

T-A1-06
R457
C.2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

B.OPANA -I- 46381 - 2005 C.2



**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA PARA ONG
QUE TRABAJAN CON PROYECTOS DE
SEGURIDAD ALIMENTARIA”**



SELVIN W. REYES PINEDA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

UNIVERSIDAD

Sabiduría Ante Todo



PANAMERICANA

Adquiere Sabiduría

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

AUTORIDADES:

RECTOR:

Ing. ABEL ANTONIO GIRÓN

VICE-RECTORA ACADÉMICA:

Licda. ALBA DE GONZALEZ

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

Lic. ALFONSO SCHILLING

DECANO:

Lic. CÉSAR CUSTODIO

SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD:

Lic. ALFONSO SCHILLING

COORDINADORA:

Licda. ANA ROSA ARROYO

Guatemala, 15 de octubre de 2,005

Señores.

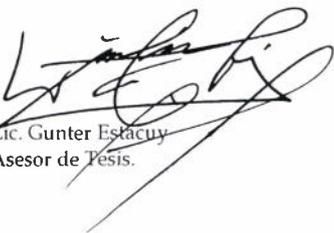
Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas.

Estimados señores.

De la forma más atenta me dirijo a ustedes para informarles que en mi calidad de asesor de la tesis titulada ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA PARA ONG QUE TRABAJAN CON PROYECTOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA, elaborada por el estudiante de la carrera de Administración de Empresas Selvin Wualterio Reyes Pineda, con número de carné A1 2000207, ha concluido tomando en consideración el reglamento y lineamientos de elaboración fijados por la Universidad Panamericana de Guatemala, por lo que puede ser sometido al respectivo examen.

No habiendo nada más que constar, quedo de ustedes.

Cordialmente.



Lic. Gunter Estacuy
Asesor de Tesis.

Guatemala, 07 de Noviembre de 2005

**Licenciado
César Custodio
Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas**

Señor Decano:

Al saludarlo muy atentamente, me permito comunicarle que he revisado el informe final de la investigación por el alumno: SELVIN WUALTERIO REYES PINEDA, previo a obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, titulado: “ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA PARA ONG QUE TRABAJAN CON PROYECTOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA”, el cual fue abordado con claridad y profundidad, constituyendo un valioso aporte a las Ciencias de las Administración, en Guatemala.

El trabajo de investigación fue revisado, y habiendo llenado los requisitos metodológicos en contenido y en forma, doy por aprobada dicha investigación.

Agradeciendo su atención, me suscribo a usted atentamente



Lic. Luis Alberto Barillas García



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. Guatemala, cinco de diciembre del dos mil cinco.-----

En virtud de que la tesis titulada: **“ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA PARA ONG QUE TRABAJAN CON PROYECTOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA”**, presentada por el estudiante Selvin Wualterio Reyes Pineda, previo a conferírsele el título de Administrador en el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, habiendo cumplido con los requisitos reglamentarios de Universidad Panamericana y el dictamen favorable del asesor y revisor correspondiente; en consecuencia y previo al pago de los aranceles correspondientes se **AUTORIZA** su impresión.

x *Albadehonzah*

Lic. Cesar Custodio

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

INDICE

	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. MARCO TEÓRICO	2
▪ Origen de las ONG a Nivel Mundial	3
▪ Historia de las ONG en Guatemala	4
▪ Diferenciación Interna ONG	5
▪ Tipos de ONG	6
▪ Marco Jurídico ONG	7
▪ Recursos Financieros	9
▪ ONG de Desarrollo.	10
▪ División de las ONG	11
▪ ONG por tipo de programas que ejecutan	13
▪ Definiciones de Administración	14
▪ Administración Financiera	15
▪ Control financiero.	16
▪ Instrumentos de Contabilidad	18
▪ Herramientas Administrativas	19
▪ Herramientas de Análisis Financiero	19
○ Presupuestos de Ingresos y Egresos	19
○ Métodos para el análisis financiero	21
○ Razones Financieras	23
○ Reportes Financieros	25
○ Estados Financieros	25
▪ Definición de Proyecto	30
▪ Definición de Seguridad Alimentaria	31
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
2.1 OBJETIVOS	33
○ General	33
○ Específico	33
2.2 VARIABLES	33
2.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES	33
○ Conceptual	33
○ Operacional	34

2.4 INDICADORES	34
2.5 APORTE	35
III. MÉTODO	36
3.1 SUJETO	36
3.2 INSTRUMENTO	36
3.3 PROCEDIMIENTO	36
3.4 DISEÑO Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA	37
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	38
V. DISCUSIÓN	54
VI. CONCLUSIONES	56
VII. RECOMENDACIONES	59
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
• ANEXOS	73

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala el desarrollo de las ONG se origina con el objeto de contribuir a solucionar problemas socioeconómicos de la población. Las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a esos fines, cualquiera que sea su figura jurídica (Asociación, Fundación, Sociedad Civil No Lucrativa), son parte de la amplia gama de expresiones organizativas generadas desde la sociedad civil, y que buscan responder a una agenda de necesidades e intereses de otro sujeto, es decir, de amplias poblaciones tradicionalmente excluidas.

Sus campos de acción son diversos, tanto como las necesidades del desarrollo humano y la vigencia de los derechos económicos, políticos, sociales y culturales de la sociedad guatemalteca. El conjunto de estas organizaciones es heterogéneo, entre otros aspectos por el tamaño, el grado de institucionalidad y los enfoques. Esta diversidad se convierte en riqueza al fomentarse la complementariedad en el terreno del trabajo y la comunidad de intereses del sector.

Por otra parte, las nuevas generaciones de ONG se encuentran, por lo menos, ante tres retos que deben formar parte de su visión: profesionalización, transparencia y confianza social. Profesionalización, para responder a exigencias de donantes y acometer con una formación más específica y adecuada los crecientes niveles de complejidad que están adquiriendo las organizaciones. Transparencia, para mejorar la credibilidad, favoreciendo con ello la posibilidad de nuevas aportaciones. Y confianza, para fortalecer la imagen de la entidad y el mantenimiento de sus estructuras.

Nadie sabe exactamente cuántas ONG operan en Guatemala, se tienen algunos datos estadísticos, pero, únicamente contienen aquellas que están legalmente reconocidas como tales y que de algún modo pertenecen a una red de ONG. “El Foro de Coordinaciones de ONG en Guatemala” en su directorio del año 2002 refleja información de 420 organizaciones, integradas por 364 ONG y 56 Asociaciones locales. De las 364 ONG, 35 con sede en la ciudad de Guatemala, trabajan con programas de seguridad alimentaria, de éstas 17 con más de diez años de haberse constituido legalmente, se convertirán en la población meta de este trabajo de investigación, el cual pretende determinar si las ONG en cuestión, aplican los instrumentos y procedimientos básicos de administración financiera que garanticen la eficiente administración de los recursos económicos que reciben.

Este trabajo pretende aportar desde el enfoque de Administración Financiera, las técnicas e instrumentos de análisis y medición básicos que faciliten la adecuada administración para responder a terceros en términos de profesionalización, transparencia y confianza.

1.1. ANTECEDENTES

Es evidente la importancia del papel que juegan las organizaciones no gubernamentales en el país. En relación a ellas se encontraron los siguientes estudios.

Díaz (1994), “La importancia de la planificación en la gestión administrativa de las ONG del departamento de Guatemala”, con una muestra de 50 organizaciones, un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, y con el objetivo de comprobar que la planificación en las ONG del departamento de Guatemala es un factor de éxito en las actividades que éstas realizan; comprobó en su estudio que la planificación es un paso de éxito para las ONG del departamento porque las que planifican han obtenido mejores niveles de desempeño e impacto en las comunidades donde trabajan.

Rabé (1997), “El proceso de control en la administración de los recursos financieros de las Organizaciones No Gubernamentales”, con una muestra de 15 ONG y con el objetivo de determinar si se realiza el proceso de control en la administración de los recursos financieros de las ONG que ejecutan programas de crédito al sector Microempresa en la ciudad de Guatemala; concluyó, que aunque el control estaba presente en todas las ONG, este fue con énfasis en lo operativo, aún cuando estas organizaciones eran eminentemente de naturaleza financiera. Esto quiere decir, que debe crear una forma de controlar los recursos financieros internamente, ya que es donde se han descontrolado a pesar que estas organizaciones cuentan con una gran cantidad de personal en oficinas.

En la investigación realizada por Ortiz (2001), habla sobre la administración financiera en el departamento de adquisiciones de una ONG, en la cual pretendió establecer un adecuado sistema de administración financiera para este departamento, para esto tomó 7 organizaciones como su muestra. En este estudio concluye que el departamento, así como el resto de departamentos administrativos, no están bien conformados dentro de estas organizaciones, a pesar de la importancia de unidades formales, para el mejor aprovechamiento de los recursos y recomienda que es necesario que las ONG se preocupen de mantener un mejor control administrativo, debe estar enfocado en la distribución de departamentos y funciones.

2.2. MARCO TEORICO

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)

El término ONG se utiliza para referirse a las organizaciones plenamente establecidas, de carácter privado, sin fines de lucro y con un quehacer de interés público, ya que persiguen el mejoramiento de las capacidades humanas y la transformación de las relaciones y condiciones de la población que es sujeto de sus acciones (Directorio Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala).

Según Ortiz (2001), una organización No Gubernamental es aquella que tiene carácter privado, no lucrativo, que ejecuta el papel que el gobierno no tiene capacidad de hacer, realizan estudios, proyectos y programas de desarrollo en países del tercer mundo.

Las ONG se diferencian del sector privado lucrativo, en cuanto no participan de la competencia empresarial, ni de la acumulación para sí mismas, y del sector público por no sujetarse a los esquemas de política pública, ni a los intereses y programas partidarios. Al pasar del tiempo, estos dos sectores han reconocido la importancia del trabajo de estos organismos y se han unido al trabajo que realizan éstas. (Aguilar 1999)

ORIGEN DE LAS ONG A NIVEL MUNDIAL

En el ámbito mundial, el origen de las ONG está ligado a la segunda guerra mundial. En este momento histórico, surgieron programas de reconstrucción de Europa, caracterizados por una amplia inyección de capitales, generando la reacción de los diversos gobiernos latinoamericanos, principalmente a través del denominado Plan Marshall. Los gobiernos manifestaron que si bien era cierto que América Latina no había sido afectada físicamente y en forma directa, por la guerra, su situación de rezago económico y social hacía indispensable la participación en los países desarrollados en el impulso de programas de ayuda económica que contribuyeran a superar esta crisis. De esta forma, surgieron entes como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de las Naciones Unidas, el Banco Mundial (WD) y la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID). De igual manera, a través de Alianza para el Progreso, Estados Unidos de América participó en esfuerzos de integración económica regionales como el Pacto Andino y el Mercado Común Centroamericano. Estas y otras organizaciones, buscaban canalizar recursos para el desarrollo a través de instituciones capaces de garantizar que tales recursos llegaran efectivamente a la población a la que estaban destinando, sin la intervención gubernamental. Esto con el objetivo primordial de evadir la corrupción estatal muy conocida, así, como los obstáculos burocráticos, a las que cualquiera que trabaje con el gobierno se ve inmiscuido; también para evitar la utilización de los fondos para beneficio político, por quienes estaban en la administración pública. De esta forma se motivó al surgimiento de las ONG nombre que expresa claramente esa condición de separación con respecto a la acción gubernamental.

Las ONG surgieron dentro de un marco de actividades filantrópicas, caritativas y benéficas ante la falta de atención a la problemática social. La diversidad de campos de trabajo de las ONG, sus programas, su ubicación, tamaño, funcionamiento, etc., determinaron que, según Jara (1988) “bajo el concepto de no gubernamental se encontraran instituciones religiosas, humanitarias, académicas o empresariales, grupos de base (agrupaciones comunitarias) o entidades de alcance regional, nacional e internacional, agencias de cooperación, de financiamiento, entidades de caridad, grupos de solidaridad, organizaciones de desarrollo, entidades de promoción social, deportiva y cultura, asociaciones mutualistas y gremiales, etc.”

Según Barrios (1998), las ONG surgieron en el año de 1794, siendo la primera ONG la de beneficencia conocida, la de las Hermanas de la Caridad.

HISTORIA DE LAS ONG EN GUATEMALA

Según Alvarado, Carrera, & Girón (1998), ésta se puede dividir en cinco etapas.

Primera Etapa: Las iniciativas y esfuerzos por fuera del sector gubernamental en Guatemala, tienen una trayectoria cercana a los 100 años. Ya en el siglo diecinueve, se presentan manifestaciones no gubernamentales, con enfoque caritativo y benéfico. En la medida que el Gobierno fue acentuando su intervención, también se fue consolidando un enfoque asistencialista y paternalista, con especial atención al ámbito de los sectores sociales de educación y salud.

Segunda Etapa: En el primer quinquenio de la década de los años 50, se experimenta en Guatemala, al igual que en toda Latinoamérica, una dotación de tierra, crédito y asistencia técnica, como expresión del desarrollismo. Hacia el término de este periodo, en 1976, Guatemala sufrió un terremoto, que representó la catástrofe natural más devastadora. Este fenómeno estimuló la creación de unas 175 organizaciones en solo un año, en su mayoría de carácter asistencialista, destinadas a encarar la reconstrucción el país. Al final de la década de los 70 se alcanzó la creación de más de 250 organizaciones.

Tercera Etapa: A fines de la década de los 70, el país se ve sujeto a un recrecimiento del enfrentamiento armado interno, con lo cual la organización social en general, se ve seriamente afectada y el entorno económico y social interno, se torna adverso para la creación de ONG. A raíz del papel del Estado en extensas y constantes violaciones a los Derechos Humanos.

Cuarta Etapa: La instauración del primer gobierno civil electo, después de casi dos décadas de gobiernos militares, abrió un nuevo periodo para la sociedad guatemalteca, y particularmente para las ONG. Este periodo se vio marcado por cuatro fenómenos que vale la pena destacar:

1. Apertura Política

Ofrece a la sociedad guatemalteca la oportunidad de reorganizarse de manera amplia, pues se redujo en grado apreciable la persecución política. Nacen nuevas organizaciones ligadas al desarrollo y en menos escala a la beneficencia y al asistencialismo, la educación ciudadana, el medio ambiente, y la atención a grupos específicos, tales como los niños de la calle y las mujeres.

2. Ruptura del Aislamiento Internacional

A través de organismos y agencias internacionales, tanto multilaterales como bilaterales y ONG internacionales, se canalizaron importantes flujos de recursos, que permitieron una reactivación de la economía y de la actividad institucional.

3. Medidas de Estabilización y Ajuste

Esto a través de la eliminación de estímulos fiscales, que de una u otra manera favorecían a determinados grupos.

4. Compensación Social

En este periodo se inició la implementación en Guatemala de los Fondos de Inversión Social.

Quinta Etapa: Período de 1991- 1996: En este periodo se han permitido despertar en la población grandes esperanzas sobre el inicio de un proceso de desarrollo estable. No obstante, paralelamente el deterioro del nivel de vida de la población, la inseguridad ciudadana y la insatisfacción social plantean un escenario completo e incierto. A su vez, se buscan nuevos parámetros de calificación de las Organizaciones no Gubernamentales, surgiendo conceptos tales como “empresa social”, que subraya la necesidad de la generación de recursos propios, aunque manteniendo el principio fundamental de que las ONG no constituyen un fin en sí mismas, sino un medio de desarrollo.

DIFERENCIACIÓN INTERNA EN LAS ONG

Las organizaciones no Gubernamentales han sido creadas por diversas razones, por lo que pueden ser diferenciadas unas de otras. Según Alvarado, Carrera & Girón (1998), existen varias diferenciaciones internas entre ellas mismas, de las cuales pueden mencionarse las siguientes:

1. Por edad

El ritmo, periodicidad y momento de origen de las ONG incide sobre la configuración y proporción actual de las organizaciones, ya que define el momento del “ciclo de vida” en que se encuentran.

2. Tamaño

Dentro de esta denominación, se puede mencionar la cantidad de recursos financieros (presupuesto global y por actividad), el número de personas que laboran y el tamaño de la base de recursos materiales de la organización.

3. Extensión

Se pueden distinguir organizaciones que cubren grupos extensos y/o espacios geográficos más o menos extensos.

Implicita en esta dimensión, variaciones importantes en el funcionamiento de las organizaciones, debido a la mayor amplitud de recursos y complejidad de tareas y logística, que tienen a cubrir el trabajo en un espacio geográfico o social más extenso.

4. Origen

Las ONG poseen más acceso a fuentes de donantes nacionales, y sobre todo internacionales, a la donación de recursos técnicos, y a la credibilidad y legitimidad con diversos grupos sociales y políticos.

5. Mandato

Se trata aquí, no solo de distinguir a las organizaciones por los productos o servicios que generan, sino por el propósito con que lo hacen, y las agencias que favorecen. Dependen de la forma institucional de la ONG, población meta, de la naturaleza a abordar y de los recursos disponibles.

6. Recursos/Financiamiento

El sector operativo y los propósitos de una ONG, responden de forma preeminente al origen de sus fondos, ya sea privado o público, nacional o internacional y único o multi-institucional.

7. Identidad

Se refiere a la apreciación propia, que las organizaciones hacen de su naturaleza y propósito con respecto al resto del sector, de otros sectores, y de las demandas y necesidades sociales.

8. Estructura y Complejidad Organizacional

Esto incluye distinciones, según la estructura y procesos organizacionales (tipo, propósito y funciones de las unidades organizacionales), según la localización, proceso de la toma de decisiones y la infraestructura material y conceptual de dirección y comunicación con que cuentan.

9. Relaciones con los Otros Actores

Se reconocen con organizaciones de gobierno, privadas lucrativas, no lucrativas, agencias internacionales y otras organizaciones de la sociedad civil.

TIPOS DE ONG

A continuación se presenta una tipología tentativa de cinco categorías construidas, a partir de las 9 dimensiones discutidas anteriormente (Alvarado, Carrera, & Girón, 1998).

1. ONG de Desarrollo

Es el grupo de organizaciones independientes, que son vistas como mediadoras del proceso de desarrollo, en relación con comunidades postergadas. Para efecto del presente estudio, se introducirá más en el tema de las ONG de Desarrollo, pues las que Ejecutan Proyectos de Seguridad Alimentaria, clasifican dentro de esta categoría. Las personas que trabajan en una ONG de Desarrollo son por lo general asalariados, aunque se complementa con personal no asalariado.

Tienen su origen en la expansión de la intención desarrollista, iniciando a partir de la década de 1950. Su tamaño es variable, operan en espacios geográficos y sociales limitados. Su capacidad es variable, aunque tiende a aumentar con el tamaño y la edad de la organización; gozan de mecanismos de toma de decisiones relativamente pequeños, según la diversidad de fuentes de financiamiento con que cuentan, en su mayoría se han relacionado preponderantemente con donantes internacionales.

Se clasifican como Organizaciones no lucrativas en el sentido que, si generan excedentes, éstos no son distribuidos entre sus miembros ni entre sus destinatarios, sino que se acumulan y son dirigidos nuevamente a las acciones de sus programas.

2. Fundaciones Privadas de Desarrollo

Estas son entidades que se constituyen con organizaciones del sector privado lucrativo, para el desarrollo y la incidencia en la organización de la política social y en su implementación.

3. Organizaciones de/para Víctimas

Especialmente a raíz de la crisis política y la guerra de los años ochenta, surgen en Guatemala, entidades que buscan organizar víctimas, para la reivindicación de sus derechos ante el Estado.

4. Base Comunitaria o Local

Estas son entidades que organizan intereses de grupos comunitarios, regularmente con poco o escaso nivel de organización.

5. Organizaciones Caritativas

Estas organizaciones representan la traducción, en acción de los principios e intenciones benéficas de distintas instituciones religiosas y grupos sociales.

MARCO JURÍDICO DE LAS ONG

Entre los principales retos que enfrenta las ONG de cualquier nivel, está la consolidación de una personalidad jurídica, que les permita relacionarse de manera explícita, formal y legal con su entorno, incluyendo en éste al Estado y sus grupos metas (beneficiario y donantes).

El Código Civil vigente, Artículo No. 15 (Decreto No.106, del 14 de septiembre de 1963, última reforma 114-97) dispone que son personas jurídicas las siguientes:

- a. El Estado, las Municipalidades, las Iglesias de todos los cultos, la Universidad de San Carlos y las demás instituciones de derecho público creadas o reconocidas por la ley.
- b. Las fundaciones y demás entidades de interés creadas o reconocidas por la ley.
- c. Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuera debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para recreo, utilidad o beneficio social, creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se consideran como asociaciones.
- d. Las sociedades, consorcios y cualesquiera otras con fines lucrativos, que permitan las leyes.

Como se observa, no existe ningún numeral que exprese específicamente la personería jurídica para las Organizaciones no Gubernamentales, sin embargo, se puede aplicar las letras b y c, ya que son las que más se adecúan a este tipo de organizaciones.

Afirma Alvarado, Carrera, & Girón (1998), que las organizaciones no gubernamentales en Guatemala, han evolucionado en la medida en que la problemática social ha ido cambiando; sin embargo, la legislación vigente mantiene un espíritu de beneficencia, que presenta un desgaste importante con respecto a la realidad social e institucional de las Organizaciones no Gubernamentales.

Decreto 2-2003 Nueva Fiscalización para ONG

Este fue aprobado por el legislativo, pero a octubre 2005 no había sido publicado en el Diario de Centroamérica o Diario Oficial, el reglamento a la misma, por lo anterior expuesto en este momento no es ley, toda vez que no ha cumplido con todos los pasos establecidos para considerarse como tal; no obstante, en este espacio se da a conocer un resumen que fue extraído del decreto aprobado no publicado, de los principales títulos que la integran.

- Entidades que comprenden el término ONG.
- Tipos de ONG.
- Siglas obligatorias a incluir en la denominación.
- Requisitos para constituir una ONG.
- Requisitos mínimos de los estatutos.
- Registro y autorización del libro de actas.

- Obligación de informar y actualizar información ante el Ministerio de Economía.
- Tratamiento de entidades extranjeras.
- Obligación de llevar contabilidad.
- Forma correcta de operar los libros.
- Tratamiento de Donaciones.
- Fiscalización de las ONG.
- Actividades que pueden realizar las ONG para obtener recursos.
- Causas de disolución.
- Liquidación de una ONG.
- Destino del Patrimonio.

