

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“EVALUACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA Y DE IMPACTO SOCIAL EN BASE A
INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA LAS ASOCIACIONES SIN
FINES DE LUCRO DOMICILIADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
LICENCIADO IGNACIO OMAR MARTÍNEZ ARIAS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

FEBRERO, 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO : INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCON SANDOVAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
ASESOR : MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ.
MAESTRO VÍCTOR RENE OSORIO AMAYA.
MAESTRO JONNY F. MERCADO CARRILLO.

FEBRERO 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

RESUMEN

En esta investigación, trata sobre la evaluación de gestión financiera y de impacto social en base a indicadores financieros y no financieros para las asociaciones sin fines de lucro domiciliadas en el municipio de San Salvador.

En su abordaje se identifica la situación problemática, conociendo los antecedentes, las causas y consecuencias que genera la no aplicación de estos en las entidades sin fines de lucro.

Se aborda teóricamente en primer lugar para brindar respaldo a la investigación, así como también generalidades sobre las entidades sin fines de lucro en El Salvador y un comparativo sobre los diversos tipos de análisis financieros y no financieros, los cuales están basados en indicadores, ratios y presupuestos.

Como parte de la historia, durante el período que se extiende de 1952 a 1979 había 22 ONGs registradas en El Salvador. De 1980 a 1991 esta cifra aumento más de tres veces hasta llegar a 74. En la actualidad existen más de 1500 organizaciones sin fines de lucro en todo el territorio de El Salvador que deben de ser evaluadas correctamente por sus Gerencias debido a las nuevas exigencias de donadores nacionales e internacionales. El incremento de ONGs refleja el intento de responder a los problemas creados por la guerra, la crisis económica, social y los desastres naturales.

Al final se establece la metodología de investigación, se determina los resultados del estudio mediante la utilización de herramientas de recolección de datos para establecer las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

INDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	i
RESUMEN.....	ii
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4 JUSTIFICACION.....	6
1.5 HIPOTESIS.	7
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 CONCEPTOS TEÓRICOS	8
2.2 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	9
2.3 LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR.....	9
2.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	10
2.4.1 Análisis financiero comparativo	11
2.4.2 Análisis financiero de tendencias.....	12
2.4.3 Análisis financiero por ratios.	12
2.4.3.1 Razón circulante.	14

2.4.3.2	Prueba defensiva.....	15
2.4.3.3	Razón deuda a capital.....	15
2.4.3.4	Razón deuda activo total.....	16
2.4.3.5	Ratio de utilidad.....	17
2.5	ANÁLISIS NO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	17
2.5.1	Generalidades de los indicadores no financieros	17
2.5.2	Indicadores basados en eficacia	20
2.5.2.1	Actividad realizada.....	21
2.5.2.2	Crecimiento de la actividad.....	21
2.5.2.3	Satisfacción del usuario beneficiado.....	22
2.5.2.4	Cuota de mercado.....	22
2.5.2.5	Grado de autonomía.....	22
2.5.2.6	Crecimiento de los ingresos.....	23
2.5.3	Indicadores basados en eficiencia.....	23
2.5.3.1	Costo por beneficiario.....	24
2.5.3.2	Coste promedio por proyecto.....	25
2.5.3.3	Ratios gastos globales.....	25
2.5.4	El presupuesto como indicador económico.....	26
2.5.5	Incidencia de una buena gestión de la entidad sin fines de lucro en la obtención de donaciones y el presupuesto proyectado.....	27
2.5.6	Cuadro de mando integral.....	29
CAPITULO III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA.....	32
3.2.1 Universo.....	32
3.2.2 Muestra.....	33
3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35
3.4 PROCEDIMIENTO.	36
CAPITULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	37
4.1 CAPTURA DE LOS DATOS Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN...37	
4.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.	37
4.3 DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS.....	51
4.4 ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA HIPÓTESIS	52
4.5 PROPUESTA DE SOLUCION.....	56
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1 CONCLUSIONES.....	70
5.2 RECOMENDACIONES.	71
BIBLIOGRAFIA.....	72
ANEXOS.....	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de resultados validos procesados en SPSS.....	38
Tabla 2: Herramientas de análisis económico- financieros.....	39
Tabla 3: Frecuencia de uso herramientas de análisis financiero	40
Tabla 4: Herramientas de análisis no financiero	41
Tabla 5: Frecuencia de uso herramientas de análisis no financiero	42
Tabla 6: Departamento participante en la planificación financiera.....	43
Tabla 7: Frecuencia de comparación entre presupuesto de gastos y gasto real	44
Tabla 8: Reportes donde se utiliza indicadores financieros y no financieros	45
Tabla 9: Reportes exigidos por los donantes.....	46
Tabla 10: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la gestión financiera	47
Tabla 11: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones.	48
Tabla 12: Consecuencias de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera	49
Tabla 13: Consecuencias de la no aplicación de indicadores financieros y no financieros en el presupuesto proyectado.....	50
Tabla 14: Sumario de casos procesados	53
Tabla 15: Tabla cruzada de todos los datos procesados	54
Tabla 16: Resultados Prueba Chi-cuadrada	55
Tabla 17: Balance General ENGLISHCOM al 31 de diciembre 2020 -2021	58
Tabla 18: Análisis vertical al Balance General ENGLISHCOM.....	59