Decreto 89-2002 Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos

Esta ley fue publicada en el Diario Oficial el diecisiete de diciembre del dos mil dos, se relaciona con las ONG en el sentido en su objeto y naturaleza, considera a otras personas individuales o jurídicas que manejen, administren, custodien, recauden e inviertan fondos o valores públicos. Esta ley es de orden público y de observancia general. Otro vínculo directo es cuando se refiere a "Responsabilidades de miembros de juntas directivas, gerentes, administradores, puestos que se pueden relacionar con ONG". En resumen esta ley tiene como objeto "Normar las responsabilidades y prohibiciones de los funcionarios y empleados públicos" que de acuerdo a las definiciones de esta ley se aplica a miembros de juntas directivas, gerentes, directores, administradores de ONG, cualquiera que sea su fin.

RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG

En el estudio realizado por Alvarado, Carrera, & Girón (1998), reconocen cuatro tipos de financiamiento:

1. Financiamiento Internacional

Aquel que proviene de fuera del país. Existen diversas fuentes de financiamiento internacional:

- a. **ONG Internacionales:** Son los aportes de ONG de otros países, ya sea de ONG afiliadas o beneficiarias.
- b. **Cooperación Multilateral:** Las agencias del sistema de Naciones Unidas y las agencias y organismos multilaterales de crédito, Banco Interamericano de Desarrollo.
- c. **Cooperación Bilateral:** Este canal se abre entre dos grupos de organizaciones que han podido gestionar fondos.
- d. **Otras Fuentes Internacionales:** Grupos solidarios con Guatemala y otros grupos voluntarios que aportan su fuerza de trabajo y recursos financieros.

2. Autofinanciamiento

Constituido por los recursos generados por la organización misma en el desempeño de sus actividades. Se puede mencionar dos principales fuentes, cobro por servicios, que se relaciona principalmente a proyectos productivos (agropecuarios, industriales, artesanales y de servicios) y las contribuciones voluntarias.

3. Recursos de Beneficiarios

Recursos de beneficiarios obtenidos de la venta de bienes y servicios. Dicho aporte ha sido interpretado como la cuota de interés que aporta la población meta por el proyecto a la organización que se los ha dado.

4. Financiamiento Nacional

Identifica los recursos provenientes de organizaciones del ámbito nacional, que no son beneficiarios directos.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO

De acuerdo a Alvarado, Carrera, & Girón (1998), las ONG se relacionan con varios sectores del país, que se pueden clasificar de la siguiente manera;

1. Con la Población Meta

Se pueden mencionar dos grupos de población meta, el primero a personas individuales y organizaciones comunitarias, que reciben bienes o servicios directos de la organización. El segundo, a los destinatarios indirectos que son familiares, grupos sociales, comunidades y clases sociales.

2. Con otras ONG

De acuerdo a la producción de insumos o productos, las ONG pueden actuar como proveedores o acreedores de bienes o servicios de otras ONG. Estas mismas se relacionan de forma sistemática, como es el caso de las llamadas redes o consorcios.

3. Con el Gobierno

En las relaciones entre el sector ONG y las instituciones estatales, existen antecedentes significativos de desconfianza y distanciamiento, derivado de la historia de polarización y violencia de los últimos 20 años. Actualmente se inicia un período de redefinición de las relaciones entre gobierno y ONG, definido por la necesidad del gobierno de delegar en aquellas, la ejecución de algunas funciones, tanto por la incapacidad demostrada de hacerlo el mismo, como por las presiones internacionales en ese sentido.

4. Con Organizaciones Privadas no Lucrativas

Especialmente para buscar fuentes de financiamiento, en algunos otros casos para compartir información relacionado a su campo de acción.

5. Con Organizaciones Privadas Lucrativas

Varían según el origen y el propósito de las ONG. Cuando su origen es del sector empresarial, la relación con los mismos tiende a ser de dependencia financiera, de justificación y legitimación social. Por otra parte también pueden establecer relaciones de consumo de bienes y servicios generados por el sector privado lucrativo al desarrollar su actividad.

6. Con organismos financieros y técnicos internacionales

Las ONG dependen en su mayoría de fondos internacionales para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, cabe mencionar que las ONG trabajan con cautela al momento de entablar relaciones con sus donantes, ya que estos pueden buscar su interés personal y estas organizaciones defienden su imagen a razón de que sus fondos pueden provenir de varios donantes.

Según la naturaleza de la relación entre ONG, donantes y población meta específicos, se pueden establecer relaciones de competencia o de complementariedad entre las ONG. De tal cuenta, las ONG tienden a trabajar de forma conjunta, más que competitiva, cuando perciben que los beneficios de la relación ONG-donante u ONG-grupo meta, pueden incrementarse a través de la cooperación (Alvarado, Carreras, & Girón 1998)

DIVISIÓN DE LAS ONG DE DESARROLLO

Como plantean Alvarado, Carrera & García (1998) las ONG de desarrollo se pueden subdividir en tres niveles, cada uno diferenciado por varios factores que a continuación se detallan:

1. Primer Nivel

Estas tienen como beneficiarios a terceras personas, no así a sus propios fundadores. Estas ONG gozan de personería jurídica y tienen la capacidad de ejecutar y replicar proyectos en diferentes comunidades, municipios, departamentos y regiones. Las organizaciones en este grupo, obtienen financiamiento para cubrir sus gastos de funcionamiento e inversión de diferentes fuentes, incluyendo donaciones nacionales y extranjeras, la intermediación financiera o administración de recursos públicos o privados y la prestación de servicios.

Están orientadas a programas de efecto inmediato, que tiene por objeto atender necesidades inmediatas tales como: infraestructura, alimentación, salud, nutrición, etc. Generalmente estos programas o

proyectos son de alcance local y de efecto exclusivo en el corto plazo; tienen como sujeto principal a los sectores más afectados por situaciones de miseria, desempleo, falta de vivienda, etc.

2. Segundo Nivel:

Estas organizaciones son las que estatutariamente, han sido creadas por grupos de organizaciones, asociaciones y/o fundaciones, para concentrar su representación. Se les denomina coordinaciones, consorcios o federaciones, aunque este último término ha sido acuñado más comúnmente en el contexto de otros sectores, tales como las cooperativas y los sindicatos. Estas organizaciones “sombrija”, como también se les llama, abordan diferentes disciplinas y/o sectores de la actividad económica y social, sus intervenciones se extienden a nivel regional o nacional.

Estas se caracterizan por concentrar proyectos de mediano plazo. En Guatemala operan de este nivel las siguientes:

- a) La Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios. (ASINDES)
- b) La Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente. (ASOREMA)
- c) Consejo de Organizaciones mayas de Guatemala. (COMG)
- d) Coordinación de ONG y Cooperativas. (CONGCOOP)
- e) Consejo de Instituciones de Desarrollo. (COINDE)
- f) Movimiento Tzuk Kim Pop.

3. Tercer Nivel:

Son ONG que conceptúan el desarrollo como sostenible y sistemático y que pretenden ser de carácter permanente, buscan generar una visión a largo plazo y lograr impactos en el ámbito regional y nacional.

En Guatemala es conocida como Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala, está integrada por los siguientes consorcios; ASINDES, COINDE, CONGCOOP, COMG, el Foro Permanente de ONG y Cooperantes, y el Movimiento Tzuk Kim Pop. Esta es la única de tercer nivel existente. Esta instancia ha empezado a desarrollar un rol de carácter eminentemente político estratégico y ha permitido a las ONG alcanzar espacios singulares de representación.

ONG POR TIPO DE PROGRAMAS QUE EJECUTAN

Programas o proyectos actuales.	Aspectos enfocados.
- Asistencia en Emergencias.	Albergue, comida vestido, otros.
- Rehabilitación Psicosocial y salud mental.	Atención individual y colectiva.
- Movilidad Humana.	Población desarraigada, desmovilizada y migrante.
- Democratización.	Reformas legales y políticas públicas. Participación ciudadana. Justicia y seguridad.
- Gobernabilidad / Poder Local.	Fortalecimiento municipal. Descentralización Resolución de conflictos.
- Derechos Humanos.	Fortalecimiento Estado de Derecho. Derechos humanos básicos. Derechos socioeconómicos y políticos.
- Pueblos Indígenas.	Promoción derechos de pueblos. Ejecución proyectos y servicios.
- Mujeres y Género.	Gestión de políticas y programas de equidad. Ejecución proyectos y servicios.
- Educación.	Educación formal. Programas de educación en áreas específicas. Servicios técnicos (material, asesoría y consultoría).
- Salud.	Materno infantil. Seguridad Social. Programas de educación en áreas específicas.
- Desarrollo urbano y vivienda.	Gestión y/o intermediación. Mejoramiento o construcción de viviendas.
- Infraestructura.	Agua y Saneamiento. Instalaciones/Equipamiento comunitario. Infraestructura productiva (riego, almacenes, etc)
- Producción agropecuaria.	Seguridad Alimentaria. Microfinanciamiento. Gestión de políticas y programas.
- Producción artesanal.	Microfinanciamiento.
- Producción manufacturera e industrial.	Microfinanciamiento. Asistencia técnica. Asistencia administrativa. Derechos laborales. Gestión de políticas y proyectos.
- Comercialización y mercadeo.	Servicios de intermediación. Asesoría y organización empresarial/acompañamiento.
- Recursos Naturales.	Manejo áreas protegidas. Riesgos ambientales. Legislación y políticas ambientales. Agroforestería.
- Tierra.	Gestión de políticas y programas. Acceso a tierras.
- Comunicación, arte y cultura.	Producción de medios. Rescate y difusión cultural.

Fuente: Directorio año 2,002 "Foro de Coordinación de ONG de Guatemala".

ADMINISTRACIÓN

Definiciones por distintos autores:

- V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".
- Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".
- E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".
- J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".
- Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
- Koontz and O'Donnell: Consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".
- F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
- Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
- F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".
- F.M. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

- A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Definición de Administración:

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase de administración (Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

Administración: Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Fernando Correa www.monografias.com)

Esta definición básica debería ampliarse.

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia.

Todos administran organizaciones, a las que definiremos como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades que se distribuyen entre los socios propietarios. En las organizaciones no lucrativas, tales como las filantrópicas, el concepto de superávit no es distribuido entre los socios o fundadores de la organización, sino se invierte para los fines específicos de la ONG.

Administración Financiera

La administración financiera se refiere a las tareas realizadas por medio del encargado de controlar los recursos de una organización. En algunos casos a este controlador se le llama administrador financiero, que es el encargado de dirigir todos los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea este financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo. Sus tareas van desde la presupuestación, las proyecciones financieras y el manejo y/o control del efectivo (Gitman, 1990)

Técnica que tiene por objeto la obtención de recursos financieros que requiere una empresa, incluyendo el control y adecuado uso de los mismos, así como el control y protección de los activos de la empresa.

Algunos autores consideran que debe comprender las siguientes actividades: planificación y control financiero, administración del capital de trabajo, inversiones en activo fijo y decisiones sobre estructura de capital. (María Noetzlin y Paola Barroso www.monografias.com)

CONTROL INTERNO

En un significado amplio, control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de:

- Proteger sus activos.
- Asegurar la validez de la información.
- Promover la eficiencia en las operaciones.
- Estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección.

Los controles en el control interno, pueden ser caracterizados bien como contables, financieros y como administrativos.

1. Contables

Son los que aseguran que el sistema produce información exacta y confiable que se puede utilizar para tomar decisiones operativas, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables. Los instrumentos (libros) más utilizados son: el diario, el diario mayor, el de balances y el de inventarios.

2. Administrativos

Son los reglamentos y procedimientos desarrollados para promover la eficiencia de las operaciones y asegurar el cumplimiento de las políticas administrativas de la institución. Las herramientas de apoyo a este tipo de control son los manuales de procedimientos administrativos, de puestos y funciones, de organización, contables, de recursos humanos, etc.

3. Financieros

Están compuestos por el conjunto de herramientas que permiten mantener un estricto control principalmente en los aspectos relacionados con desembolsos de capital. Las herramientas tradicionales que proporcionan información sobre el comportamiento de cualquier organización son: presupuestos de ingresos y egresos, proyecciones de flujos de efectivo, estados financieros y análisis de razones.

Los tres tipos de controles anteriores, son utilizados en cualquier organización, sin embargo, en el caso particular de las ONG, se utilizan, pero no presentan el uso del que normalmente se conoce en cualquier empresa, por ejemplo, en las empresas mercantiles, éstos son utilizados para efectuar decisiones en cuanto a

ampliaciones o aumentos y reducciones en la producción, incrementos de actividades o intervenciones, adquisición de maquinaria y tecnología, etc. En las ONG, sin embargo, los presupuestos de ingresos y egresos, las proyecciones de flujos de efectivo, se usan para presentar informes a los donantes, para saber la disponibilidad de fondos en determinado momento, etc. Por otra parte, los estados financieros y análisis de razones, son utilizadas para saber la situación financiera de la ONG a determinada fecha.

Tipos de Control: (Según Ricardo Gutiérrez Calderón, Otros modelos de control) Se diseñan para cumplir varias funciones.

1. Preventivos: Anticipan eventos no deseados antes que sucedan.

- Son más rentables.
- Deben quedar incorporados en los sistemas.
- Evitan costos de corrección o retroceso.

2. Detectivos: Identifican los eventos en el momento en que se presentan.

- Son más costosos que los preventivos.
- Miden la efectividad de los preventivos.
- Algunos errores no pueden ser evitados en la etapa preventiva.
- Incluyen revisiones y comparaciones (registro de desempeño).
- Conciliaciones, confirmaciones, conteos físicos de inventarios, análisis de variaciones, técnicas automatizadas.
- Límites de transacciones, passwords, edición de reportes y auditoría interna.

3. Correctivos: Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado.

- Acciones y procedimientos de corrección (la recurrencia).
- Documentación y reportes que informan a la Gerencia, supervisando los asuntos hasta que son corregidos o solucionados.

Eliminando probabilidades no posibilidades

- Ningún sistema de control elimina la posibilidad de error.
- Los controles son diseñados y ejecutados por el personal.
- Nunca se puede eliminar completamente la posibilidad de error.

Beneficios del Control Interno

- Pueden ayudar a la gerencia. Se consideran medios que favorecen el logro de metas y objetivos.
- Es un medio que integra al personal con los objetivos.
- Ayuda al personal a medir su desempeño y mejorarlo.

- Ayuda a evitar las tentaciones de fraude.
- Facilita a los directores demostrar cómo han aplicado los recursos y logrado los objetivos.

Importancia de los Controles

- Facilitan la rendición de cuentas mediante la evidencia, en forma de reportes, de que se llevaron a cabo las cosas según se planearon.
- Su aplicación asegura una comparación entre lo realizado y lo que debió ser.

Procedimientos de Control Interno

Es el uso o establecimiento de todos los medios en un negocio para promover, dirigir, restringir, gobernar y verificar varias actividades con el fin de ver que los objetivos son alcanzados. Esos medios incluyen, pero no se limitan, la forma de organizarse, políticas, procedimientos, sistemas, instrucciones, normas, comités, catálogo de cuentas, pronósticos, presupuestos, programas, reportes, registros, métodos, mecanismos y auditoría interna.

INSTRUMENTOS DE CONTABILIDAD

Estos básicamente son los libros contables de la institución, que contienen de acuerdo a su propio formato, la información contable a determinada fecha. Los instrumentos de contabilidad más usados son, de acuerdo a principios contables básicos universales:

1. El Libro Diario

En este libro se registra cada transacción realizada durante el día, la semana o el mes. Las transacciones se anotan en forma cronológica detallada y resumida, con los nombres de las cuentas y sus montos respectivos, aplicando el principio de partida doble.

2. El Libro Mayor

La finalidad de este libro es llevar los registros por cada cuenta para determinar en cualquier fecha los saldos de cada una de ellas.

3. El Libro de Inventarios

Este libro se utiliza para registrar anualmente las existencias de activos, productos, bienes, etc., de la institución.

4. El Libro de Balances

Este libro refleja la situación patrimonial de una organización en un determinado periodo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la organización, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

1. Manual de Procedimientos Contables

Es el que determina el tratamiento de las operaciones contables de la institución. Contiene además ejemplos para su aplicación. Este manual indica paso a paso la forma en que se registrarán las operaciones contables, con el fin de definir mecanismos de control interno, para finalmente generar reportes contables confiables.

2. Manual de Organización:

En este manual es donde se presenta a la organización como tal, en aspectos de: estructura legal, explicación de los objetivos y funciones de cada unidad organizacional, el organigrama de puestos y funciones.

3. Manual de Puestos y Funciones.

En este se muestran las políticas para la administración del recurso humano y todos lo relacionado al personal de la ONG, entre los más importantes están: requisitos de ingreso, reclutamiento y selección de personal, relaciones laborales, salud, seguridad y condiciones de trabajo, derechos y obligaciones del patrono, derechos y obligaciones de los empleados, prohibiciones de los patronos y empleados, medidas disciplinarias y perfiles de puestos por cada unidad reflejada en el organigrama.

4. Manual de Procedimientos Administrativos.

El contenido de este manual puede variar dependiendo del enfoque que cada organización le quiera dar, a continuación se detalla los principales capítulos que debe contener: procedimientos para trámite y aprobación de un proyecto, manejo y control de cuentas bancarias, reglamento fondo de caja chica, control de planillas de personal, reglamento gastos de viaje, procedimientos para elaboración de informes financieros que pide el donante, procedimiento para elaboración y aprobación de presupuestos de ingresos y egresos, registro y tratamiento de los activos fijos, otros.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Se refiere a la interpretación de los estados financieros, por interpretación se debe entender la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basados en el análisis y la comparación.

1. Presupuestos de Ingresos y Egresos.

Según Stoner y Freeman (1994) "son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para realizar las actividades planeadas durante determinados periodos. Es el medio más común con que se planean y controlan las actividades en todos los niveles de una organización.

Para las ONG es un importante medio de control financiero y constituye uno de los principales medios de coordinación de actividades de una organización. Ayuda a planear de una manera anticipada lo que se va a realizar durante determinado periodo.

Esta herramienta de control utilizada en las ONG es la principal, pues, si una actividad que se pretende llevar a cabo no se encuentra presupuestada, lo que se necesite para realizarla, no debe ni puede ser adquirido o ejecutado, con lo cual se evitan desórdenes y se tiene perfectamente planificado lo que se va a realizar en un periodo, que generalmente es de un año. Generalmente, estos presupuestos han sido previamente discutidos y aprobados entre el donante y la ONG, por lo tanto es condición que cada rubro presupuestario esté de acuerdo a los convenios entre ONG y donante.

La adecuada ejecución presupuestaria, es una de las principales herramientas que permiten controlar y evaluar el desempeño de una ONG, en términos de eficiencia y eficacia.

Según el libro (Gerencia en las ONG, Gestion Norsud 1993). El presupuesto de ingresos y egresos tiene su fundamento en una serie de principios o normas, entre las cuales están:

- **Previsión**

En función de los planes de la ONG hay que prever todas sus implicaciones y cuantificarlas.

- **Participación**

Todos los responsables de la ejecución del presupuesto deben participar en el proceso de elaboración del mismo, la presentación final corresponde al responsable de la administración financiera.

- **Coordinación**

Debe existir un solo presupuesto para cada programa o proyecto y todos deben estar coordinados para observar sus implicaciones o repercusiones entre si.

- **Periodo**

El periodo de vigencia de un presupuesto debe definirse en el tiempo.

- **Justificación**

Las ventajas que se obtengan como consecuencia del control presupuestario, han de superar el costo mismo de su instalación y funcionamiento; el sistema presupuestario debe ser acorde al tamaño y necesidades de la institución.

- **Flexibilidad**

En el presupuesto pueden existir variaciones, sin embargo, estas deben mantenerse dentro de los límites aprobados por la institución.

- **Oportunidad**

El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna.

2. Métodos para el Análisis Financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

Rentabilidad

Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

Tasa de rendimiento

Es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

Liquidez

Es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

a) De Análisis Vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

b) De Análisis Horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. 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.

c) **Histórico**

En este se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos:

1. **Procedimiento de porcentajes integrales**

Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de los ingresos.

$$\text{Porcentaje integral} = \text{Valor parcial} / \text{valor base} \times 100$$

2. **Procedimiento de razones simples**

El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de la organización.

Procedimiento de análisis

- Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación.
- Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).
- Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).

- Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).
- En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones y porcentaje. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).
- En otra columna se registran las variaciones en términos de razones. (Se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los Estados Financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior). Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1, hubo disminución y cuando es superior, hubo aumento.

3. Razones Financieras

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Estas se clasifican de la siguiente manera:

3.1 De Liquidez

- Circulante.
- Prueba del ácido.

3.2 De flujos de fondos

- Flujo operativo de caja.
- Cobertura de flujo.

3.3 De solvencia y apalancamiento

- Endeudamiento.
- Inversión propia.
- Apalancamiento.

3.4 De Actividad

- Rotación de cartera.
- Rotación de activos fijos.
- Rotación de inventarios.
- Rotación del activo total.
- Cobertura de intereses.
- Cobertura total de financiamiento.

3.5 De Rendimiento.

- Sobre la inversión.
- Del activo total.
- Utilidad sobre ventas.

3.6 De Riesgo.

- Teoría Z de Altman.

3.7 Otras Razones.

- Costo de ventas.
- Gastos de administración.
- Gastos de venta.
- Gastos financieros.
- Gastos de operación.

3.8 Razones de Reexpresión.

- Variación de activos no monetarios.
- Productos monetarios.
- Crecimiento del Capital.

Razones: (Gerencia en las ONG, Gestion Norsud 1993) Fórmulas para evaluar la situación financiera de una institución en una periodo determinado. Dentro de las más aplicables a las ONG tenemos:

1. De Liquidez

Son los índices que miden la capacidad que tiene la institución para enfrentar sus deudas a corto plazo. Se entiende por líquido todo lo que es dinero o que rápidamente se puede convertir en dinero. Las dos razones de liquidez más importantes son:

• Corriente

Es la que indica el dinero que la institución posee para hacer frente a las deudas pendientes a corto plazo. Su fórmula es $\text{Activos Circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$. Mientras mayor sea el indicador; mejor es la situación de liquidez de la ONG.

• Prueba del Ácido

Ésta es considerada como una medición aún más fina de la capacidad de la institución para hacer frente a sus deudas. Para su cálculo se recurre a los activos circulantes considerados como líquidos, excluyéndose por consiguiente los inventarios de materias primas (en el caso de las ONG esta variable no tiene efecto). Su fórmula es: $\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante}$. Esta razón es aplicable fundamentalmente a las instituciones que se encuentran desarrollando procesos productivos y se considera normal una relación de 1 a 2, es decir, que por cada Q.1.00 que se debe a corto plazo, se cuenta con Q.1.00 rápidamente convertible en efectivo para hacerle frente, (Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos). Esta razón mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Esta fórmula no aplica para ONG porque éstas no tienen procesos productivos, por consiguiente no tienen inventarios de materias primas y las variables son exactamente iguales a la fórmula de la razón corriente.

2. Razones de solvencia o endeudamiento

(Gerencia en las ONG, Pág. 255). Permiten determinar la capacidad de la institución para contraer deudas tanto a corto como a largo plazo, con base a los recursos disponibles, dentro de este grupo tenemos:

- **Razón de endeudamiento**

Este índice nos muestra porcentualmente la participación de los acreedores de la institución en la financiación de los activos totales de la institución. Se calcula dividiendo los pasivos totales entre el total de activos y el resultado se multiplica por 100. Su fórmula es: $\text{Total de Pasivos} / \text{Total de Activos}$, este resultado X 100.

- **Razón de Autonomía**

Esta permite la participación porcentual de la institución en su propio financiamiento. El índice se obtiene dividiendo el patrimonio entre los activos totales y multiplicándolo por 100. Su fórmula es: $\text{Patrimonio total} / \text{Activos Totales}$ y el resultado X 100. En el caso de las ONG la razón de autonomía representa un porcentaje muy alto, porque el financiamiento se realiza con donaciones y no a través de la adquisición de préstamos.

- **Razón de Endeudamiento Futuro**

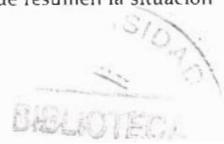
(Gerencia en las ONG, Pág. 256) Es la capacidad de pago de la institución frente a un préstamo por adquirir en el futuro y se debe calcular cuando se prevee conseguir financiamiento externo (reembolsable) para un proyecto. El cálculo de este índice es importante, pues nos dice si es recomendable o no realizar un préstamo al comparar el resultado con un parámetro de endeudamiento establecido como razonable. Por otro lado, brinda información sobre la nueva incidencia que tendrán los acreedores en el caso de que se formalice el préstamo. Su fórmula es: $\text{Pasivos Totales} + \text{Préstamo} \times 100 / \text{Activos Totales}$. Mientras mayor sea el porcentaje mayor será la capacidad de endeudamiento.

4. Reportes Financieros

Son los productos finales de la contabilidad bajo la forma de reportes o cuadros que facilitan su análisis e interpretación. Dentro de estos los hay para: uso interno de la institución, para uso del donante, para reportar ante las entidades gubernamentales y para la administración y dirección de las instituciones, para soporte y apoyo en la toma de decisiones.

5. Estados Financieros

Estos son los informes (Balance General y Estado de Resultados) que resumen la situación financiera y los resultados de las operaciones de una institución.



Para el caso particular de las ONG, de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad, el Balance General se denomina, Estado o Situación Patrimonial y el Estado de Resultados, Estado de Ingresos y Egresos, en otros casos Estado de Actividades.

Hay varias formas de estados financieros, a continuación se mencionan los más usados.

5.1 Proyectados.

Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto, un estado pro forma.

5.2 Auditados.

Son aquellos que han pasado por un proceso de revisión y verificación de la información; este examen es ejecutado por contadores públicos independientes quienes finalmente expresan una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la organización presenta en sus estados financieros de un ejercicio en particular.

5.2 Consolidados.

Aquellos que son publicados por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.

Clases de Estados Financieros

- **Balance General.**
- **Estado de Resultado u Operaciones.**
- **Estado de Flujos de efectivo.**

• Balance General

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una organización en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la organización, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. Puede presentarse de varias maneras según el enfoque que se quiera priorizar.

Balance General Comparativo

Estado financiero en el que se comparan los diferentes elementos que lo integran en relación con uno o más periodos, con el objeto de mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de una organización y facilitar su análisis.

Balance General Consolidado

Es aquel que muestra la situación financiera y resultados de operación de una entidad compuesta por la compañía tenedora y sus subsidiarias, como si todas constituyeran una sola unidad económica.

Balance General Estimado

Es un estado financiero preparado con datos preliminares, que usualmente son sujetos de rectificación.

Balance General Pro forma

Estado contable que muestra cantidades tentativas, preparado con el fin de mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable.

• Estado de Resultados

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

• Estado de Flujos de Efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

Objetivo General (Gerencia en las ONG, Pág. 258). El objetivo de este estado es describir el comportamiento de las entradas y salidas (ingresos y egresos) de efectivo de una institución en el transcurso de un período determinado.

Desde el punto de vista financiero, indica al administrador financiero en qué momento puede hacer una inversión o requiere un financiamiento. Desde el punto de vista programático, proporciona al coordinador del área, una base para determinar la viabilidad del cronograma de actividades o plan operativo.

Objetivos específicos (Seminario El Cierre Contable Fiscal y el Estado de Flujos de Efectivo, Velasco SARAT & Asociados).

- Proporcionar información relevante del movimiento del efectivo durante el periodo.
- Medir la capacidad que tiene la organización para generar su propio efectivo.

- Medir la capacidad de cumplir con el pago de sus obligaciones.
- Medir la necesidad de financiamiento externo.
- Considerar efectos de las transacciones de inversión y financiamiento.
- Revelar las transacciones que no generan movimiento de efectivo.

Estructura: Deben clasificarse la recepción de ingresos de efectivo que resulten de las actividades operativas, financieras y de inversión. Cada ingreso debe clasificarse de acuerdo con su naturaleza. La clasificación es la siguiente:

Operación: Son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de una organización, así como otras actividades que no pueden ser clasificadas como de inversión o financiamiento. En general son las que están relacionadas con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo son generalmente consecuencia de las transacciones de efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.

Inversión: Son las de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. También incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.

Financiación: Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por otra empresa. Se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales.

Los efectos de actividades de inversión y financiación que cambien o modifiquen la situación financiera de la empresa, pero que no afecten los flujos de efectivo durante el periodo, deben revelarse en el momento. Adicionalmente se debe presentar una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo.

Flujos de Efectivo de Operación

Entradas:

- Recaudo de las ventas por bienes o prestación de servicios.
- Cobro de cuentas por cobrar.
- Recaudo de intereses y rendimientos de inversiones.
- Otros cobros no originados con operaciones de inversión o financiación.

Salidas:

- Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción.
- Pago de las cuentas de corto plazo.
- Pago a los acreedores y empleados.
- Pago de intereses a los prestamistas.
- Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

Flujos de Efectivo de Inversión

Entradas

- Recaudo por la venta de inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso.
- Cobros de préstamo de corto plazo o largo plazo, otorgados por la entidad.
- Otros cobros relacionados con operaciones de inversión o financiación.

Salidas

- Pagos para adquirir inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso.
- Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo.
- Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

Flujos de Efectivo de Financiación

Entradas

- Efectivo recibido por incrementos de aportes o recolocación de aportes.
- Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionadas con la operación de la entidad.

Salidas

- Pagos de dividendos o su equivalente, según la naturaleza del ente económico.
- Reembolso de aportes en efectivo.
- Pagos de obligaciones de corto y largo plazo diferentes a los originados en actividades de operación.
- Otros pagos no relacionados con las actividades de operación e inversión.

Formas de Presentación

Existen dos formas o métodos para presentar las actividades de operación en el estado de flujos de efectivo:

1. Método directo:

En este método las actividades se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja. Las empresas que utilicen este método deben informar los movimientos relacionados con:

- a. Efectivo cobrado a los clientes.
- b. Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.
- c. Otros cobros de operación.
- d. Efectivo pagado a los empleados y proveedores.
- e. Efectivo pagado por intereses.
- f. Pagos por impuestos.
- g. Otros pagos de operación.

2. Método indirecto:

Bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, la cual debe informar por separado de todas las partidas conciliatorias.

La utilización de este método, lleva a la utilización del flujo de efectivo generado por las operaciones normales, se determina tomando como punto de partida la utilidad neta del periodo, valor al cual se adicionan o deducen las partidas incluidas en el estado de resultados que no implican un cobro o un pago de efectivo. Entre las partidas mencionadas se encuentran:

- a. Depreciación, amortización y agotamiento.
- b. Provisiones para protección de activos.
- c. Diferencias por fluctuaciones cambiarias.
- d. Utilidades o pérdidas en venta de propiedad, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales.
- e. Corrección monetaria del periodo de las cuentas del balance.
- f. Cambio en rubros operacionales, tales como: aumento o disminuciones en cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos estimados y provisiones.

PROYECTO

Según Gabriel Baca Urbina (Pág. 2). Un proyecto descrito de forma general, es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. De esta forma puede haber diferentes ideas de proyectos, inversiones de diversos montos, diversos enfoques, pero todo ello, al final estará destinado a resolver necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser, educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc.

SEGURIDAD ALIMENTARIA

(FAO. Cumbre Mundial de Alimentación). Seguridad Alimentaria, a nivel individuo, hogar, nación y global, se consigue cuando todas las personas en todo momento tienen acceso físico y económico a suficiente alimento, seguro y nutritivo, para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias, con el objeto de llevar una vida activa y sana.

(Mario Mejía Gutiérrez abril 2002 "Enunciados de Seguridad Alimentaria). Tener seguridad alimentaria significa que debemos poder obtener en todo momento los alimentos que necesitamos para llevar una vida activa y sana. La seguridad alimentaria depende de tres pilares o puntos de sustentación.

- **Disponibles**, lo que significa que se deben producir o importar a nivel nacional o local alimentos de buena calidad e insumos en cantidad suficiente.
- **Accesibles**, lo que significa que deben distribuirse y estar disponibles localmente y que deben ser accesibles para todos.
- **Utilizados**, del mejor modo posible para que todas las personas estén sanas y bien alimentadas (han de ser suficientes en cantidad, calidad y variedad de acuerdo con las necesidades de cada persona).

Para conseguir la seguridad alimentaria a nivel nacional, un país debe poder producir o importar los alimentos que necesita y estar en condiciones de almacenarlos, distribuirlos y garantizar un acceso equitativo a ellos.

Para conseguir la seguridad alimentaria, las familias deben disponer de los medios, la seguridad y las garantías necesarios para producir o adquirir los alimentos que necesitan; y deben contar con el tiempo y los conocimientos precisos para asegurarse de que se satisfagan a lo largo de todo el año las necesidades nutricionales de todos los miembros de la familia.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son entes no lucrativos dedicados a impulsar el desarrollo económico, social y ambiental del país mediante la ejecución de programas específicos, tienen un compromiso con el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades más necesitadas en el país, y se basan principalmente en fortalecer la organización y gestión comunitaria, en conservar el ambiente y los recursos naturales.

A partir de 1,990 estas organizaciones se consolidan y toman auge, especialmente por la labor que realizan en el interior del país. Como las necesidades son tantas, cada ONG empieza a orientar sus esfuerzos a temáticas muy específicas, de esa cuenta hay grandes áreas de enfoque, especialmente en la niñez, la juventud, la mujer, personas de la tercera edad, ambiente ecológico, de agricultura, animales, etc.

Este crecimiento ha brindado la oportunidad de dar a conocer su trabajo aún más allá de las fronteras, y por ello la mayoría de estas organizaciones, reciben fondos provenientes de otros países, en su mayoría europeos, que a través de agencias internacionales mantienen estrechas relaciones de cooperación social.

Estas tendencias de relaciones internacionales, también hacen que las ONG, en cierto modo, tecnifiquen y profesionalicen su labor, especialmente para acceder a fondos para proyectos específicos. Por lo tanto, es necesario identificar, definir, determinar e implementar, estrategias que permitan contar con una administración responsable de los recursos financieros, para la ejecución de proyectos, y que éstas den respuesta favorable a los requerimientos de los cooperantes (donantes) y los beneficiarios.

Con lo anterior podemos decir que es determinante que cada ONG cuente con una administración financiera, que garantice una ejecución exitosa de estos fondos, y que ofrezca a los donantes la confianza de que estos son usados de acuerdo con propios fines. Esto se logra con la implementación de instrumentos contables, herramientas de análisis financiero, y procedimientos de control, que faciliten la labor de control interno.

Por lo antes expuesto surge la siguiente pregunta

¿CUENTAN LAS ONG QUE TRABAJAN CON PROYECTOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA CON INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA QUE GARANTICEN SU EFICIENTE ADMINISTRACIÓN?

2.1 OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

DETERMINAR SI LAS ONG QUE TRABAJAN CON PROYECTOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA, APLICAN LOS INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, QUE GARANTICEN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE RECIBEN.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar y definir cuales herramientas básicas de administración financiera utilizan para su análisis económico las ONG que trabajan con proyectos de seguridad alimentaria.
- Identificar que informes financieros elaboran y utilizan para la toma de decisiones las ONG que trabajan con proyectos de seguridad alimentaria.
- Identificar el nivel de experiencia y capacidad técnica de los administradores financieros de las ONG que trabajan con proyectos de seguridad alimentaria.

2.2 VARIABLES

- **INSTRUMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**
- **PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

2.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES

CONCEPTUAL

- **INSTRUMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Representa los instrumentos de contabilidad, herramientas de análisis financiero y de administración financiera, cuya finalidad es proporcionar información financiera veraz y oportuna, para la toma de decisiones.

- **PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Es el uso o establecimiento de todos los medios en una organización para promover, dirigir, restringir, gobernar y verificar varias actividades con el fin de ver que los objetivos son alcanzados. Esos medios incluyen, pero no se limitan, la forma de organizarse, políticas, procedimientos, sistemas, instrucciones, normas, comités, catálogo de cuentas, pronósticos, presupuestos, programas, reportes, registros, métodos, mecanismos y auditoría interna.

- **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Conjunto de procesos, reglas, políticas, mecanismos administrativos, que permitan asegurar que las metas y objetivos de la organización sean cumplidos y que los recursos financieros sean utilizados eficaz y eficientemente.

OPERACIONAL

- **INSTRUMENTOS BÁSICOS**

Libros contables, informes y reportes financieros mínimos que una organización debe de preparar y utilizar para su análisis económico y toma de decisiones.

- **PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

Cualquier acción tomada por la gerencia para mejorar la probabilidad de que los objetivos establecidos sean alcanzados, apoyándose en instrumentos de administración financiera.

- **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Reglas, políticas, mecanismos y controles administrativos, que garanticen el uso transparente, eficaz y eficiente de los recursos económicos, de acuerdo a las metas y objetivos definidos en los convenios de cooperación.

2.4 INDICADORES

- Instrumentos de Contabilidad y Estados Financieros.
- Ejecuciones presupuestarias.
- Herramientas de análisis financiero.
- Manuales de procedimientos administrativos.
- Controles contables.
- Políticas financieras.
- Personal administrativo calificado.

2.5 APORTE

Proporcionar a las ONG que trabajan con proyectos de Seguridad Alimentaria, un Modelo de Análisis Financiero, que de acuerdo a la experiencia sea sencillo, entendible y práctico, para que facilite la aplicación de las principales herramientas de análisis financiero, y sea un valor agregado para la administración financiera de las ya referidas organizaciones.

III. MÉTODO

A continuación se describe el método utilizado para el logro de los objetivos planteados con el fin de presentar la solución a la problemática del estudio. El método comprendió dos campos de trabajo:

1. De gabinete

Consistió en la planificación y puesta en práctica de los recursos disponibles a ser analizados durante la investigación.

2. De campo

Consistió en recopilar, ordenar, tabular y analizar la información requerida para llevar la investigación en las ONG que fueron objeto de estudio, utilizando las herramientas estadísticas necesarias para conseguir los objetivos propuestos.

A continuación, la descripción del método implementado:

3.1 SUJETO

Los sujetos lo constituyeron 17 ONG que trabajan con programas de seguridad alimentaria, asimismo su sede debió encontrarse en la capital de Guatemala, con un mínimo diez años de haberse constituido legalmente.

3.2 INSTRUMENTO

Se aplicó un cuestionario, para Administradores y/o Gerentes Administrativos, con 16 preguntas cerradas de respuestas múltiples. El investigador preparó el instrumento y fue validado con el 20% del total de los sujetos. Estos miden la experiencia y capacidad técnica que tienen los sujetos en la función que desempeñan, el tipo de informes y reportes financieros que elaboran y utilizan las ONG investigadas para la toma de decisiones y las herramientas básicas de administración financiera para su análisis económico.

Se procede a aplicar la prueba piloto a 3 personas con características semejantes a los sujetos o población.

3.3 PROCEDIMIENTO

Después de elaborado y validado el instrumento, el investigador procedió al trabajo de campo de la siguiente manera:

- Buscó la fuente de información que le brindara datos actualizados de todas las ONG constituidas legalmente en el país.
- Preparó un listado con los datos generales de las ONG que serían objeto de este estudio.
- Envió la solicitud por escrito a directores y/o administradores para obtener la autorización para pasar el instrumento.

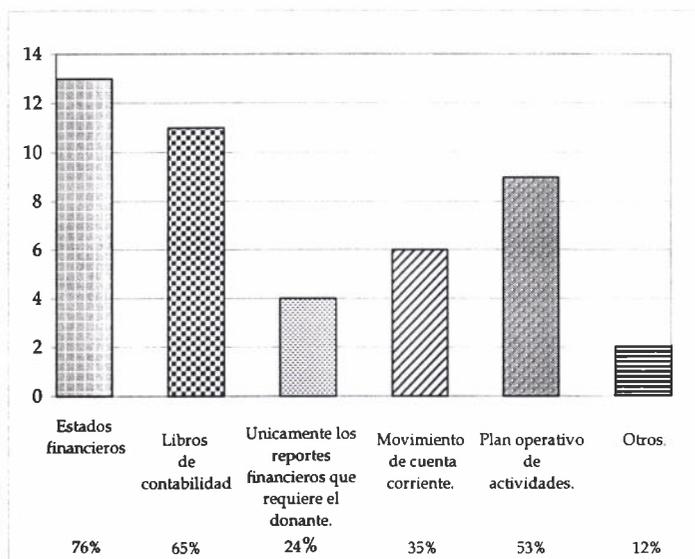
- Se comunicó con los administradores de las ONG a trabajar, para definir la fecha y hora para pasar los respectivos instrumentos.
- Se visitó las oficinas de las ONG a trabajar, para pasar el instrumento, explicando en forma detallada el propósito del mismo.
- Se recibieron por fax, por correo electrónico (en algunos casos) el instrumento debidamente contestado.
- Se tabularon los resultados obtenidos a través de las respuestas, usando el método de porcentajes.
- Se elaboraron gráficas de barras para mostrar las respuestas obtenidas.
- Se analizó las respuestas obtenidas en los instrumentos, para determinar si las ONG que trabajan con programas de seguridad alimentaria, aplican instrumentos y procedimientos básicos de administración financiera, que garanticen la responsable administración de los recursos económicos que reciben.
- Se compararon los análisis obtenidos por cada ONG investigada, para llegar a conclusiones a nivel de conjunto.
- Se elaboraron recomendaciones de acuerdo al análisis y conclusiones de las respuestas de los instrumentos.
- Presentación del Informe Final.

3.4 DISEÑO Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

No se aplicó ningún tipo de diseño experimental, por lo tanto no hubo procedimiento estadístico necesario para procesar los datos, porque los sujetos fueron personas que ocupan puestos claves en las ONG investigadas, los sujetos de acuerdo a su experiencia y formación académica proporcionaron la información, y estos a su vez fueron seleccionados según los criterios definidos en la parte de sujetos. Por tanto no fue necesario hacer muestreo.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Gráfica No. 1
Instrumentos básicos que la administración elabora.

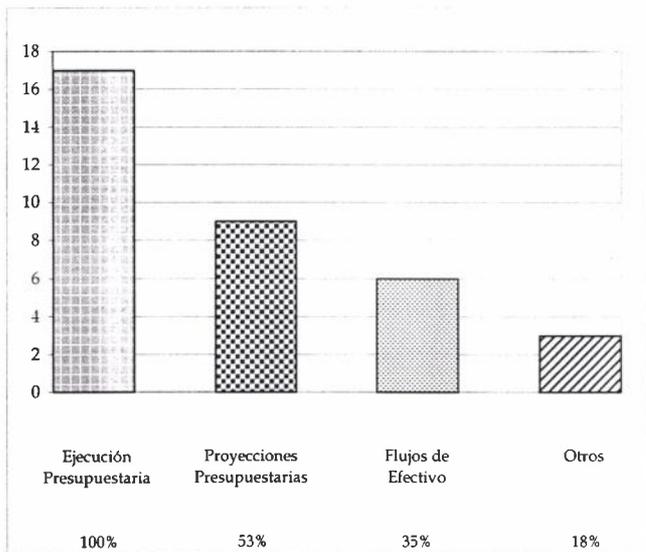


Estados financieros.	13
Libros de contabilidad.	11
Unicamente los reportes financieros que requiere el donar	4
Movimiento de cuenta corriente.	6
Plan operativo de actividades.	9
Otros	2

Las respuestas obtenidas indican que en las 17 ONG investigadas, a) los 3 documentos más importantes que se elaboran son: los estados financieros, los libros de contabilidad y los planes operativos de actividades, (76, 65 y 53 por ciento respectivamente); b) el 24% se limita a elaborar únicamente los reportes financieros que el donante requiere.

Gráfica No. 2

Informes y/o reportes relacionados con el presupuesto de ingresos y egresos utilizados para su análisis económico.

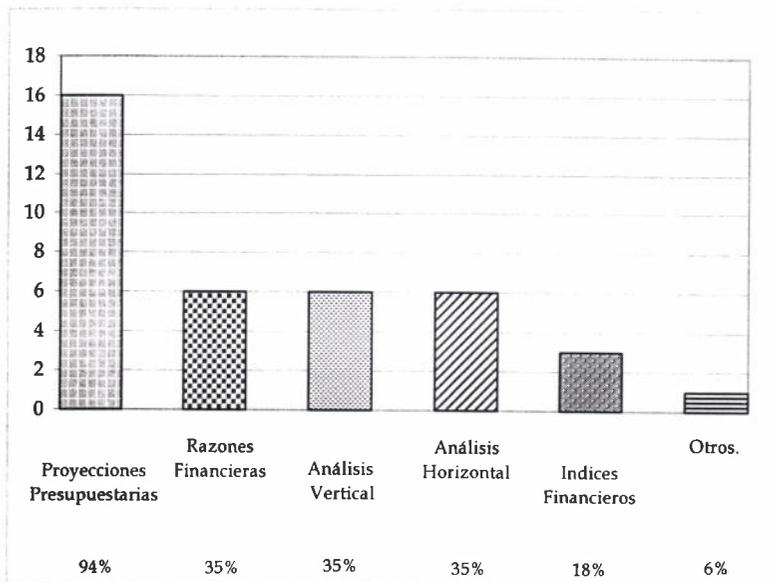


Ejecución presupuestaria	17
Proyecciones presupuestarias	9
Flujos de Efectivo	6
Otros	3

Las respuestas obtenidas indican que en las 17 ONG investigadas, a) la ejecución presupuestaria es utilizada por todas (100%) para su análisis económico, b) que de acuerdo a las ejecuciones presupuestarias utilizan para su análisis económico las proyecciones presupuestarias y los flujos de efectivo (53 y 35 por ciento respectivamente). En el contenido en la respuesta "Otros", indicaron que también consideran el informe de auditoría externa.