Tabla 19: Análisis horizontal al Balance General ENGLISHCOM.....	60
Tabla 20: Comparativa presupuesto versus gasto real ENGLISHCOM	61
Tabla 21: Notas explicativas por indicador	63
Tabla 22: Notas explicativas por indicador no financiero	64

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Herramientas de análisis económico-financieros.....	39
Gráfico 2: Frecuencia de uso herramientas de análisis financiero	40
Gráfico 3: Herramientas de análisis no financiero	41
Gráfico 4: Frecuencia de uso herramientas de análisis no financiero	42
Gráfico 5: Departamento participante en la planificación financiera.	43
Gráfico 6: Frecuencia. de comparación entre presupuesto de gastos y gasto real	44
Gráfico 7: Reportes donde se utiliza indicadores financieros y no financieros	45
Gráfico 8: Reportes exigidos por los donantes.....	46
Gráfico 9: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la gestión financiera	47
Gráfico 10: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones.	48
Gráfico 11: Consecuencias de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera	49
Gráfico 12: Consecuencias que representa la falta de aplicación de indicadores financieros y no financieros.	50
Gráfico 13: Comparativa mensual de ingresos y egresos.	66
Gráfico 14: Distribución de gastos.	67
Gráfico 15: Gastos operativos anuales	67
Gráfico 16: Gastos administrativos anuales	68

INTRODUCCIÓN

Las entidades sin fines de lucro tienen un papel importante dentro de la sociedad, ya que su labor contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes al proveer diversos servicios que el estado no alcanza a cubrir, por ejemplo: servicios de salud pública y asistencia social, servicios de educación, así como proyectos que impactan positivamente, entre ellos agua potable, energía eléctrica, servicios de saneamiento medioambiental e infraestructura básica.

Para llevar a cabo los distintos proyectos en beneficio de las comunidades, las entidades necesitan canalizar fondos de cooperación con lo cual les permita la realización de dichos proyectos, así como el funcionamiento operativo de cada una de ellas, por tanto, las entidades se ven obligadas a transparentar la gestión de los recursos para atraer a cooperantes locales y extranjeros.

En esta investigación se propone una guía que beneficie la transparencia y utilización de dichos recursos mediante la correcta aplicación de indicadores financieros y no financieros.

En el capítulo uno, se presentan los antecedentes, los cuales ayudan a justificar el trabajo de investigación y a definir la problemática; además se formulan preguntas, objetivos e hipótesis con el fin de resolver los problemas identificados.

En el capítulo dos, se expone una referencia bibliográfica de todos los conceptos y generalidades de las entidades sin fines de lucro, tipos de indicadores de gestión financiera y no financiera necesarios para comprender los alcances y metas de la investigación.

En el capítulo tres, se establece la metodología de investigación con la que se desarrolla este trabajo, se define los criterios de inclusión y exclusión del universo y la muestra, se explica el procedimiento para seleccionar los instrumentos de investigación a utilizar en las actividades de recolección de datos y se define las herramientas ofimáticas para el procesamiento de información.

En el capítulo cuatro, se desarrolla un diagnóstico de los resultados con los cuales se demuestra la aceptación o rechazo de la hipótesis nula. Así mismo este capítulo contiene la propuesta de solución a la problemática que enfrentan las entidades en estudio.

En el capítulo cinco, se propone las principales conclusiones basadas en el análisis de resultados y se establecen las recomendaciones de la investigación con las que se pretende mitigar o disminuir la problemática definida, al final de este capítulo se encuentran los anexos y bibliografía que refuerzan la investigación.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Las organizaciones sin fines de lucro hacen una labor importante en la sociedad, ya que contribuyen al desarrollo económico y social mediante la ejecución de proyectos y programas orientados a favorecer comunidades, grupos y causas de los sectores más necesitados.

Las organizaciones sin fines de lucro se financian por recursos públicos y privados, y ante los retos económicos que enfrentan, muchas buscan ya la generación de sus propios recursos con proyectos de auto sustentabilidad; esos recursos se convierten en elemento esencial de la ONG, sin cuya obtención no podría llevar a cabo las actividades para las que se ha constituido. Su cuantía va a depender en gran medida de la imagen y credibilidad que ofrezca a sus potenciales donantes e interesados, así como de la eficiencia y profesionalización con que sea gestionada.