Gráfica No. 3

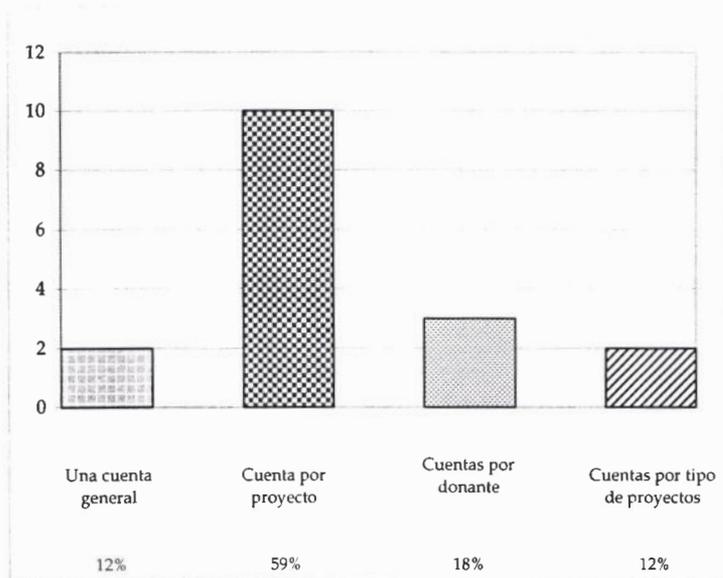
Herramientas utilizadas para el análisis financiero de la institución.



Proyecciones Presupuestarias	16
Razones Financieras	6
Análisis Vertical	6
Análisis Horizontal	6
Índices Financieros	3
Otros	1

Las respuestas obtenidas indican que en las 17 ONG investigadas, a) las ejecuciones presupuestarias son la base para el análisis financiero en un determinado periodo (94% de las ONG), b) que del 76% (según pregunta 1) que elabora estados financieros únicamente el 35% aplican razones financieras, análisis vertical y horizontal. Esto puntualmente refleja dos aspectos muy importantes: 1) Que la ejecución presupuestaria es el reporte más importante tanto para el análisis económico como para el financiero, 2) que el 65% restante de las organizaciones que elaboran estados financieros, están perdiendo la oportunidad de tener información financiera muy importante, al no utilizar las herramientas descritas en el inciso b).

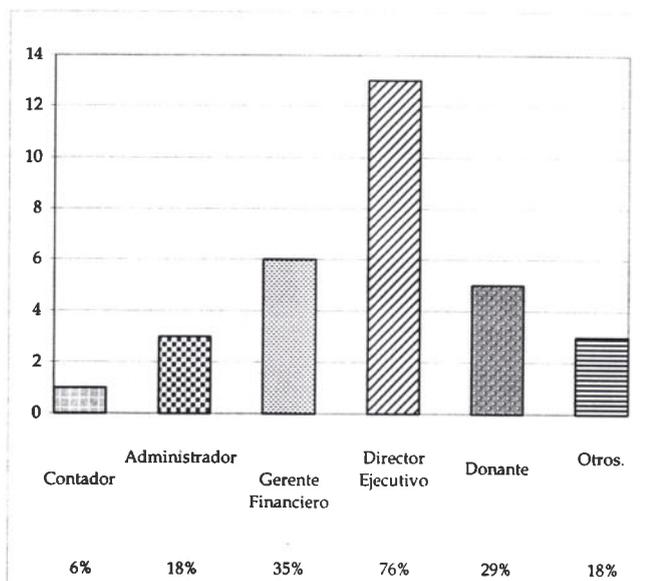
Gráfica No. 4
Forma del manejo de depósitos y giro de cheques.



Una cuenta general	2
Cuenta por proyecto	10
Cuentas por donante	3
Cuentas por tipo de proyectos	2

De acuerdo a las respuestas obtenidas, 10 ONG (59%) utilizan una cuenta bancaria para cada proyecto que ejecutan: esta forma de trabajo, entre varias ventajas, permite mejores controles en aspectos de ejecución presupuestaria, manejo de fondos, elaboración de reportes, etc. 3 ONG (17%) tienen sus cuentas bancarias por donante, esto para reducir, en parte la cantidad de cuentas bancarias (en caso de aplicar el criterio anterior). 2 ONG (12%) utilizan una cuenta general para manejar todos los fondos, esta forma reduce la cantidad de cuentas bancarias a manejar, pero requerirá de libros auxiliares u otros controles para el adecuado manejo de varios proyectos y/o donantes.

Gráfica No. 5
Autorización de ejecución de gastos de proyectos.

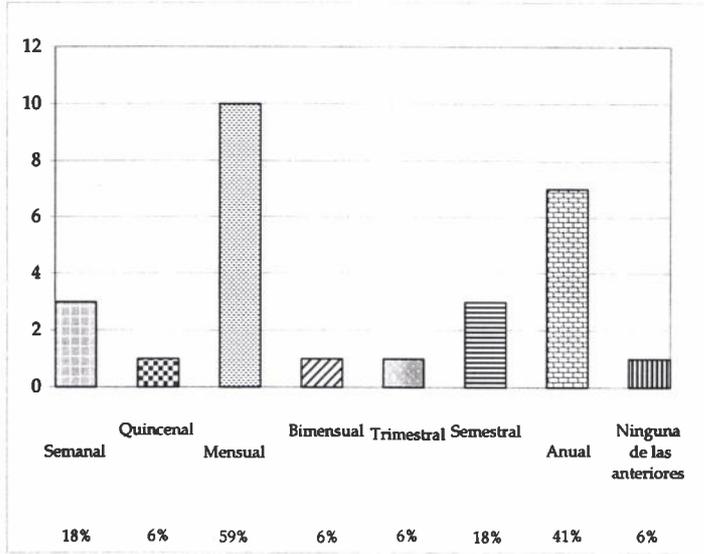


Contador	1
Administrador	3
Gerente financiero	6
Director ejecutivo	13
Donante	5
Otros	3

Según las respuestas obtenidas, pueden haber 2 entes facultados para autorizar la ejecución de gastos en un determinado proyecto: el primero, a nivel interno, donde figuran el Director Ejecutivo (76%) y el Gerente Financiero (35%); el segundo, a nivel externo, donde figura la persona que representa al donante (29%). Esto refleja, que la responsabilidad por la ejecución de los gastos en determinado proyecto corresponde al Director Ejecutivo. Las otras respuestas (Administrador y Otros con 18% c/u) reflejan porcentaje menores, 3 ONG al referirse como otros, indicaron que esta facultad de autorización, corresponde a la Junta Directiva.

Gráfica No. 6

Periodicidad en revisión de la ejecución presupuestaria por proyecto.

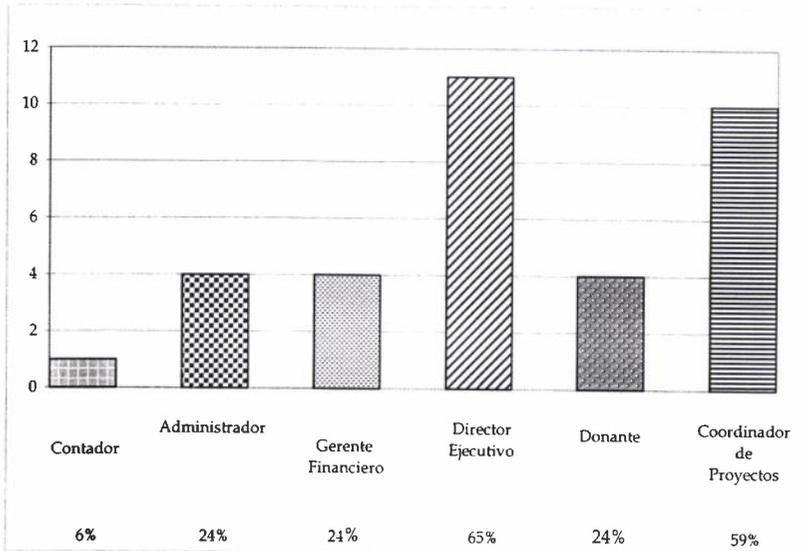


Semanal	3
Quincenal	1
Mensual	10
Bimensual	1
Trimestral	1
Semestral	3
Anual	7
Ninguna de las anteriores	1

Las respuestas obtenidas reflejan que 10 ONG revisan mensualmente la ejecución presupuestaria, esto equivale al 59% de las investigadas, mientras que el 41% (7 ONG) las revisa en forma anual. Dada la importancia de este informe, se concluye que el porcentaje que las revisa mensualmente es muy bajo.

Gráfica No. 7

Autorización de sobregiros en partidas presupuestarias de proyectos.

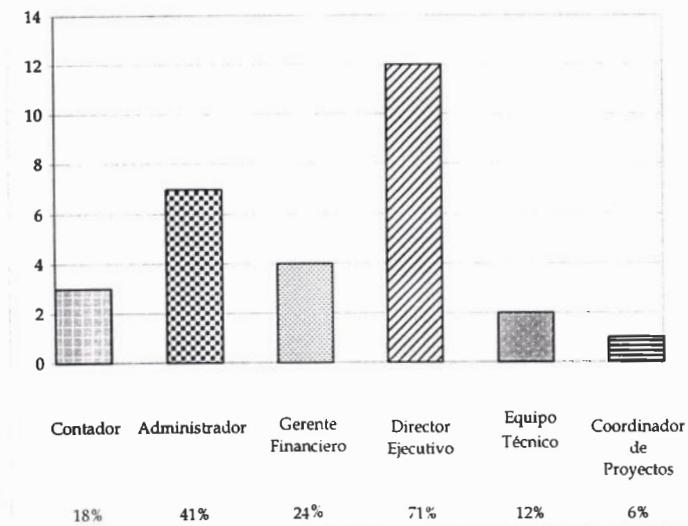


Contador	1
Administrador	4
Gerente financiero	4
Director ejecutivo	11
Donante	4
Coordinador de proyectos	10

Las respuestas obtenidas reflejan que hay 2 niveles de autorización facultados para autorizar los sobregiros en partidas presupuestarias: el primero, a nivel interno, donde figuran el Director Ejecutivo (65%), el Gerente Financiero y el Administrador (24% c/u); el Coordinador de Proyectos (59%); el segundo, a nivel externo, donde figura la persona que representa al donante (24%). Esto refleja, que la responsabilidad por la ejecución de los gastos que en algún momento podría justificadamente causar un sobregiro, corresponde a la ONG que figura como Organización Responsable del Proyecto. El Donante tiene una participación en esto relativamente baja.

Gráfica No. 8

Aprobación a los informes o reportes financieros emitidos al donante

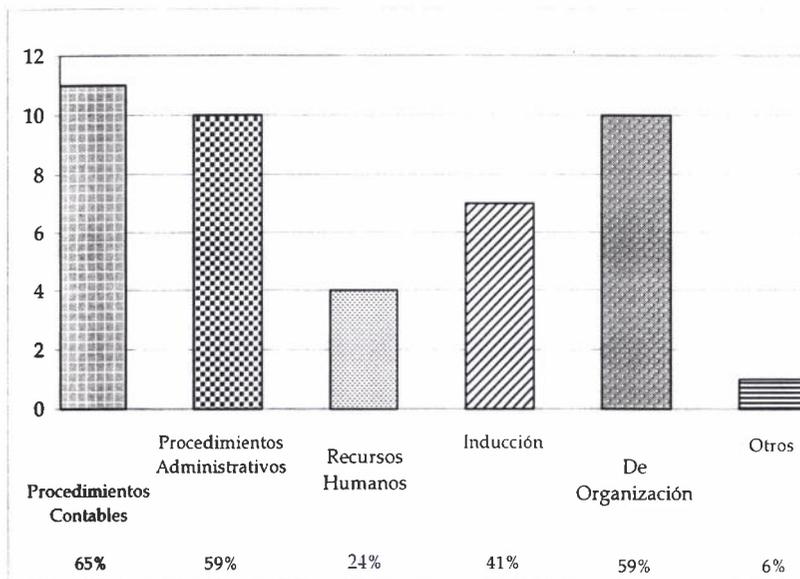


Contador	3
Administrador	7
Gerente financiero	4
Director ejecutivo	12
Equipo técnico	2
Coordinador de proyectos	1

Las respuestas obtenidas indican que en las 17 ONG investigadas, el Director Ejecutivo en el 71% de los casos, es la persona quien aprueba los reportes financieros emitidos al Donante, mientras que el Administrador en el 41% de los casos es la otra persona que tiene esta facultad, seguido por el Gerente Financiero en el 24% de los casos. Estos datos sustentan que la aprobación de estos reportes son facultades principalmente del Director Ejecutivo y del Administrador.

Gráfica No. 9

Existencia de manuales administrativos para la administración financiera de los proyectos.

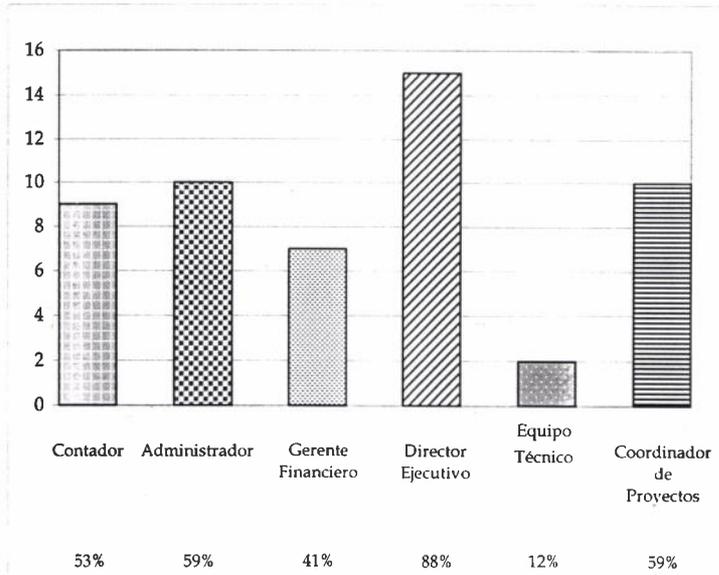


Procedimientos Contables	11
Procedimientos Administrativos	10
Recursos Humanos	4
Inducción	7
De Organización	10
Otros	1

Las respuestas obtenidas reflejan que las 17 ONG investigadas (el 100%), tienen más de un manual para la administración financiera de los proyectos. En algunos casos hay algunas que tienen todos los manuales descritos en la pregunta. Sin embargo, los 4 manuales más importantes con que cuentan son: de procedimientos contables (65%), de procedimientos administrativos (59%); de organización (59%) y de inducción al personal (41%). Vale la pena mencionar que únicamente el 24% de las ONG investigadas indican tener manual de recursos humanos, lo cual refleja un porcentaje muy bajo, si consideramos la importancia del contenido básico de este manual.

Gráfica No. 10

Participación en proceso de elaboración del presupuesto.

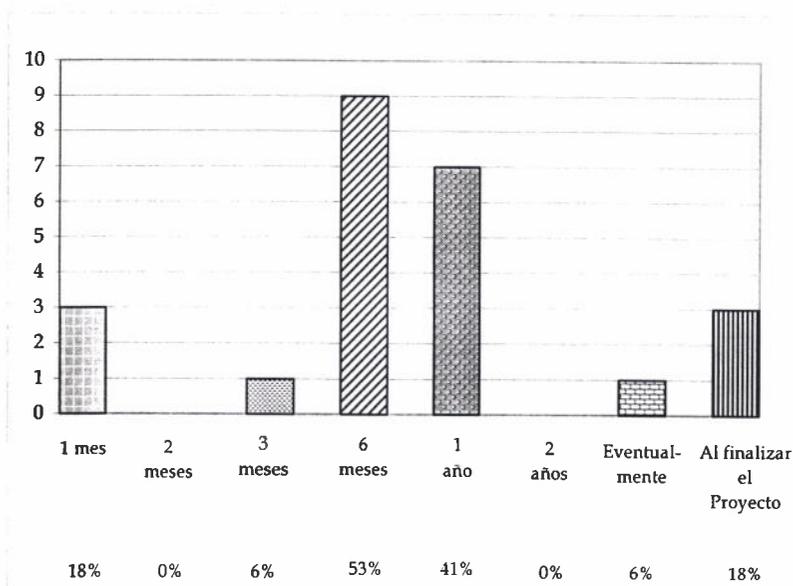


Contador	9
Administrador	10
Gerente financiero	7
Director ejecutivo	15
Equipo técnico	2
Coordinador de proyectos	10

Las respuestas obtenidas reflejan que en todas las ONG investigadas, participan por lo menos 2 personas en la elaboración del presupuesto, según los siguiente porcentajes: 88% Director Ejecutivo, 59% el Administrador y el Coordinador de Proyectos, 53% el Contador y 41% el Gerente Financiero. Merece explicación el porcentaje menor que refleja la participación del Gerente Financiero en relación al Contador, esto obedece a que en varias ONG la figura de Gerente Financiero es sustituida por la del Administrador, mientras que la del contador figura en todas las investigadas.

Gráfica No. 11

Periodicidad con que los donantes requieren los reportes financieros de los proyectos que financian.

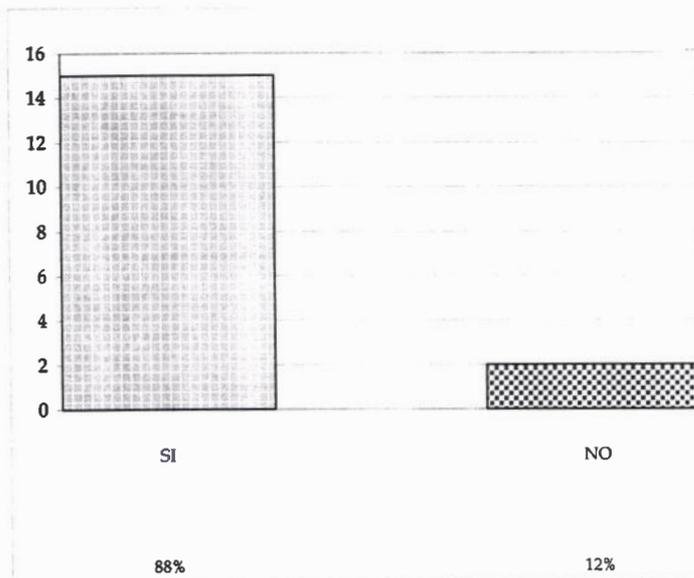


1 mes	3
2 meses	0
3 meses	1
6 meses	9
1 año	7
2 años	0
Eventualmente	1

Las respuestas obtenidas reflejan que en las 17 ONG investigadas (el 100%), el donante requiere los reportes financieros de la siguiente manera: en 9 de 17 cada 6 meses (53%), en 7 de 17 cada año (41%), en 3 de 17 cada mes (18%) y en 3 de 17 (18%) únicamente al finalizar el proyecto. Lo anterior explica que para el donante es preferible tener reportes financieros de los proyecto que financia, cada 6 meses que hacerlo con menores intervalos de tiempo.

Gráfica No. 12

Comunicación directa del encargado de la administración con los donantes.

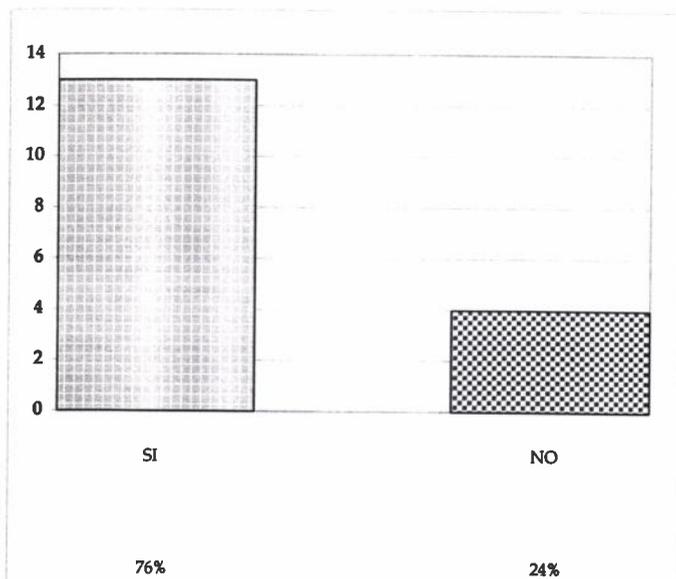


Si
No

15
2

Las respuestas obtenidas reflejan que en las 17 ONG investigadas (el 100%), el Administrador y/o Gerente Financiero, en 15 de 17 ONG (88%) sí tiene comunicación directa con el donante, mientras que únicamente 2 de 17 ONG (12%) indicaron no tener comunicación directa con el donante. Lo anterior refleja la importancia que tiene el hecho que el personal clave en cuanto al manejo financiero de las ONG, puedan tener comunicación directa con el donante, especialmente para tratar asuntos, de ejecuciones presupuestarias, desembolsos de fondos, reportes financieros u otras consultas relacionadas al manejo administrativo del proyecto.

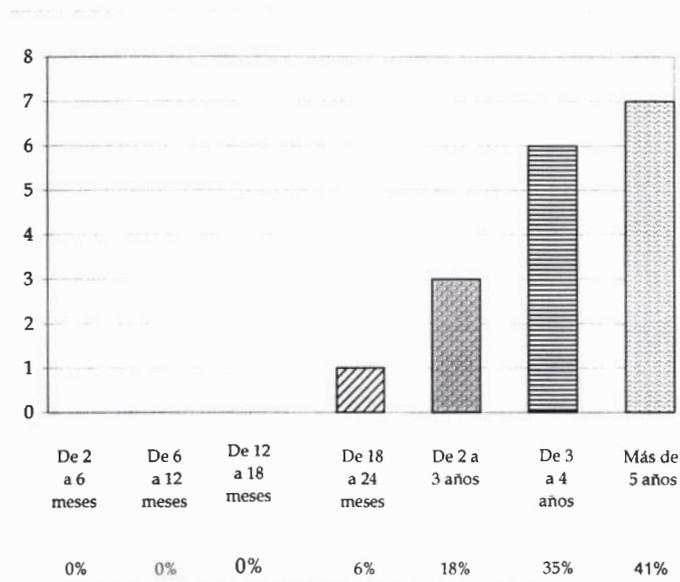
Gráfica No. 13
Documentación de las políticas de la institución.



Según las respuestas obtenidas, en 13 de 17 ONG (76%) sí están debidamente documentadas las políticas de la institución, mientras que en 4 de 17 ONG (24%), no están debidamente documentadas las ya referidas políticas. Se concluye que, la documentación de las políticas de las instituciones, son un factor determinante para la adecuada administración financiera de los proyectos. (En la mayoría de casos estas políticas están dentro del contenido de los manuales administrativos).

Gráfica No. 14

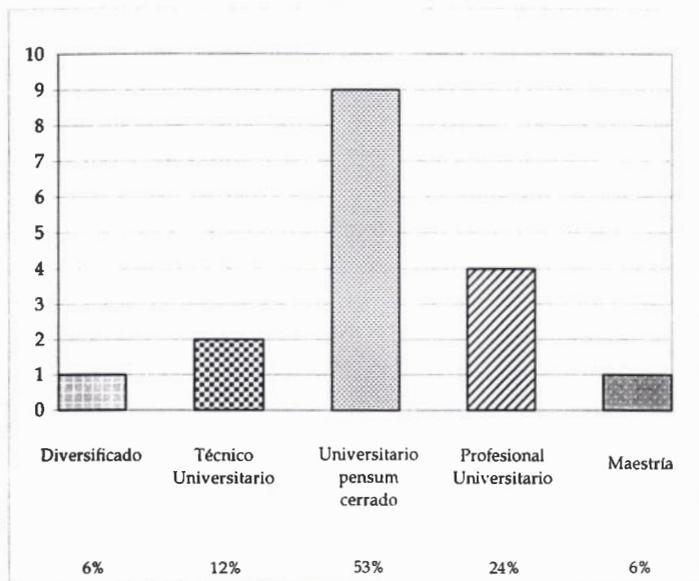
Tiempo del encargado de la administración de experiencia en en el puesto.



De 2 a 6 meses	0
De 6 a 12 meses	0
De 12 a 18 meses	0
De 18 a 24 meses	1
De 2 a 3 años	3
De 3 a 4 años	6
Más de 5 años	7

Las respuestas obtenidas reflejan que en las 17 ONG investigadas (el 100%), las personas que ocupan el puesto de Administradores y/o Gerentes Financieros, tienen un tiempo aceptable como experiencia en el desempeño de sus funciones. 7 entrevistados indicaron tener más de 5 años de experiencia (41%); 6 entrevistados indicaron tener entre 3 y 4 años de experiencia (35%); 3 entrevistados indicaron tener entre 2 a 3 años de experiencia (18%); únicamente 1 persona indicó tener entre 18 y 24 meses de experiencia (6%).

Gráfica No. 15
Nivel académico del encargado de la administración.

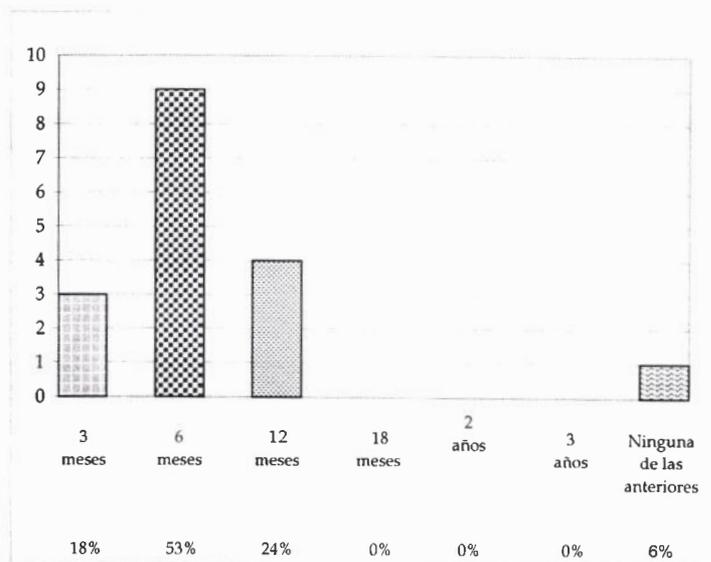


Diversificado	1
Técnico Universitario	2
Universitario pensum cerrado	9
Profesional Universitario	4
Maestría	1

Las respuestas obtenidas reflejan que en las 17 ONG investigadas (el 100%), las personas que ocupan el puesto de Administradores y/o Gerentes Financieros, en su mayoría (14 de 17) tienen un nivel académico aceptable para el puesto que ocupan, esto se distribuye de la siguiente manera: 9 indicaron contar con p \acute nsum universitario cerrado a nivel de licenciatura (52%); 4 indicaron ser profesionales universitarios graduados a nivel de licenciatura (24%); 1 indic \acute tener estudios a nivel de maestría (6%). De los 3 restantes de los 17 entrevistados, 2 indicaron ser t \acute cnicos universitarios y \acute nicamente 1 persona cuenta con t \acute tulo a nivel de diversificado (Perito Contador). Se concluye que debido al nivel acad \acute mico de las personas que ocupan de estos puestos, tienen los conocimientos necesarios para garantizar la adecuada administraci \acute n financiera de los proyectos que administran.

Gráfica No. 16

Periodicidad de participación del encargado de la administración en capacitaciones relacionadas con su puesto.



3 meses	3
6 meses	9
12 meses	4
18 meses	0
2 años	0
3 años	0
Ninguna de las anteriores	1

Las respuestas obtenidas reflejan que en las 17 ONG investigadas (el 100%), las personas que ocupan el puesto de Administradores y/o Gerentes Financieros, en su mayoría (12 de 17) participan entre 4 y 2 veces por año en capacitaciones relacionadas al puesto que ocupan, esto se explica de la siguiente manera: 3 de 17 (18%) cada 3 meses; 9 de 17 (53%) cada 6 meses. De los restantes 5 de 17, 4 de ellos indicaron participar cada año en capacitaciones relacionadas a sus puestos y 1 persona indicó que asiste a capacitaciones de manera eventual, que no hay un tiempo especificado. De lo anterior se concluye, que en la mayoría de las ONG investigadas se invierten fondos para capacitar adecuadamente al personal clave en cuanto a la administración de los proyectos que ejecutan, en este caso los Administradores y/o Gerentes Financieros.

V. DISCUSIÓN

El estudio realizado presenta como principales resultados, que en las ONG que trabajan con proyectos de seguridad alimentaria:

- a) Se elaboran los instrumentos básicos de contabilidad (libros contables), ofreciendo para su administración la base para aplicar herramientas de análisis financiero, sin embargo los informes que más utilizan para analizar la situación financiera son las Ejecuciones y Proyecciones Presupuestarias de Ingresos y Egresos, y a éstos en 13 de 17 ONG, no se les aplica ninguna herramienta de análisis financiero. Para objeto de este estudio se consideraron como herramientas de análisis financiero: razones financieras, análisis vertical y horizontal y algunos índices financieros.
- b) Qué hay adecuados procesos y pautas de control interno, especialmente por el manejo de fondos (chequeras por proyectos), niveles de autorización en ejecución de gastos y en aprobación de informes y/o reportes emitidos al donante, revisión periódica de la ejecución presupuestaria, donde figura principalmente como persona responsable el Director Ejecutivo, apoyado del Gerente Financiero y/o Administrador.
- c) Que cuentan con manuales de procedimientos administrativos, contables, guías de inducción al personal y de organización, como apoyo para la adecuada administración en los proyectos y consecuentemente de los fondos que reciben.
- d) Que en cuanto a las políticas financieras de la institución, la mayoría si las tienen debidamente documentadas y que no hay limitantes en ellas, para mantener comunicación directa entre el responsable de la administración y el donante.
- e) Que los niveles de experiencia y académicos, son aceptables en las personas a cargo de la administración en éstas organizaciones, pues exceptuando una persona, todos tienen más de 2 años de experiencia y cuentan como mínimo con pénsum cerrado a nivel de licenciatura.

Respecto a las investigaciones planteadas en los Antecedentes de este trabajo, se ha notado el avance en cuanto al manejo administrativo en estas organizaciones, que el hecho de contar con personal administrativo calificado, les ha permitido implementar controles y procedimientos básicos de administración financiera.

Según este estudio de investigación, entre los retos más importantes que tienen estas organizaciones están:

- a) Implementar un modelo de análisis financiero, que les permita aplicar las respectivas herramientas de análisis a los instrumentos de contabilidad que elaboran.

b) elaborar e implementar un adecuado manual de recursos humanos.

Comparando los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación, con el marco teórico y antecedentes del presente trabajo, me permito proponer a este tipo de organizaciones, que elaboren e implementen un modelo de análisis financiero básico, que les permita planificar de mejor forma las actividades a desarrollar, ajustándose a los fondos con que cuentan para los proyectos de Seguridad Alimentaria que ejecutan, este modelo debe contener:

a) Razones financieras (las que apliquen).

b) Análisis vertical y horizontal de estados financieros.

c) Índices financieros (los que apliquen). Con esto podrán tener acciones anticipadas a situaciones especiales en cuanto a disponibilidad fondos y respuestas oportunas al donante en cuanto a la administración financiera de los proyectos que financian.

Por otra parte, que empiecen documentado todo lo relacionado con el manejo de personal y le den la forma necesaria, para convertir estos apuntes en un Manual de Recursos Humanos, el contenido básico de éste puede ser:

a) Procedimientos para selección y contratación de personal.

b) Organigrama de la organización.

c) Perfil de cada uno de los puestos de trabajo.

d) Derechos y Obligaciones del Patrono.

e) Derechos y Obligaciones de los trabajadores.

f) Prohibiciones Generales.

g) Medidas disciplinarias.

Los dos puntos recomendados en el párrafo anterior, pueden hacerlo directamente las personas que tienen el manejo de estas áreas en estas organizaciones, en caso, no puedan realizarlo por factores de tiempo y/o falta de experiencia, la otra opción es que contraten una consultoría para realizar este trabajo.

En el aporte a este trabajo, adjunto un Modelo Básico de Análisis Financiero, como una herramienta de apoyo para la administración en este tipo de organizaciones.

VI. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones derivadas del instrumento de investigación utilizado en el presente trabajo, a las 17 ONG investigadas.

1.- En 11 de 17 ONG SI cumplen con la elaboración de los instrumentos básicos de contabilidad, para dar forma a los registros contables que los proyectos de seguridad alimentaria generan, pues los 3 reportes más importantes que elaboran son: los estados financieros, los libros de contabilidad y los planes operativos de actividades.

Lo que vale mencionar, es que 6 de 17 ONG se limitan a elaborar únicamente los reportes financieros que el donante requiere, esto es preocupante, porque carecen de los instrumentos básicos de contabilidad por proyecto, lo cual puede presentar una contingencia fiscal, al momento de una revisión de ese tipo, además de la notable debilidad ante donantes que exijan esto como un requisito fundamental para otorgar fondos.

2.- En 11 de 17 ONG NO hacen un adecuado Análisis Financiero a los instrumentos de contabilidad por proyectos que ejecutan. Esto se sustenta de la siguiente manera:

Si tomamos en cuenta que de las 17 ONG investigadas 13 que son las que elaboran Estados Financieros (la base para aplicar las herramientas en cuestión) únicamente 6 de éstas manifestaron aplicar las ya referidas herramientas de análisis financiero. Esto presenta una gran limitante a estas organizaciones en dos sentidos, primero: a las que elaboran los instrumentos de contabilidad, porque están perdiendo la oportunidad de contar con información financiera muy importante al no aplicar las herramientas ya descritas, segundo: al resto porque no disponen de información necesaria para la toma de las mejores decisiones en la administración financiera de los proyectos con los que trabajan.

3.- En 15 de 17 ONG SI tienen un adecuado control en el manejo de fondos. Esto se justifica por los siguientes resultados:

10 de 17 ONG utilizan una cuenta bancaria para cada proyecto que ejecutan, esta forma de trabajo, entre varias ventajas, permite mejores controles en aspectos de ejecución presupuestaria, manejo de fondos, elaboración de reportes, etc. 3 ONG tienen sus cuentas bancarias por donante, esto para reducir, en parte la cantidad de cuentas bancarias (en caso de aplicar el criterio anterior). Únicamente 2 ONG utilizan una cuenta general para manejar todos los fondos, esta forma reduce la cantidad de cuentas bancarias a manejar, pero requerirá de libros auxiliares u otros controles para el adecuado manejo de varios proyectos y/o donantes.

4.- El Director Ejecutivo, es el responsable por la ejecución de gastos en determinado proyecto, pues es la persona que autoriza las ejecuciones presupuestarias en 13 de 17 ONG investigadas.

Se pudo concluir que, pueden haber 2 entes facultados para autorizar la ejecución de gastos en un determinado proyecto: el primero, a nivel interno, donde figuran el Director Ejecutivo y el Gerente Financiero; el segundo, a nivel externo, donde figura la persona que representa al donante.

5.- Las ejecuciones presupuestarias por proyecto son revisadas principalmente en dos tiempos, cada mes y en forma anual.

Los resultados de la investigación indicaron que 10 de 17 ONG revisan mensualmente la ejecución presupuestaria, mientras que en 7 de 17 ONG las revisan en forma anual. Dada la importancia de este informe, se concluye en lo siguiente, a) que el porcentaje que las revisa mensualmente es muy bajo, que si a esto le sumamos que es el único informe que están utilizando para el análisis económico de su organización, se puede decir que b) NO se tienen una base sólida, oportuna y totalmente confiable para la toma de decisiones.

6.- Los sobregiros en partidas presupuestarias, son AUTORIZADOS por el Director Ejecutivo y el Coordinador de Proyectos.

Esto se justifica con la conclusión número 4, pues confirma que es el Director Ejecutivo el responsable por la ejecución presupuestaria, sólo que en este sentido aparece la responsabilidad compartida con el Coordinador de Proyectos. Por otra parte la persona que representa al donante figura con un porcentaje relativamente bajo (24%) de los casos, esto refleja que la responsabilidad por la ejecución de los gastos que en algún momento podría justificadamente causar un sobregiro, corresponde a la ONG que figura como Organización Responsable del Proyecto.

7.- El Director Ejecutivo y el Administrador son quienes aprueban los informes y/o reportes financieros que las ONG emiten al donante, como rendición de cuentas. Esto se justifica de la siguiente manera:

El Director Ejecutivo en 12 de 17 ONG, es la persona quien aprueba los reportes financieros emitidos al Donante, mientras que el Administrador en 7 de 17 ONG es la otra persona que tiene esta facultad, seguido por el Gerente Financiero en 4 de 17 ONG. Esto sigue justificando la responsabilidad del Director Ejecutivo, por la ejecución de gastos en un proyecto, por la responsabilidad en el sobregiro en partidas presupuestarias, y ahora por la aprobación de los reportes que emiten al donante.

8.- Las ONG cuentan parcialmente con los manuales administrativos básicos para la adecuada administración de los proyectos con que trabajan.

Las respuestas obtenidas reflejaron que las 17 ONG investigadas, tienen más de un manual para la administración financiera de los proyectos. En algunos casos hay algunas que tienen todos los manuales descritos en la pregunta. Sin embargo, los 4 manuales más importantes con que cuentan son: de procedimientos contables, de procedimientos administrativos, de organización y de inducción al personal. Vale la pena mencionar que únicamente en 4 de 17 ONG investigadas indicaron tener manual de recursos humanos, lo cual refleja un porcentaje muy bajo, si consideramos la importancia del contenido básico de este manual. Por tal razón indico arriba en la conclusión que "cuentan parcialmente con los manuales administrativos básicos"

9.- Que el proceso de elaboración del presupuesto de estas organizaciones es PARTICIPATIVO.

Según las respuestas obtenidas en el instrumento de investigación, indican que en las ONG participan por lo menos 2 personas en la elaboración del presupuesto, según el siguiente detalle: Director Ejecutivo en 15 de 17 ONG; Administrador y Coordinador de Proyectos en 10 de 17 ONG, Contador en 9 de 17 ONG y el Gerente Financiero en 7 de 17 ONG. Merece explicación el porcentaje menor que refleja la participación del Gerente Financiero en relación al Contador, esto obedece a que en varias ONG la figura de Gerente Financiero es sustituida por la del Administrador, mientras que la del contador figura en todas las investigadas.

10.- En 16 de 17 ONG los donantes les requieren el informe y/o reporte financiero cada 6 y 12 meses. Esto se explica de la siguiente manera:

En 9 de 17 cada 6 meses, en 7 de 17 cada año, en 3 de 17 cada mes y en 3 de 17 únicamente al finalizar el proyecto. Esto justifica en parte, la razón por la cual la revisión de la ejecución presupuestaria sea en su mayoría cada mes y en forma anual.

11.- En 13 de 17 ONG SI tienen debidamente documentadas las políticas de la organización y que en las mismas no hay limitantes para que el Administrador y/o Gerente Financiero, tenga comunicación directa con el donante. Los resultados del instrumento indican al respecto, el siguiente detalle:

En 13 de 17 ONG si están debidamente documentadas las políticas de la institución, mientras que en 4 de 17 ONG, no están debidamente documentadas las ya referidas políticas. Por otra parte, el Administrador y/o Gerente Financiero, en 15 de 17 ONG, si tiene comunicación directa con el donante, mientras que

únicamente 2 de 17 ONG indicaron no tener comunicación directa con el donante, lo que representa un porcentaje relativamente bajo.

Se concluye que, la documentación de las políticas de las instituciones, son un factor determinante para la adecuada administración financiera de los proyectos. (En la mayoría de casos estas políticas están dentro del contenido de los manuales administrativos) y que es importante que el personal clave, en cuanto al manejo financiero de las ONG, puedan tener comunicación directa con el donante, especialmente para tratar asuntos, de ejecuciones presupuestarias, desembolsos de fondos, reportes financieros u otras consultas relacionadas al manejo administrativo del proyecto.

12.- Las personas que ocupan los puestos de Administradores y/o Gerentes Financieros tienen un tiempo ACEPTABLE como experiencia, cuentan con el nivel Académico ADECUADO para el puesto que ocupan y constantemente se están CAPACITANDO en temas relacionados al desempeño de sus funciones.

En cuanto a la experiencia: 7 de 17 entrevistados indicaron tener más de 5 años de experiencia; 6 de 17 entrevistados indicaron tener entre 3 y 4 años de experiencia; 3 de 17 entrevistados indicaron tener entre 2 a 3 años de experiencia; únicamente 1 de 17 entrevistados indicó tener entre 18 y 24 meses de experiencia.

En cuanto al nivel académico: 9 de 17 entrevistados indicaron contar con pensum universitario cerrado a nivel de licenciatura; 4 de 17 entrevistados indicaron ser profesionales universitarios graduados a nivel de licenciatura; 1 de 17 entrevistados indicó tener estudios a nivel de maestría. De los 3 restantes de los 17 entrevistados, 2 indicaron ser técnicos universitarios y únicamente 1 persona cuenta con título a nivel de diversificado (Perito Contador).

En lo relacionado con las capacitaciones que reciben: 12 de 17 entrevistados participan entre 4 y 2 veces por año, esto se explica de la siguiente manera: 3 de 17 entrevistados cada 3 meses; 9 de 17 entrevistados cada 6 meses. De los restantes 5 de 17 entrevistados, 4 de ellos indicaron participar cada año en capacitaciones y 1 persona indicó que asiste a capacitaciones de manera eventual, que no hay un tiempo especificado.

Por lo anterior expuesto y para enriquecer el enunciado de la conclusión, me permito decir que: a) Debido al nivel académico de las personas que ocupan de estos puestos, tienen los conocimientos necesarios para garantizar la adecuada administración financiera de los proyectos que administran; b) La mayoría de las ONG investigadas invierten fondos para capacitar adecuadamente al personal clave en cuanto a la administración de los proyectos que ejecutan, en este caso los Administradores y/o Gerentes Financieros.

VII. RECOMENDACIONES

En virtud de las conclusiones anteriormente descritas, se presentan las siguientes recomendaciones.

- 1.- Que todas las ONG elaboren: los estados financieros, los libros de contabilidad, el movimiento de cuenta corriente, el plan operativo de actividades (con su respectivo presupuesto), por proyecto que ejecutan, con esto lograrán contar con la base para aplicar las herramientas de análisis financiero.
- 2.- Que para el manejo de fondos en los proyectos que ejecutan, tengan cuentas bancarias para cada uno, eso facilitará su control en cuando a ingresos y egresos del proyecto, conciliaciones bancarias, disponibilidad de fondos, etc.
- 3.- Que los Directores Ejecutivos, como responsables por la ejecución adecuada de los fondos de los proyectos, revisen mensualmente la ejecución presupuestaria, para prevenir posibles sobregiros en las partidas presupuestarias y correr con el riesgo que el Donante no se los acepte, además para proveer de información oportuna a su equipo de trabajo (área de proyectos).
- 4.- Que si los convenios entre la ONG y el Donante no lo delimita, los Directores Ejecutivos deleguen algunas responsabilidades que según las respuestas al instrumento de esta investigación ahora les corresponden a ellos, a personal de confianza en sus organizaciones, como el Administrador y/o Gerente Financiero y el Coordinador de proyectos, según corresponda en cada caso.
- 5.- Que elaboren el manual de Recursos Humanos, el cual es muy importante para la adecuada administración en los proyectos que trabajan, el contenido básico de éste puede ser: a) Procedimientos para selección y contratación de personal; b) Organigrama de la organización; c) Perfil de cada uno de los puestos de trabajo; d) Derechos y Obligaciones del Patrono; e) Derechos y Obligaciones de los trabajadores; f) Prohibiciones Generales; g) Medidas disciplinarias.
- 6.- Que todas las ONG diseñen un sencillo y práctico Modelo de Análisis Financiero, que les permita aplicar las principales herramientas (razones financieras, análisis vertical y horizontal y algunos índices financieros), para obtener valor agregado de la información que actualmente manejan, lo que les permitirá tener mejores insumos para responder a sus donantes y acreditarse ante futuros entes de financiamiento. (A continuación se presenta a manera de propuesta el Modelo de Análisis Financiero)

PROPUESTA "MODELO DE ANALISIS FINANCIERO"

Se trabajará con la organización "Ayudando a vivir ONG" y el proyecto de seguridad alimentaria "Come bien". El cual es financiado por el donante XY, para dos rubros; el primero, fondos para administración y el segundo, fondos para el proyecto. Además la ONG ejecutora pondrá un vehículo y el equipo de computación, como contrapartida para el adecuado manejo y ejecución del referido proyecto.

o Estados Financieros

Se usará como base los estados financieros del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,004, esto comprende; El Balance General (Estado Patrimonial) y el Estado de Resultados (Estado de Actividades) y el Estado de Flujos de Efectivo.

o Balance General (Estado Patrimonial. ANEXO I)

ACTIVO

El Activo Corriente nos refleja un monto de Q.55,650.00 integrado de la siguiente manera:

Caja y Bancos	Q. 54,150.00
Cuentas por Cobrar	Q. 1,500.00

El monto descrito arriba, es exactamente la diferencia entre ingresos - egresos, reflejada en el Estado de Resultados, y que tienen su propia integración.

El Activo No Corriente nos refleja un monto de Q.131,500.00 integrado de la siguiente manera:

Vehículos	Q. 120,000.00
Equipo de Computación	Q. 11,500.00

Estas cantidades representan los activos ya depreciados a la fecha citada. Estos han sido adquiridos con otros fondos. Lo cual constituye el patrimonio del proyecto en ejecución.

PASIVO

El Pasivo Corriente, refleja la cantidad de Q. 55,000.00 integrado de la siguiente manera:

Cuentas por pagar administración	Q. 15,000.00
Fondos para proyectos	Q. 40,000.00

El monto por pagar administración tiene su origen en la diferencia entre ingresos - egresos para administración, provenientes del donante XY. Según Estado de Resultados ingresaron Q.185,000.00 y se gastaron Q.170,000.00, la diferencia se constituye en pasivo al presente ejercicio, y se utilizarán para los mismos propósitos al siguiente periodo.

De igual manera los fondos para proyectos, tiene su origen en la diferencia entre ingresos - egresos, provenientes del fondo propio del proyecto de seguridad alimentaria. Según Estado de Resultados ingresaron Q.1,350.000.00 y se gastaron Q.1,310,000.00, la diferencia se constituye en pasivo al presente ejercicio y se ejecutará según los objetivos del proyecto, en el siguiente periodo.

Los movimientos de activos netos que suman Q.131,500.00, se integran de la siguiente manera:

Patrimonio	Q.131,500.00
Resultado neto del ejercicio	Q. 650.00

El patrimonio lo constituyen los valores del Activo No Corriente y el resultado neto del ejercicio lo Constituyen los intereses bancarios, devengados en el periodo.

De esta manera, podemos ver que El Balance General, presente de forma razonable la situación financiera del proyecto, pues existe coherencia en los rubros y estricta relación con el Estado de Resultados.

o Estado de Resultados (Estado de Actividades. ANEXO II)

INGRESOS

Estos suman Q. 1,535,650.00 integrados de la siguiente manera:

Fondos para administración	Q. 185,000.00
Fondos para proyecto de seguridad alimentaria	Q. 1,350.000.00
Otros ingresos	Q. 650.00

Los fondos para administración y para la ejecución del proyecto de seguridad alimentaria, provienen del donante XY, mediante convenio establecido. Los otros ingresos, están integrados por los intereses devengados en el periodo.

EGRESOS

Estos se integran al igual que los ingresos, en dos estructuras; los gastos administrativos y los gastos del proyecto, los cuales juntos suman Q.1,480,000.00 integrados de la siguiente manera:

Gastos Administrativos	Q. 170,000.00
Gastos del Proyecto	Q. 1,310.000.00

Los gastos administrativos consideran fondos para personal (planillas de salarios), administrativos (gastos de oficina, etc.), y capacitación a empleados. Mientras que los gastos para proyectos, comprenden todos lo relacionados con la ejecución directa del proyecto; viajes, capacitaciones en el campo, compra de animales, materiales de construcción e instalaciones, insumos de producción, bienes capitales, otros.

Las diferencias entre los ingresos y egresos que no se ejecutaron en el presente periodo, suman Q. 55,650.00 integrados de la siguiente manera:

Fondos no ejecutados en administración	Q. 15,000.00 (Q.185-Q.170 en miles)
Fondos no ejecutados en proyecto	Q. 40,000.00 (Q.1,350-Q.1,310 en miles)
Intereses devengados en el periodo	Q. 650.00

Según lo define el convenio estas diferencias pasarán al siguiente periodo, para ser ejecutados de acuerdo a sus propios fines (ver en el Balance General el respectivo Pasivo).

De esta manera, podemos ver que El Estado de Resultados, presente de forma razonable la situación financiera del proyecto, pues existe coherencia en los rubros y estricta relación con el Balance General.

o ANALISIS HORIZONTAL (ANEXO III)

En este ejercicio, se practicará el Análisis Horizontal por Razones Simples al Estado de Resultados.

Procedimiento de presentación y análisis

Se toman los dos Estados de Resultados de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación. Años fiscales 2003 y 2004.

Luego se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados.

Después se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior.

Ejemplo:	2004	2005
INGRESOS		
Fondos para administración	Q. 185,000.00	Q. 350,000.00
Fondo para ejecución proyecto	Q.1,350,000.00	Q.1,500,000.00
Otros ingresos	Q. 650.00	Q. 1,150.00
EGRESOS		
Gastos Administrativos	Q. 170,000.00	Q. 350,000.00
Gastos del proyecto	Q.1,310,000.00	Q.1,500,000.00

Luego se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).

Ejemplo:	2004	2005	AUMENTOS Y/O DISMINUCIONES
INGRESOS			
Fondos para administración	Q. 185,000.00	Q. 350,000.00	(Q. 165,000.00)
Fondo para ejecución proyecto	Q.1,350,000.00	Q.1,500,000.00	(Q. 150,000.00)
Otros ingresos	Q. 650.00	Q. 1,150.00	(Q. 500.00)
EGRESOS			
Gastos Administrativos	Q. 170,000.00	Q. 350,000.00	(Q. 180,000.00)
Gastos por proyecto	Q.1,310,000.00	Q.1,500,000.00	(Q. 190,000.00)

Después en una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones y porcentajes. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).

Ejemplo:	2004	2005	AUMENTOS Y/O DISMINUCIONES	PORCENTAJES DE VARIACION
INGRESOS				
Fondos para administración	Q. 185,000.00	Q. 350,000.00	(Q. 165,000.00)	- 89.19
Fondo para ejecución proyecto	Q.1,350,000.00	Q.1,500,000.00	(Q. 150,000.00)	- 11.11
Otros ingresos	Q. 650.00	Q. 1,150.00	(Q. 500.00)	- 76.92
EGRESOS				
Gastos Administrativos	Q. 170,000.00	Q. 350,000.00	(Q. 180,000.00)	- 105.88
Gastos por proyecto	Q.1,310,000.00	Q.1,500,000.00	(Q. 190,000.00)	- 14.50

En otra columna se registran las variaciones en términos de razones. (Se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los Estados Financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior).

Ejemplo:	AUMENTOS Y/O DISMINUCIONES	PORCENTAJES DE VARIACION	VARIACIONES EN TÉRMINOS DE RAZONES
INGRESOS			
Fondos para administración	(Q. 165,000.00)	- 89.19	0.53
Fondo para ejecución proyecto	(Q. 150,000.00)	- 11.11	0.90
Otros ingresos	(Q. 500.00)	- 76.92	0.57
EGRESOS			
Gastos Administrativos	(Q. 180,000.00)	- 105.88	0.49
Gastos por proyecto	(Q. 190,000.00)	- 14.50	0.87

Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1, hubo disminución y cuando es superior, hubo aumento.

Resumen del Análisis.

Al terminar de aplicar el método de Análisis Horizontal por Razones Simples, podemos afirmar lo siguiente:

- a) Que el rubro de administración (ingresos y egresos), que tuvo un porcentaje de disminución entre los periodos comparados de 89.19% y 105.88% respectivamente, indican que aunque hubo disminución en los ingresos para este rubro en el actual periodo (2004), la ejecución del gasto fue eficiente, porque ésta refleja una reducción porcentual mayor a la reflejada en los ingresos, equivalente al 16.69% (89.19% - 105.88%). Principalmente en el rubro de Gastos de personal donde refleja mayor reducción.
- b) Que los fondos para la ejecución del proyecto (ingresos y egresos), muestran un porcentaje de disminución entre los periodos comparados de 11.11% y 14.50% respectivamente, lo cual indica que aunque en el convenio hubo disminución en los ingresos para este rubro en el actual periodo (2004), la ejecución del gasto fue eficiente, pues refleja una reducción porcentual mayor a la reflejada en los egresos, equivalente al 3.39% (11.11% - 14.50%).
- c) Que debido a la eficiente ejecución en las dos áreas descritas arriba, se trasladaron para el siguiente periodo importantes cantidades para cada categoría, lo cual equivale al 100% en porcentaje de aumento, comparados con el periodo anterior (2003), esto representan una provisión para el siguiente periodo.
- d) En cuanto a la columna de Variaciones en términos de razones, tal como la teoría arriba indica, hubo en todos los rubros, disminución entre el periodo actual y el anterior (2004 - 2003), pues ninguna razón fue superior a 1.00.

o ANÁLISIS VERTICAL (ANEXO IV)

En este ejercicio, se practicará el Análisis Vertical por Porcentajes Simples al Estado de Resultados.

Procedimiento de presentación y análisis.

Se presenta el Estado de Resultados año fiscal 2004, con sus principales cuentas y respectivos montos.

INGRESOS	Montos
Fondos para administración	Q. 185,000.00
Fondos para proyecto	Q. 1,350,000.00
Otros ingresos	Q. 650.00
Total Ingresos	Q. 1,535,650.00
EGRESOS	
Gastos administrativos	Q. 170,000.00
Gastos por proyecto	Q. 1,310,000.00
Total Egresos	Q. 1,480,000.00

Luego se agrega una columna, después de los montos de cada fila, y se procede a obtener los porcentajes por cada categoría del Estado de Resultados. Estos se obtienen de la multiplicación de rubro x 100 y el resultado se divide dentro del total de la categoría a la que pertenece cada rubro.

INGRESOS	Montos	Porcentajes Simples
Fondos para administración	Q. 185,000.00	12.05
Fondos para proyecto	Q. 1,350,000.00	87.91
Otros ingresos	Q. 650.00	00.04
Total Ingresos	Q. 1,535,650.00	100.00
EGRESOS		
Gastos administrativos	Q. 170,000.00	11.49
Gastos por proyecto	Q. 1,310,000.00	88.51
Total Egresos	Q. 1,480,000.00	100.00

El análisis vertical es estático, porque permite analizar los datos de un solo periodo, pero es de gran utilidad, para determinar la participación porcentual de cada monto y su categoría dentro del rubro total.

Resumen del Análisis.

Al terminar de aplicar el método de Análisis Vertical por Porcentajes Simples, podemos afirmar lo siguiente:

- Que en los fondos para administración (ingresos y egresos), hay una participación porcentual en relación a los totales, equilibrada y aceptable, esto se demuestra con el 12.05% y 11.49% respectivamente.

- b) Que en los fondos para la ejecución del proyecto (ingresos y egresos), también hay una participación porcentual en relación a los totales, equilibrada y aceptable, esto se demuestra con el 87.91% y 88.51% respectivamente.
- c) Que los porcentajes de fondos para proyectos en ingresos y egresos (87.91% y 88.51%), demuestran la razón de ser de la organización, pues su principal rubro de ingresos y egresos, lo representa la ejecución del proyecto.
- d) Que es una organización, financieramente hablando, equilibrada y sólida, porque su porcentaje de gastos administrativos (overhead), para la ejecución de un monto relativamente alto para el proyecto en un año, es de 12.05% en sus ingresos y 11.49% en sus egresos.

o Razones Financieras (ANEXO V)

Como se ha explicado anteriormente en el marco teórico, de todas las razones financieras que existen, no todas se pueden aplicar a las ONG, esto por el tipo de cuentas y rubros que manejan, entre las aplicables a ONG tenemos:

a) De Liquidez.

$$\text{Corriente} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}} = \frac{Q. 55,650.00}{Q. 55,000.00} = Q. 1.01$$

Análisis del resultado.

En este caso la razón de liquidez corriente, indica que por cada Q.1.00 que tiene la ONG comprometido en su pasivo (administración y proyectos), cuenta con Q.1.01 para cumplir con tal compromiso.

Los principales criterios que se tiene para el manejo del resultado son:

Si el índice es igual a 1 = La ONG tiene un equilibrio de liquidez.

Si el índice es menor a 1 = Hay ausencia de liquidez en la ONG, lo que puede constituir una situación peligrosa.

Si el índice es mayor a 1 = Hay liquidez necesaria en la ONG (tiene solvencia)

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

La gran mayoría de las ONG esta razón no es aplicable, porque éstas organizaciones no tienen procesos productivos, en cuanto a transformación de materias primas. En otras palabras no tienen un inventario de mercaderías, en este caso la razón queda igual que la corriente. Únicamente si una ONG maneja un inventario de libros, o materiales que pueda convertir en efectivo, podría aplicarse esta razón, para

obtener un índice más fino de la capacidad en sus activos para hacer frente a sus compromisos. Para objeto del presente estudio (modelo de análisis) no la aplicaremos.

o **De solvencia o endeudamiento**

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} \times 100 = \frac{\text{Q. } 55,000.00}{\text{Q. } 187,150.00} \times 100 = 0.2938819 \times 100 = 2.94\%$$

Análisis del Resultado.

En este caso el índice de la razón de endeudamiento indica, que por cada Q.100.00 que se tiene en los activos de la ONG, se adeudan Q.2.94. En este caso particular los Q.2.94 que aparecen como adeudo, no es en la práctica real, porque hay que tomar en cuenta que el pasivo de esta ONG, está compuesto por fondos de excedentes del periodo en ejecución y que pasarán al siguiente periodo para la continuidad en la ejecución del proyecto. No hay motivo para endeudamiento, porque la razón de liquidez proporciona un índice de equilibrio.

o **De Autonomía.**

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Total Activos}} \times 100 = \frac{\text{Q. } 132,150.00}{\text{Q. } 187,150.00} \times 100 = 0.7061181 \times 100 = 70.61\%$$

Análisis del Resultado.

De acuerdo al índice obtenido en la razón de autonomía, la ONG en referencia es dueña del 70.61% del total de los recursos que posee, lo cual es comprensible al darnos cuenta que el patrimonio no está en riesgo por los compromisos adquiridos en el pasivo. En el caso de las ONG es normal que este porcentaje sea tan alto, porque el financiamiento se realiza a través de donaciones y no a través de préstamos.

o **De endeudamiento futuro.**

$$\text{Endeudamiento futuro} = \frac{\text{Total Pasivos} + \text{Préstamos}}{\text{Total Activos}} \times 100 = \frac{\text{Q. } 55,000.00 + \text{Q. } 150,000.00}{\text{Q. } 187,150.00} \times 100$$

$$= \frac{\text{Q. } 205,000.00}{\text{Q. } 187,150.00} \times 100 = 1.095378 \times 100 = 109.54\%$$

$$\text{Q. } 187,150.00$$

Análisis del Resultado.

Tal como se presenta el Balance General, esta ONG no tiene previsto realizar préstamos, pues el índice de endeudamiento refleja que no es necesario. Sin embargo, para mostrar la forma en que esta razón puede aplicarse, supondremos que esta ONG adquirirá un fondo especial (el cual puede ser

reembolsable) por Q.150,000.00, trabajando de esta manera, entonces al análisis del índice 109.54% nos indicaría que la capacidad de la ONG para endeudarse es alta y que la principal garantía lo constituye su patrimonio.

o Estado de Flujo de Efectivo (ANEXO VI)

Este es parte de los Estados Financieros de la ONG. En el anexo VI encontramos la Hoja de Conciliación del Flujo de Efectivo y el Flujo de Efectivo como Estado Financiero.

Análisis de los flujos:

Para realizar esto, se debe contar con el Balance General anterior al periodo a reportar, en este caso 2003 y 2004. Luego se presentan el detalle de las cuentas con sus respectivos montos. Seguidamente se inserta una columna, para reflejar los aumentos o disminuciones en cada rubro, en el caso de las cuentas de activo, las diferencias se obtienen restando el periodo anterior (2003) los montos del actual periodo (2004). Para las cuentas de pasivo, las diferencias se obtienen restando del periodo actual (2004) los montos del anterior periodo (2003). Quedará de la siguiente manera:

Concepto	Balance General al 31/12/03	Balance General al 31/12/04	Aumentos Disminuciones
Efectivo al inicio del periodo			85,000.00
Caja y Bancos	85,000.00	54,150.00	
Cuentas por Cobrar Varias	500.00	1,500.00	-1,000.00
Vehículos	185,000.00	185,000.00	0.00
Mobiliario y Equipo	0.00	0.00	0.00
Equipo de Computación	0.00	18,000.00	-18,000.00
Total Activo	270,500.00	258,650.00	
Cuentas por Pagar Internas	5,000.00	15,000.00	10,000.00
Fondos para proyectos	25,000.00	40,000.00	15,000.00
Depreciaciones Acumuladas	37,000.00	71,500.00	34,500.00
Total Pasivo	67,000.00	126,500.00	
Patrimonio	203,500.00	132,150.00	-71,350.00
Totales	270,500.00	258,650.00	54,150.00

Después de tener tabuladas las diferencias entre ambos periodos (aumentos y/o disminuciones), procede a clasificar esas variaciones en tres categorías, dependiendo el tipo de actividad, éstas pueden ser de: operación, inversión y financiamiento. En el caso de esta ONG la mayoría de sus variaciones en sus flujos son de operación, únicamente se clasificó la adquisición del equipo de cómputo como una actividad de inversión.

A continuación se muestra como quedaría la Hoja completa de Conciliación del Estado de Flujo de Efectivo.

Hoja de Conciliación del Flujo de Efectivo						
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,004						
Concepto	Balance General	Balance General	Aumentos		Actividades	
	al 31/12/03	al 31/12/04	Disminuciones	Operación	Inversión	Financiamiento
Efectivo al inicio del periodo			85,000 00			
Caja y Bancos	85,000 00	54,150.00		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Varias	500 00	1,500 00	-1,000.00	000.00	0.00	0.00
Vehiculos	185,000 00	185,000 00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario y Equipo	0 00	0 00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de Computación	0 00	18,000 00	-18,000.00	0.00	-18 000 00	0.00
Total Activo	270,500 00	258 650 00				
Cuentas por Pagar Internas	5,000 00	15,000 00	10,000 00	10,000 00	0.00	0.00
Fondos para proyectos	25,000 00	40,000.00	15,000.00	15,000 00	0.00	0.00
Depreciaciones Acumuladas	37,000 00	71,500 00	34,500 00	34,500 00	0.00	0.00
Total Pasivo	67,000 00	126,500 00				
Patrimonio	203,500 00	132,150 00	71,350 00	71 350 00	0.00	0.00
Aumento/Disminución Patromonio	0 00	0 00	0 00	0 00		0.00
Totales	270,500 00	258,650 00	54,150 00	0 00		0.00
<i>Flujo Neto por Actividades de Operación</i>				-12,850 00	-	-
<i>Flujo Neto por Actividades de Inversión</i>					18,000 00	-

Con los datos de la Hoja de Conciliación se procede a elaborar el Estado de Flujo de Efectivo, el cual queda de la siguiente manera:

Estado de Flujo de Efectivo

Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,004

Flujos de Efectivo por: ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Operaciones que no requieren o generan efectivo:

Depreciaciones 34,500.00

Variación en Activos y Pasivos Circulantes.

Disminución en Cuentas por Cobrar - 1,000.00

Aumento en Cuentas por Pagar Varias 10,000.00

Aumento en Cuentas por Pagar a Proyectos 15,000.00

Variaciones en el Patrimonio - 71,350.00

Flujo de Efectivo Neto por ACTIVIDADES DE OPERACIÓN - 12,850.00

Flujos de efectivo por: ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Disminución por Adquisición Equipo de Computación - 18,000.00

Flujo de Efectivo Neto por ACTIVIDADES DE INVERSIÓN - 18,000.00

Flujos de efectivo por: ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

Flujo de Efectivo Neto por ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO -

Disminución neta de Efectivo y equivalentes en el año - 30,850.00

Saldo Inicial de efectivo y equivalentes de efectivo 85,000.00

Efectivo y equivalentes al final del año **54,150.00**

Análisis del Estado de Flujos de Efectivo

En cuanto a los Flujos por Actividades de Operación, se reflejan cambios en activos y pasivos, en el caso de las cuentas por cobrar hubo una disminución en el efectivo, porque en el periodo 2004, aumentaron los saldos por cobrar, esto indica que está pendiente de reintegro la cantidad reflejada en el flujo Q.1,000.00. Respecto a las cuentas de pasivo, se reflejan aumentos en los rubros de fondos para administración y para ejecución del proyecto, por los excedentes de ingresos - egresos del periodo, estos flujos incrementaron el disponible y se reflejan en los rubros de caja y bancos. La variación en el patrimonio responde a los cambios en detalle de las cuentas de activo y pasivo de ambos periodos.

Los flujos por actividades de inversión, están representados únicamente por la adquisición de equipo de computación, que aunque representa una disminución del efectivo, es una transformación del activo disponible en fijo.

El movimiento no flujos en actividades de financiamiento.

En resumen el flujo de efectivo disminuyó en Q.30,850.00 respecto al periodo anterior (2003, que terminó con Q.85.000.00) el cual se integra por las disminuciones en las actividades de operación Q.12,850.00 y actividades de inversión por Q.18,000.00, para dejar un líquido disponible para el siguiente periodo de Q.54,150.00 el cual está reflejando en las cuentas del Balance General en caja y bancos. De esta manera los flujos de efectivo del presente Estado de Flujos de Efectivo, fueron razonablemente manejados y detallados.

Los anexos VIII al XV se adjuntan a manera de sugerencias, cada cuadro contiene un resumen del objetivo por el cual fueron colocados, en algún momento determinado pueden ser útiles para la administración de las ONG que trabajan con proyectos de seguridad alimentaria, las cuales fueron objetos de este estudio.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baca Urbina, Gabriel.

- 2003: Evaluación de Proyectos.
4ª. Edición. McGraw-Hill.

Ramírez Padilla, David Noel.

- 2001: Contabilidad Administrativa.
5ª. Edición. McGraw-Hill.

Gestion Norsud Inc.

- 1993: La Gerencia en las ONG.

Asociación de Entidades de Desarrollo y Servicio No Gubernamentales de Guatemala. ASINDES ONG.

- 1997: Memoria de labores.

Tesario Universidad Rafael Landivar.

- 2002: Gestión y Mercadeo para ONG en Guatemala.
2001: Administración para ONG ambientalistas en Guatemala.
2001: Procesos de administración para ONG en Guatemala.
2001: Imagen de las ONG en Guatemala ante los donantes y beneficiarios.

Seminarios de Actualizaciones Fiscales.

- 2003: El cierre contable fiscal y el estado de flujos de efectivo.

www.monografias.com

- 2003: Estudio del desarrollo de las ONG en Latinoamérica.
2003: Administración de las ONG.
2002: Conceptos de administración de empresas.
2002: Gestión y Mercadeo de organizaciones de desarrollo.
2001: Administración de proyectos.

Consultas en internet.

- 2002: Enunciados Sobre Globalización, soberanía alimentaria y seguridad alimentaria.
2002: Consumaseguridad.com "Diario de la Seguridad Alimentaria"
2005: Boletín "Seguridad Alimentaria y Nutricional Conceptos Básicos."

ANEXOS

Cuadros de Detalle del Modelo de Análisis Financiero y sus principales Herramientas.

- I. Balance General.
- II. Estado de Resultados.
- III. Análisis Horizontal Por Razones Simples al Estado de Resultados.
- IV. Análisis Vertical por Porcentajes Simples al Estado de Resultados.
- V. Principales Razones Financieras aplicables a ONG.
- VI. Hoja de Conciliación Estado de Flujo de Efectivo.
- VII. Estado de Flujo de Efectivo.

Varios ejemplos de los principales reportes financieros.

- VIII. Proyecciones de Flujos de Caja.
- IX. Proyección Presupuestaria para un año.
- X. Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- XI. Plantilla Resumen Informe de Gastos.
- XII. Formato Detalle de Gastos.
- XIII. Estado de Resultados Consolidado.
- XIV. Balance General Consolidado.
- XV. Presupuesto Consolidado para un año fiscal.

Varios

- XVI. Listado de ONG investigadas.
- XVII. Cuadro para la medición de variables.
- XVIII. Instrumento de Investigación (cuestionario)

**ANEXO I
BALANCE GENERAL**

**AYUDANDO A VIVIR ONG
PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004**

(Cifras expresadas en Quetzales)

<u>ACTIVO</u>			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
<u>DISPONIBLE:</u>			55,650.00
<u>CAJA Y BANCOS</u>			
Banrural D.M. Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	<u>54,150.00</u>	54,150.00	
<u>CUENTAS POR COBRAR</u>			<u>1,500.00</u>
Liquidaciones por Rendir	<u>1,500.00</u>		
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			131,500.00
<u>BIENES MUEBLES</u>			131,500.00
Vehículos	185,000.00		
(-) Depreciaciones Acumuladas Vehículos	65,000.00	120,000.00	
Equipo de Computación	<u>18,000.00</u>		
(-) Depreciaciones Acumuladas Equipo de Computación	6,500.00	<u>11,500.00</u>	
TOTAL ACTIVO			<u><u>187,150.00</u></u>
 <u>PASIVO</u> 			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			55,000.00
<u>CUENTAS POR PAGAR INTERNAS</u>			
Administración	<u>15,000.00</u>	15,000.00	
<u>FONDOS PARA PROYECTOS</u>			<u>40,000.00</u>
Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	<u>40,000.00</u>		
TOTAL PASIVO			<u>55,000.00</u>
MOVIMIENTOS DE ACTIVOS NETOS			132,150.00
Patrimonio		131,500.00	
Resultado Neto del Ejercicio		650.00	
SUMA DE PASIVO Y ACTIVOS NETOS			<u><u>187,150.00</u></u>

El infrascrito Perito Contador: Juan José Palma Monzón, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el número: 99999.

CERTIFICA:

Que el presente Balance General al 31 de diciembre de 2,004, refleja razonablemente la Situación Financiera de la entidad citada, de acuerdo a normas de contabilidad generalmente aceptadas.

Juan José Palma Monzón
Perito Contador
Reg. No. 99,999

Benjamín Aguirre Sagastume
Representante Legal

ANEXO II
ESTADO DE RESULTADOS

AYUDANDO A VIVIR ONG

PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

(Cifras expresadas en Quetzales)

INGRESOS

<u>FONDOS PARA ADMINISTRACIÓN</u>		185,000.00
Donante XY	<u>185,000.00</u>	
<u>FONDOS PARA PROYECTOS</u>		1,350,000.00
Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	<u>1,350,000.00</u>	
<u>OTROS INGRESOS</u>		650.00
Intereses Devengados	<u>650.00</u>	
TOTAL INGRESOS		<u><u>1,535,650.00</u></u>

EGRESOS

<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		170,000.00
Gastos de Personal	87,000.00	
Gastos Administrativos	75,000.00	
Gastos de Capacitación	<u>8,000.00</u>	
<u>GASTOS POR PROYECTOS</u>		1,310,000.00
Viajes visitas al proyecto	185,000.00	
Capacitaciones	165,000.00	
Compra de Animales	700,000.00	
Materiales de Construcción Instalaciones	135,000.00	
Insumos para producción	105,000.00	
Bienes Capitales	15,000.00	
Otros	5,000.00	
TOTAL EGRESOS		<u><u>1,480,000.00</u></u>

RESULTADO INGRESOS - EGRESOS

		<u>55,650.00</u>
Fondos de Administración para el próximo periodo		15,000.00
Fondos del Proyecto para el próximo periodo		40,000.00
Resultado NETO del Ejercicio		650.00

El infrascrito Perito Contador: Juan José Palma Monzón, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el número: 99999,

CERTIFICA:

Que el presente Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2,004, refleja razonablemente la Situación Financiera de la entidad citada, de acuerdo a normas de contabilidad generalmente aceptadas.

Juan José Palma Monzón
Perito Contador
Reg. No. 99,999

Benjamín Aguirre Sagastume
Representante Legal

ANEXO III
ANÁLISIS HORIZONTAL POR RAZONES SIMPLES
ESTADO DE RESULTADOS
AYUDANDO A VIVIR ONG
PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

(Cifras expresadas en Quetzales)

	AÑOS FISCALES		AUMENTOS Y/O DISMINUCIONES	PORCENTAJE DE VARIACIÓN	VARIACIONES
	2004	2003			EN TÉRMINOS DE RAZONES
INGRESOS					
FONDOS PARA ADMINISTRACIÓN	185,000.00	350,000.00	-165,000.00	- 89.19	0.53
Fonante XY	185,000.00	350,000.00	-165,000.00	- 89.19	0.53
FONDOS PARA PROYECTOS	1,350,000.00	1,500,000.00	-150,000.00	- 11.11	0.90
Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	1,350,000.00	1,500,000.00	-150,000.00	- 11.11	0.90
OTROS INGRESOS	650.00	1,150.00	-500.00	- 76.92	0.57
Intereses Devengados	650.00	1,150.00	-500.00	- 76.92	0.57
TOTAL INGRESOS	1,535,650.00	1,851,150.00	-315,500.00		
EGRESOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	170,000.00	350,000.00	-180,000.00	- 105.88	0.49
Gastos de Personal	87,000.00	210,000.00	-123,000.00	- 141.38	0.41
Gastos Administrativos	75,000.00	115,000.00	-40,000.00	- 53.33	0.65
Gastos de Capacitación	8,000.00	25,000.00	-17,000.00	- 212.50	0.32
GASTOS POR PROYECTOS	1,310,000.00	1,500,000.00	-190,000.00	- 14.50	0.87
Gajales visitas al proyecto	185,000.00	200,000.00	-15,000.00	- 8.11	0.93
Capacitaciones	165,000.00	175,000.00	-10,000.00	- 6.06	0.94
Compra de Animales	700,000.00	820,000.00	-120,000.00	- 17.14	0.85
Materiales de Construcción Instalaciones	135,000.00	150,000.00	-15,000.00	- 11.11	0.90
Sumos para producción	105,000.00	125,000.00	-20,000.00	- 19.05	0.84
Bienes Capitales	15,000.00	25,000.00	-10,000.00	- 66.67	0.60
Otros	5,000.00	5,000.00	0.00	-	1.00
TOTAL EGRESOS	1,480,000.00	1,850,000.00	-370,000.00		
RESULTADO INGRESOS - EGRESOS	55,650.00	1,150.00	54,500.00	97.93	48.39
Fondos de Administración para el próximo periodo	15,000.00	0.00	15,000.00	100.00	
Fondos del Proyecto para el próximo periodo	40,000.00	0.00	40,000.00	100.00	
Resultado NETO del Ejercicio	650.00	1,150.00	-500.00	- 76.92	0.57

ANEXO IV
ANÁLISIS VERTICAL POR PORCENTAJES SIMPLES
ESTADO DE RESULTADOS

AYUDANDO A VIVIR ONG

PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

(Cifras expresadas en Quetzales)

	MONTOS	PORCENTAJES	COMENTARIOS
INGRESOS			
FONDOS PARA ADMINISTRACIÓN	185,000.00	12.05	
Donante XY	185,000.00	12.05	
FONDOS PARA PROYECTOS	1,350,000.00	87.91	
Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	1,350,000.00	87.91	
OTROS INGRESOS	650.00	0.04	
Intereses Devengados	650.00	0.04	
TOTAL INGRESOS	1,535,650.00	100.00	
EGRESOS			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	170,000.00	11.49	
Gastos de Personal	87,000.00	5.88	
Gastos Administrativos	75,000.00	5.07	
Gastos de Capacitación	8,000.00	0.54	
GASTOS POR PROYECTOS	1,310,000.00	88.51	
Viajes visitas al proyecto	185,000.00	12.50	
Capacitaciones	165,000.00	11.15	
Compra de Animales	700,000.00	47.30	
Materiales de Construcción Instalaciones	135,000.00	9.12	
Insumos para producción	105,000.00	7.09	
Bienes Capatales	15,000.00	1.01	
Otros	5,000.00	0.34	
TOTAL EGRESOS	1,480,000.00	100.00	
RESULTADO INGRESOS - EGRESOS	55,650.00	100.00	
Fondos de Administración para el próximo periodo	15,000.00	26.95	
Fondos del Proyecto para el próximo periodo	40,000.00	71.88	
Resultado NETO del Ejercicio	650.00	1.17	

En algunos casos, se inserta una columna, para colocar comentarios en algunas filas específicas, ya sea para justificar los porcentajes o para indicar un evento que afecta directamente a determinada cuenta.

ANEXO V
 PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
 APLICABLES A ONG
 AYUDANDO A VIVIR ONG
 PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

DE LIQUIDEZ

- **CORRIENTE** = $\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}} = \frac{55,650.00}{55,000.00}$

CORRIENTE	=	1.01
------------------	---	------

ANÁLISIS DEL RESULTADO:

En este caso la razón de Liquidez Corriente, indica que por cada Q.1.00 que tiene la ONG comprometido en su PASIVO, cuenta con Q.1.01 para cumplir con tal compromiso.

Si el resultado es igual a 1 La organización tiene un equilibrio de liquidez.

Si el índice es menor a 1..... Hay ausencia de liquidez, lo que constituye una situación peligrosa

Si el índice es mayor a 1..... Hay liquidez necesaria (solvencia)

- **PRUEBA DEL ÁCIDO** = $\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES - INVENTARIOS}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$

ANÁLISIS:

En el caso de las ONG esta razón no es aplicable, porque éstas organizaciones no tienen procesos productivos, en cuanto a transformación de materias primas. Por lo tanto queda exactamente igual que la Razón Corriente.

DE SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO

- **ENDEUDAMIENTO** = $\frac{\text{TOTAL PASIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} \times 100 = \frac{55,000.00}{187,150.00} = 0.2938819 \times 100$

ENDEUDAMIENTO	=	2.94
----------------------	---	------

ANÁLISIS DEL RESULTADO:

En este caso la razón de Endeudamiento indica que por cada Q.100.00 que se tiene en los activos, se adeudan Q.2.94. Lo cual es un monto muy bajo.

ANEXO V
 PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
 APLICABLES A ONG
 AYUDANDO A VIVIR ONG
 PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

DE AUTONOMÍA

- AUTONOMÍA = $\frac{\text{PATRIMONIO TOTAL}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} \times 100 = \frac{132,150.00}{187,150.00} = 0.7061181 \times 100$

ENDEUDAMIENTO =	70.61
-----------------	-------

ANÁLISIS DEL RESULTADO:

De acuerdo al resultado la organización en referencia es dueña del 70.61% del total de los recursos que posee. En el caso de las ONG es normal que este porcentaje sea tan alto, porque el financiamiento se realiza a través de donaciones y no a través de préstamos.

DE ENDEUDAMIENTO FUTURO

- ENDEUD.FUTURO = $\frac{\text{TOTAL PASIVOS + PRÉSTAM}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} \times 100 = \frac{55,000 + 150,000}{187,150.00}$

$$\frac{205,000.00}{187150} = 1.095378 \times 100 =$$

ENDEUDAMIENTO =	109.54
-----------------	--------

ANÁLISIS DEL RESULTADO:

De acuerdo al resultado obtenido 109.54%, indica que la ONG tiene la capacidad para absorber una deuda, en el caso que reciba fondos para un proyecto y que éste pueda ser en algún momento reembolsable (según monto, tiempo y porcentaje). Es importante hacer este análisis porque si se concreta el financiamiento, este porcentaje indicará de algún modo la incidencia que el donante tendrá dentro de la situación financiera de la organización.

ANEXO VI
 AYUDANDO A VIVIR ONG
 PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

Hoja de Conciliación del Flujo de Efectivo
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,004

Concepto	Balance General al 31/12/03	Balance General al 31/12/04	Aumentos Disminuciones	Actividades			Flujo de Efectivo Neto
				Operación	Inversión	Financiamiento	
Efectivo al inicio del periodo			85,000.00				-
Caja y Bancos	85,000.00	54,150.00		0.00	0.00	0.00	-30,850.00
Ingresos por Cobrar Varias	500.00	1,500.00	-1,000.00	-1,000.00	0.00	0.00	0.00
Impuestos	185,000.00	185,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de Computación	0.00	18,000.00	-18,000.00	0.00	-18,000.00	0.00	0.00
Total Activo	270,500.00	258,650.00					
Ingresos por Pagar Internas	5,000.00	15,000.00	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00
Fondos para proyectos	25,000.00	40,000.00	15,000.00	15,000.00	0.00	0.00	0.00
Depreciaciones Acumuladas	37,000.00	71,500.00	34,500.00	34,500.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivo	67,000.00	126,500.00					
Patrimonio	203,500.00	132,150.00	-71,350.00	-71,350.00	0.00	0.00	0.00
Aumento/Disminución Patrimonio	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00
Ajuste a Periodos Anteriores	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00
Resultado del Ejercicio	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00
Totales	270,500.00	258,650.00	54,150.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Flujo Neto por Actividades de Operación</i>				-12,850.00	-	-	
<i>Flujo Neto por Actividades de Inversión</i>					-18,000.00	-	
<i>Flujo Neto por Actividades de Financiamiento</i>						-	
<i>Disminución de Efectivo Neto durante el período</i>						-	-30,850.00

ANEXO VII
 AYUDANDO A VIVIR ONG
 PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

Estado de Flujo de Efectivo
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,004

Flujo de Efectivo por

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Utilidad y/o Pérdida del Ejercicio

Conciliación entre utilidad neta y el efectivo neto por
 Actividades de Operación

Operaciones que no requieren o generan efectivo:

Depreciaciones 34,500.00

Variación en Activos y Pasivos Circulantes.

Disminución en Cuentas por Cobrar - 1,000.00

Aumento en Cuentas por Pagar Varias 10,000.00

Aumento en Cuentas por Pagar a Proyectos 15,000.00

Variaciones en el Patrimonio - 71,350.00

Flujo de Efectivo Neto por ACTIVIDADES DE OPERACIÓN - 12,850.00

Flujos de Efectivo por

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Disminución por Adquisición Equipo de Computación - 18,000.00

Flujo de Efectivo Neto por ACTIVIDADES DE INVERSIÓN - 18,000.00

Flujos de Efectivo por

ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

Flujo de Efectivo Neto por ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO -

Disminución neta de Efectivo y equivalentes en el año - 30,850.00

Saldo Inicial de efectivo y equivalentes de efectivo 85,000.00

Efectivo y equivalentes al final del año 54,150.00

ANEXO VIII

PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA AÑO FISCAL 2004
AYUDANDO A VIVIR ONG
PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

DESCRIPCIÓN DE RUBROS	ENE.	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
ENTRADAS	420,750.00	0.00	0.00	571,500.00	0.00	0.00	378,000.00	0.00	0.00	164,750.00	0.00	0.00	1,535,000.00
Por Fondos para Administración	45,000.00	0.00	0.00	52,000.00	0.00	0.00	37,000.00	0.00	0.00	51,000.00	0.00	0.00	185,000.00
Por Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	375,750.00	0.00	0.00	519,500.00	0.00	0.00	341,000.00	0.00	0.00	113,750.00	0.00	0.00	1,350,000.00
SALIDAS	663,599.99	0.00	0.00	322,400.01	0.00	0.00	334,000.03	0.00	0.00	214,999.97	0.00	0.00	1,535,000.00
Gastos Administrativos	40,499.99	0.00	0.00	54,500.01	0.00	0.00	45,000.01	0.00	0.00	44,999.99	0.00	0.00	185,000.00
Gastos para el Proyecto	623,100.00	0.00	0.00	267,900.00	0.00	0.00	289,000.02	0.00	0.00	169,999.98	0.00	0.00	1,350,000.00
INGRESOS - EGRESOS	-242,849.99			249,099.99			43,999.97			-50,249.97			0.00

Este Anexo, muestra la proyección de los flujos de caja (entradas y salidas) para un año completo, en la ejecución del proyecto de seguridad alimentaria "Come Bien". La idea es proveer a la administración y dirección de la ONG de información relacionada con los ingresos y egresos en el proyecto en cuanto a fechas claves, especialmente para disponibilidad de fondos para atender a los compromisos y pueda planificar de mejor manera sus movimientos bancarios (en el caso que fuera necesario hacer traslados entre cuentas). También puede ser utilizado como soporte ante el donante para la calendarización de solicitudes de desembolsos durante el periodo.

ANEXO IX
PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA AÑO FISCAL 2004
AYUDANDO A VIVIR ONG
PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

DESCRIPCIÓN DE RUBROS	ENE.	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Programación solicitud de Fondos al Donante:	420,750.00			571,500.00			378,000.00				164,750.00		1,535,000.00
INGRESOS	220,750.00	115,000.00	85,000.00	237,000.00	184,500.00	150,000.00	130,000.00	113,000.00	135,000.00	65,750.00	79,000.00	20,000.00	1,535,000.00
FONDOS PARA ADMINISTRACIÓN													
Donante XY	20,000.00	15,000.00	10,000.00	12,000.00	15,000.00	25,000.00	15,000.00	12,000.00	10,000.00	12,000.00	29,000.00	10,000.00	185,000.00
FONDOS PARA PROYECTOS													
Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	200,750.00	100,000.00	75,000.00	225,000.00	169,500.00	125,000.00	115,000.00	101,000.00	125,000.00	53,750.00	50,000.00	10,000.00	1,350,000.00
EGRESOS	317,533.33	173,033.33	173,033.33	112,283.33	107,283.33	102,833.35	111,500.01	111,500.01	111,000.01	111,000.01	52,750.01	51,249.95	1,535,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14,833.33	12,833.33	12,833.33	12,833.33	12,833.33	28,833.35	15,166.67	15,166.67	14,666.67	14,666.67	15,166.67	15,166.65	185,000.00
Gastos de Personal	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	15,000.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	95,000.00
Gastos Administrativos	5,833.33	5,833.33	5,833.33	5,833.33	5,833.33	12,833.35	6,666.67	6,666.67	6,666.67	6,666.67	6,666.67	6,666.65	82,000.00
Gastos de Capacitación	2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	500.00	500.00	1,000.00	1,000.00	8,000.00
GASTOS POR PROYECTOS	302,700.00	160,200.00	160,200.00	99,450.00	94,450.00	74,000.00	96,333.34	96,333.34	96,333.34	96,333.34	37,583.34	36,083.30	1,350,000.00
Viajes visitas al proyecto	16,666.67	16,666.67	16,666.67	16,666.67	16,666.67	16,666.65	14,166.67	14,166.67	14,166.67	14,166.67	14,166.67	14,166.65	185,000.00
Capacitaciones	10,833.33	10,833.33	10,833.33	10,833.33	10,833.33	10,833.35	16,666.67	16,666.67	16,666.67	16,666.67	16,666.67	16,666.65	165,000.00
Compra de Animales	200,000.00	100,000.00	100,000.00	50,000.00	50,000.00	40,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	740,000.00
Materiales de Construcción Instalaciones	40,000.00	20,000.00	20,000.00	10,000.00	10,000.00	0.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	0.00	0.00	135,000.00
Insumos para producción	30,000.00	12,500.00	12,500.00	6,750.00	6,750.00	6,500.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	105,000.00
Bienes Capitales	5,000.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	0.00	15,000.00
Otros	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	0.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	250.00	5,000.00

Este anexo permite proyectar los ingresos y egresos durante todo el año en forma detallada, utilizando cada una de los rubros de ingresos por separado y las cuentas de gastos, definidas desde el convenio entre el donante y la ONG ejecutora. Esta proyección es muy importante tenerla a la mano porque es la base para el control mensual de la ejecución, su mejor uso es cuando se inserta la columna del presupuesto en el Estado de Resultados, de tal modo que se puede comparar entre el presupuesto asignado y lo realizado por cada cuenta de detalle, para ir haciendo las consideraciones necesarias en forma oportuna. Los presupuestos de ingresos, al darse como se plantean, deben trasladarse a Resumen Informe de Ejecución Presupuestaria (ANEXO XI)

ANEXO X
PRESUPUESTO PARA AÑO FISCAL 2004
AYUDANDO A VIVIR. ONG
PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA "COME BIEN"

DESCRIPCIÓN	SEGURIDAD ALIMENTARIA	DISTRIBUCION PORCENTUAL
INGRESOS		
DONACIONES	1,350,000.00	87.95
ADMINISTRACIÓN	185,000.00	12.05
TOTALES	1,535,000.00	100.00
EGRESOS		
GASTOS DE OPERACIÓN	1,350,000.00	87.95
Mobilización a Proyectos	199,000.00	12.96
Capacitaciones	170,000.00	11.07
Animales y Flete	710,000.00	46.25
Materiales de Construcción Instalac.	138,000.00	8.99
Insumos para producción	110,000.00	7.17
Bienes Capitales	15,000.00	0.98
Imprevistos	8,000.00	0.52
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	75,000.00	4.89
Servicio de Agua y Luz	12,000.00	0.78
Servicio Telefónico	8,000.00	0.52
Mantenimiento Instalaciones	15,000.00	0.98
Papelería y Útiles de Oficina	20,000.00	1.30
Mantenimiento Mob. Y Equipo	10,000.00	0.65
Imprevistos	10,000.00	0.65
SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES	110,000.00	7.17
Salarios	65,000.00	4.23
Bonificaciones	5,000.00	0.33
Seguro Social	5,500.00	0.36
Seguro de Vida	9,000.00	0.59
Prestaciones Laborales	17,500.00	1.14
Capacitaciones	8,000.00	0.52
TOTAL	1,535,000.00	100.00
INGRESOS - EGRESOS	0.00	0.00

Este anexo, muestra la estructura detallada del presupuesto para el proyecto de seguridad alimentaria, refleja la participación de cada uno de las cuentas de detalle, dentro de un rubro general, a la vez que muestra la participación porcentual de cada una. Se utiliza principalmente para demostrar en términos prácticos como se ejecutará el presupuesto total y la forma en que han sido asignados las cantidades por cada concepto de cuentas. También se puede aplicar análisis vertical por porcentajes simples, especialmente cuando se le inserta la parte ejecutada a determinada fecha. Las categorías principales de estos rubros, deben trasladarse a la Columna 1 del Resumen Informe Ejecución Presupuestaria (ANEXO XI)

Nombre de la ONG:
Nombre del Proyecto:

ANEXO XI

No. De Proyecto:

RESUMEN INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

	Ayudando a Vivir ONG		20040001-00
Proyecto de Seguridad Alimentaria "Come bien"		reporte:	Quetzales
Ayudando a Vivir ONG		Enero a diciembre 2004.	

Partidas Presupuestarias	1 Presupuesto Anual	2 Gastado Enero a Junio	3 Gastado Julio a Diciembre	4 Total de Gastos	5 Saldo del Presupuesto	6 Presupuesto aprobado para el próximo año	7 Presupuesto disponible para el próximo año
1. Viajes a Proyectos	199,000.00	100,000.00	85,000.00	185,000.00	14,000.00	85,000.00	99,000.00
2. Capacitaciones	170,000.00	65,000.00	100,000.00	165,000.00	5,000.00	75,000.00	80,000.00
3. Animales y Fletes	710,000.00	500,000.00	200,000.00	700,000.00	10,000.00	250,000.00	260,000.00
4. Materiales de Construcción	138,000.00	100,000.00	35,000.00	135,000.00	3,000.00	65,000.00	68,000.00
5. Gastos Administrativos	185,000.00	80,000.00	90,000.00	170,000.00	15,000.00	185,000.00	200,000.00
6. Insumos para producción	110,000.00	75,000.00	30,000.00	105,000.00	5,000.00	75,000.00	80,000.00
7. Bienes Captales	15,000.00	10,000.00	5,000.00	15,000.00			
8. Otros	8,000.00	1,000.00	4,000.00	5,000.00	3,000.00	80,000.00	83,000.00
TOTALES	1,535,000.00	931,000.00	549,000.00	1,480,000.00	55,000.00	815,000.00	870,000.00

DISPONIBILIDAD DE FONDOS		INSTRUCCIONES	
Dinero disponible al 01 enero de 2004	-	Columna 1 - Presupuesto aprobado para el año fiscal. Columna 2 - Gastos durante Enero a Junio del 200__. Columna 3 - Gastos durante Julio a Diciembre del 200__. Columna 4 - Sumatoria Columna 2 y Columna 3 = Total gastado a la fecha del reporte Columna 5 - Resta Columna 4 de la Columna 1 = Saldos del presupuesto. Columna 6 - Detalle del presupuesto aprobado para próximo año fiscal Columna 7 - Sumatoria columna 5 y 6 = Presupuesto disponible para el próximo año fiscal.	
Fondos recibidos en el actual año fiscal	1,535,000.00		
Total Disponible	1,535,000.00		
Total gastos a la fecha del reporte (Montos de la Columna 4)	1,480,000.00		
Fondos disponibles para la ejecución del proyecto	55,000.00		

Detalle de Fondos Recibidos en el Año Fiscal 2005				Aprobación del Informe Actual Para Uso Exclusivo del Donante		Aprobación de Ajustes al Presupuesto Para Uso Exclusivo del Donante	
Fecha	Moneda Extranjera	Tipo de Cambio	Moneda Nacional	Nombre:	Nombre:		
02 Enero 04	\$ 55,000.00	Q. 7.6500	420,750.00	_____	_____		
15 Abril 04	\$ 75,000.00	Q. 7.6200	571,500.00	_____	_____		
01 Julio 04	\$ 50,000.00	Q. 7.5600	378,000.00	_____	_____		
30 Noviembre 04	\$ 21,821.19	Q. 7.55001	164,750.00	_____	_____		
TOTALES:	201,821.19		1,535,000.00	Firma: _____	Firma: _____		
Para la firma del representante de la ejecución del Proyecto				Fecha: _____	Fecha: _____		

Por este medio CERTIFICO que este reporte es correcto y que los gastos están dentro del presupuesto aprobado para este año de acuerdo a los lineamientos del convenio. Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Elaborado por: _____ Fecha: _____	COMENTARIOS COMENTARIOS
--	--

ANEXO XIII
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

Nombre de la ONG: _____

Nombre del Proyecto: _____

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 200__

(Cifras expresadas en Quetzales)

INGRESOS

<u>FONDOS PARA ADMINISTRACIÓN</u>		845,000.00
Donante XY	185,000.00	
Donante JVC	110,000.00	
Donante ZAZA Internacional	550,000.00	
<u>FONDOS PARA PROYECTOS</u>		2,550,000.00
Proyecto Producción Pecuaria	750,000.00	
Proyecto de Créditos	450,000.00	
Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	<u>1,350,000.00</u>	
<u>OTROS INGRESOS</u>		219,000.00
Intereses Devengados	9,000.00	
Prestación de servicios	195,000.00	
Donaciones varias	<u>15,000.00</u>	
TOTAL INGRESOS		<u><u>3,614,000.00</u></u>

EGRESOS

<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		998,000.00
Gastos de Personal	648,500.00	
Gastos Administrativos	326,000.00	
Gastos de Capacitación	<u>23,500.00</u>	
<u>GASTOS POR PROYECTOS</u>		2,340,000.00
Proyecto Producción Pecuaria	710,000.00	
Proyecto de Créditos	375,000.00	
Proyecto de Seguridad Alimentaria "come bien"	<u>1,255,000.00</u>	
TOTAL EGRESOS		<u><u>3,338,000.00</u></u>
EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA DEL PERIODO		<u><u>276,000.00</u></u>

El infrascrito Perito Contador: Juan José Palma Monzón, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el número: 99999.

CERTIFICA:

Que el presente Estado de Resultados al 31 de diciembre de 200__ refleja razonablemente la Situación Financiera de la entidad citada, de acuerdo a normas de contabilidad generalmente aceptadas.

Juan José Palma Monzón
Perito Contador
Reg. No. 99,999

Benjamín Aguirre Sagastume
Representante Legal

**ANEXO XIV
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

Nombre de la ONG: _____

Nombre del Proyecto: _____

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 200__

(Cifras expresadas en Quetzales)

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE:

277,500.00

CAJA Y BANCOS

276,000.00

Caja Chica

1,000.00

Comercio Continental D.M. Proyecto Granjas Integrales

75,000.00

Comercio Industrial D.M. Proyecto Microcréditos

95,000.00

Comercio Rural D.M. Proyecto de Mujeres en Acción

40,000.00

Comercio Cafés D.M. Administración

65,000.00

RENTAS POR COBRAR

1,500.00

Intereses

1,500.00

ACTIVO NO CORRIENTE

2,042,500.00

ACTIVOS INMUEBLES

992,500.00

Títulos

950,000.00

Depreciaciones Acumuladas Vehículos

350,000.00

600,000.00

Equipamiento Biliario y Equipo de Oficina

375,000.00

Depreciaciones Acumuladas Mobiliario y Equipo

72,500.00

302,500.00

Equipo de Computación

235,000.00

Depreciaciones Acumuladas Equipo de Computación

145,000.00

90,000.00

ACTIVOS INMUEBLES

1,050,000.00

Oficina e Instalaciones

1,050,000.00

TOTAL ACTIVO

2,320,000.00

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

214,735.00

RENTAS POR PAGAR

214,735.00

DEBERES

4,735.00

Deuda Laboral I.G.S.S.

850.00

Deuda Patronal I.G.S.S.

2,185.00

Contribuciones I.S.R. a Empleados

1,150.00

Impuestos

550.00

ESTACIONES LABORALES

40,500.00

Contribuciones

18,500.00

Impuestos

1,500.00

Impuesto # 14

18,500.00

Contribuciones

2,000.00

ANEXO XIV
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Nombre de la ONG: _____

Nombre del Proyecto: _____

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 200__

(Cifras expresadas en Quetzales)

FONDOS PARA PROYECTOS	210,000.00	
Proyecto Granjas Integrales	75,000.00	
Proyecto de Microcréditos	95,000 00	
Proyecto de Mujeres en Acción	<u>40,000.00</u>	
TOTAL PASIVO		<u>214,735.00</u>
MOVIMIENTOS DE ACTIVOS NETOS		2,105,265.00
Patrimonio	1,829,265.00	
Excedente y/o Pérdida del Ejercicio	<u>276,000 00</u>	
SUMA DE PASIVO Y ACTIVOS NETOS		<u><u>2,320,000.00</u></u>

El infrascrito Perito Contador: Juan José Palma Monzón, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el número: 99999.

CERTIFICA:

Que el presente Balance General al 31 de diciembre de 2,00__ refleja razonablemente la Situación Financiera de la entidad citada, de acuerdo a normas de contabilidad generalmente aceptadas.

Juan José Palma Monzón
Perito Contador
Reg. No. 99,999

Benjamín Aguirre Sagastume
Representante Legal

ANEXO XV
PRESUPUESTO CONSOLIDADO PARA AÑO FISCAL 2004
AYUDANDO A VIVIR. ONG

DESCRIPCIÓN	PROYECTOS			ADMINIS- TRACIÓN	TOTAL
	SEGURIDAD ALIMENTARIA	PRODUCCION AGROPECUARIA	CRÉDITOS		
INGRESOS					
DONACIONES	1,350,000.00	750,000.00	450,000.00	0.00	2,550,000.00
SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	195,000.00	195,000.00
ADMINISTRACIÓN	185,000.00	550,000.00	110,000.00	0.00	845,000.00
OTROS INGRESOS	0.00	0.00	0.00	24,000.00	24,000.00
TOTALES	1,535,000.00	1,300,000.00	560,000.00	219,000.00	3,614,000.00
EGRESOS					
GASTOS DE OPERACIÓN	1,350,000.00	750,000.00	450,000.00	66,000.00	2,616,000.00
Mobilización a Proyectos	199,000.00	100,000.00	25,000.00	0.00	324,000.00
Capacitaciones	170,000.00	40,000.00	50,000.00	0.00	260,000.00
Animales y Flete	710,000.00	500,000.00	0.00	0.00	1,210,000.00
Materiales de Construcción Instalac.	138,000.00	55,000.00	0.00	0.00	193,000.00
Insumos para producción	110,000.00	55,000.00	0.00	0.00	165,000.00
Bienes Capitales	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00
Imprevistos	8,000.00	0.00	0.00	66,000.00	74,000.00
Fondo Revolvente para créditos	0.00	0.00	375,000.00	0.00	375,000.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	75,000.00	90,000.00	45,000.00	116,000.00	326,000.00
Servicio de Agua y Luz	12,000.00	10,000.00	5,000.00	15,000.00	42,000.00
Servicio Telefónico	8,000.00	12,000.00	5,000.00	15,000.00	40,000.00
Mantenimiento Instalaciones	15,000.00	16,000.00	10,000.00	6,000.00	47,000.00
Papelera y Útiles de Oficina	20,000.00	12,000.00	15,000.00	40,000.00	87,000.00
Mantenimiento Mob. Y Equipo	10,000.00	15,000.00	5,000.00	35,000.00	65,000.00
Imprevistos	10,000.00	25,000.00	5,000.00	5,000.00	45,000.00
Servicio de Internet	0.00	15,000.00	5,000.00	6,000.00	26,000.00
SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES	110,000.00	460,000.00	65,000.00	37,000.00	672,000.00
Salarios	65,000.00	225,000.00	38,000.00	37,000.00	365,000.00
Bonificaciones	5,000.00	75,000.00	7,000.00	0.00	87,000.00
Seguro Social	5,500.00	18,000.00	2,500.00	0.00	26,000.00
Seguro de Vida	9,000.00	32,000.00	3,500.00	0.00	44,500.00
Prestaciones Laborales	17,500.00	85,000.00	12,500.00	0.00	115,000.00
Capacitaciones	8,000.00	25,000.00	1,500.00	0.00	34,500.00
TOTAL	1,535,000.00	1,300,000.00	560,000.00	219,000.00	3,614,000.00
INGRESOS - EGRESOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Este formato se puede utilizar para el presupuesto global de la ONG, incluyendo todos los proyectos que ejecuta. La ventaja es que permite ver las fuentes de financiamiento para cada actividad y el aporte que cada donante hace para la administración de la organización. Este anexo también se puede enriquecer insertándole columnas que muestran los porcentajes de cada cuenta, para ver la incidencia porcentual que tiene cada donante con su aporte en la ONG como tal.

ANEXO XVI

Listado de ONG a Investigadas

	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONOS	EMAIL
1	Alianza para el Desarrollo Juvenil Comunitario	9a. Ave.32-01 zona 11 Col. Las Charcas. Guatemala	4850111; 24425070	adejucsc@terra.com.gt
2	Tecnología Alternativa	5a. Calle 16-79, zona 1 Guatemala.	2510683;2382281	altertec@quate.net
3	Asociación Maya de Estudiantes Universitarios	6a.Calle 4-17 Edificio Tikal Oficina 506, zona 1.	2510406;2510470	ameu@ameu.org.gt
4	Asociación de Protección a las Adolescentes	15a. Ave. 7-47, zona 6 Guatemala.	2880285	
5	FUDI	4a. Ave. 11-37 Zona 10 Guatemala	78403754 al 55	fudi@utzsamaja.org
6	Asociación para la Educación y el Desarrollo	7a. Avenida 1-80 zona 1 Guatemala	22518151;22207409	asede@quate.net
7	Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicio no Gubernamentales de Guatemala	4a. Ave. "A" 7-70, zona 10, Guatemala.	3319931;3321828	asindes@concyt.gob.gt
8	Vecinos Mundiales de Guatemala	13ª.Avenida "A" 5.96 zona 7 Villas de San Juan. Guatemala	2474-0329	vecinos@vmqua.org
9	Asociación Centro de Estudios Integrales y de Desarrollo Comunal	20 Calle 8-08 zona 11, Colonia Mariscal. Guatemala	4730075;4730305	ceideg@intelnet.net.gt
10	Compassion International	6a.Ave. 11-08 Edificio Tívoli 4to. Nivel, zona 9	3321908;3608636	oigt@terra.com.gt
11	Consejo de Investigaciones para el Desarrollo de Centro América	17 calle 11-72 Ciudad Nueva, zona 2 Guatemala	2540582;2542576	cideca@pronet.net.gt
12	Conferencia de Iglesias Evangélicas de Guatemala	7a. Ave. 1-11, zona 2 Guatemala.	2322293;2323724	ciedeg@terra.com.gt
13	AGAPE	3ª. Calle 11-30, zona 6 Guatemala	2288-8777 y 8779	
14	DECOR	12 Ave. 13-84, zona 10 Guatemala.	3335666;3683975	decor@explonet.com
15	Heifer Project International Inc.	4a.Ave. "A" 13-93, Colonia Lomas de Pamplona zona 13 Guatemala.	24752731;24751377	secretaria@heifer-guatemala.org
16	Instituto de Cooperación Social	38 Calle y 32 Avenida, Colonia El Amparo II, zona 7	4352789	qcoopso@terra.com.gt
17	Asociación Share de Guatemala	5a.Ave. 16-28, zona 10 Guatemala	3662184;3662186	share@shareguatemala.org

Fuente de consulta: Directorio ONG 2002 FORO DE COORDINACIONES DE ONG DE GUATEMALA
 Directorio de ONG contrapartes de Heifer Project International Inc., Guatemala.

ANEXO XVII

Variables	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Respondiente	Instrumento
Instrumentos básicos de administración financiera.	- Instrumentos de Contabilidad y Estados Financieros.	¿Con cada proyecto la administración elabora? (1)	Administrador	Cuestionario
	Ejecución presupuestaria.	¿Qué informes y/o reportes relacionados con el presupuesto de ingresos y egresos utiliza para su análisis económico? (2)	Administrador	Cuestionario
	Herramientas de análisis financiero.	Enumere las herramientas que utiliza para el análisis financiero de la institución? (3)	Administrador	Cuestionario
Procedimientos básicos de administración financiera.	- Controles administrativos.	¿El giro de cheques y manejo de depósitos es a través de? (4)	Administrador	Cuestionario
		¿Quién autoriza la ejecución de gastos del proyecto? (5)	Administrador	Cuestionario
		- ¿Cada cuánto revisa la ejecución presupuestaria por proyecto? (6)	Administrador	Cuestionario
		¿Quién autoriza los sobregiros en las partidas del presupuesto por proyecto? (7)	Administrador	Cuestionario
		¿Quién aprueba los informes o reportes financieros emitidos al donante? (8)	Administrador	Cuestionario
	- Manuales de procedimientos administrativos y financieros.	¿Qué manuales hay en la organización para la administración financiera de los proyectos? (9)	Administrador	Cuestionario
Administración Financiera.	- Políticas Financieras.	- ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto? (10)	Administrador	Cuestionario
		¿Cada cuánto piden los donantes los reportes financieros de los proyectos que financian? (11)	Administrador	Cuestionario
		¿Tiene comunicación directa con los donantes? (12)	Administrador	Cuestionario
		¿Están debidamente documentadas las políticas de la institución? (13)	Administrador	Cuestionario
	- Personal Administrativo calificado.	¿Cuántos años de experiencia tiene en este puesto? (14)	Administrador	Cuestionario
		Marque en la casilla que corresponde al nivel académico con que usted cuenta actualmente. (15)	Administrador	Cuestionario
Enumere cada cuánto participa en algún evento de capacitación en temas relacionados con su puesto. (16)		Administrador	Cuestionario	

ANEXO XVIII

Cuestionario para Administradores Instrumento para la Elaboración de Tesis Universidad Panamericana. Ciencias de la Administración.

Introducción:

El presente instrumento servirá para el trabajo de tesis, la cual es un requisito para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Panamericana. El manejo de la información recibida a través de las respuestas, es de uso exclusivo y confidencial, para el fin ya mencionado, por lo que no tiene ninguna consecuencia para quien la conteste.

Instrucciones:

Por favor sírvase contestar las siguientes interrogantes, colocando una "x" en la casilla donde considere.

1. ¿Con cada proyecto la administración elabora?

Estados Financieros _____ Libros de contabilidad _____

Únicamente los reportes financieros que requiere el donante _____

Movimiento de cuenta corriente _____ Plan Operativo de Actividades _____

Otros: _____

- 2.- ¿Qué informes y/o reportes relacionados con el presupuesto de ingresos y egresos utiliza para su análisis económico?

Ejecución presupuestaria _____ Proyecciones presupuestarias _____

Flujos de efectivo _____ Otros: (especifique) _____

- 3.- Enumere las herramientas que utiliza para el análisis financiero de la institución

Proyecciones presupuestarias _____ Razones financieras _____

Análisis vertical _____ Análisis horizontal _____ Índices financieros _____

Otros (especifique): _____

- 4.- ¿El giro de cheques y manejo de depósitos es a través de?

Una cuenta general _____ Cuenta por proyecto _____

Cuentas por donante _____ Cuentas por tipos de proyectos _____

- 5.- ¿Quiénes autorizan la ejecución de gastos del proyecto?

Contador _____ Administrador _____ Gerente Financiero _____

Director Ejecutivo _____ Donante _____ Otro _____

- 6.- ¿Cada cuánto revisa la ejecución presupuestaria por proyecto?

Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____

Bimensual _____ Trimestral _____ Semestral _____

Anual _____ Ninguna de las anteriores _____

7.- ¿Quiénes autorizan los sobregiros en las partidas de los presupuestos por proyecto?

Contador _____ Administrador _____ Gerente financiero _____ Director Ejecutivo _____
Coordinador de proyectos _____ Donante _____

8.- ¿Quiénes aprueban los informes o reportes financieros emitidos al donante?

Contador _____ Administrador _____ Gerente financiero _____ Director Ejecutivo _____
Coordinador de proyectos _____ Equipo Técnico _____

9.- ¿Qué manuales hay en la organización para la administración financiera de los proyectos?

Procedimientos contables _____ Procedimientos administrativos _____ Recursos humanos _____
Inducción _____ De Organización _____ Otros _____

10.- ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto?

Contador _____ Administrador _____ Gerente financiero _____ Director Ejecutivo _____
Coordinador de proyectos _____ Equipo Técnico _____ Otros _____

11.- ¿Cada cuánto piden los donantes los reportes financieros de los proyectos que financian?

1 mes _____ 2 meses _____ 3 meses _____ 6 meses _____ 1 año _____
2 años _____ Eventualmente _____ Al finalizar el proyecto _____

12.- ¿Tiene comunicación directa con los donantes?

SI _____ NO _____

13.- ¿Están debidamente documentadas las políticas de la institución?

SI _____ NO _____

14.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en este puesto?

De 2 a 6 meses _____ De 6 a 12 meses _____
De 12 a 18 meses _____ De 18 a 24 meses _____
De 2 a 3 años _____ De 3 a 4 años _____
Más de 5 años _____

15.- Marque en la casilla que corresponde al nivel académico con que usted cuenta actualmente.

Diversificado _____ Técnico Universitario _____ Universitario pènsum cerrado _____
Profesional Universitario _____ Maestría _____

16.- Enumere cada cuanto participa en algún evento de capacitación en temas relacionados con su puesto.

3 meses _____ 6 meses _____ 12 meses _____ 18 meses _____
2 años _____ 3 años _____ Ninguna de las anteriores _____