Según Corral-Lage las entidades sin fines de lucro se dedican principalmente a la prestación de servicios, pero sin perseguir el beneficio económico como objetivo prioritario, por lo que el resultado del ejercicio no puede ser considerado como un indicador del grado en que se han llevado a cabo los objetivos de la organización (Corral-Lage, 2015, pág. 6)

En esta misma línea, se manifiestan González y Rúa (2007, p.119) cuando señalan que la gestión en las entidades sin ánimo de lucro no puede evaluarse a través de la rentabilidad obtenida, ya que normalmente tienen diversos objetivos, que en la mayoría de las ocasiones ni siquiera son cuantificables (Corrales, 2007, pág. 119)

No obstante, en la actualidad una gran parte de las entidades sin fines de lucro se basan en indicadores financieros para evaluar la gestión administrativa en un período de tiempo, sin embargo, no considera los indicadores operativos, no financieros y de impacto social, lo que genera una dispersión de información, es decir, no se conoce con exactitud si la organización cumplió con los objetivos de

inversión social. El hecho, cumplir con el presupuesto o tener liquidez no supone una excelente gestión sin antes evaluar si se ha cumplido con los objetivos y metas de proyección social.

Al darle demasiada importancia a un solo indicador se está desvirtuando la información relevante e importante. No se puede cumplir con los objetivos de impacto social si se está malversando los fondos y no le conviene a una las entidades sin fines de lucro obtener tanta rentabilidad y ahorro en proyectos si no se está impactando socialmente según la misión, la cual no es obtener lucro de su actividad.

Por consiguiente, las entidades sin fines de lucro deben emitir información que satisfaga a gerentes, directores de una organización sin fines de lucro, cada entidad tiene una perspectiva sobre que procedimientos debe enmendar y de igual manera la mejor alternativa en cuanto a indicadores se refiere.

La entidad que genere eficazmente un buen impacto social y registre eficientemente un buen manejo de los fondos financieros será catalogada como una organización sin fines de lucro con buenas prácticas.

FORMULACION DEL PROBLEMA.

Una de las principales dificultades que tiene la alta gerencia en muchas organizaciones no gubernamentales es que la mayoría de veces no se evalúa con anticipación los efectos contraproducentes que surgen de las decisiones económicas y financieras.

Debido a lo antes mencionado, es necesario implementar métodos y técnicas del análisis financiero que emitan un análisis de la situación de la organización, con el fin de mejorar la toma de decisiones y tener una administración más eficiente.

¿Se están logrando los objetivos de proyección social? ¿Se está siendo eficaz y eficiente en el manejo de fondos y donaciones? Son preguntas que el especialista financiero de una organización no gubernamental medita.

Para responder las preguntas anteriores y proveer el análisis que la entidad necesita es importante comprender el sistema de evaluación y control financiero que se manejan en las mencionadas organizaciones.

Por consiguiente, se identificó la problemática:

La incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros en la evaluación de gestión financiera de impacto social en las ONG genera incertidumbre en la toma de decisiones económicas y operativas por parte de la administración.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

2. ¿La incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros afecta negativamente las decisiones por parte de la administración?

2. ¿La deficiencia en los informes de evaluación financiera y no financiera representa una dificultad para obtener nuevas donaciones?

3. ¿La falta de aplicación de indicadores financieros y no financieros afecta negativamente la precisión de las proyecciones anuales?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

1. Realizar una investigación de la gestión en las organizaciones sin fines de lucro basada en indicadores financieros y no financieros.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los indicadores financieros y no financieros que las organizaciones sin fines de lucro aplican actualmente.
2. Establecer una guía que explique la correcta evaluación de gestión financiera basada en indicadores financieros y no financieros para la toma de decisiones de las organizaciones sin fines de lucro.

1.4 JUSTIFICACION.

Las donaciones son el pilar fundamental para el funcionamiento de las ONGs, sin la obtención de estos recursos, las organizaciones no podrían llevar a cabo las actividades para las cuales han sido constituidas. Su cuantía va a depender en gran medida de la imagen, credibilidad y de la buena gestión financiera comprobable ante la sociedad.

De lo antes expuesto nace la importancia de contar con un modelo para evaluar la gestión financiera de estas organizaciones.

El fin de la investigación es proporcionar una herramienta que ayude a las organizaciones no gubernamentales a ser más eficientes y eficaces en el control financiero de cada una de sus áreas o departamentos, generando valor agregado a la elaboración de sus proyectos, presupuestos y por último a la medición del impacto social que estas organizaciones generan, lo cual contribuirá al desarrollo y mejora continua en los servicio que estas entidades prestan a las comunidades, realizando un trabajo más certero de acuerdo a sus cronogramas financieros. La idea es cumplir con los objetivos establecidos por la institución y de esa manera beneficiar a quienes más lo necesitan.

La investigación contribuirá con un modelo de evaluación de Gestión financiera que aporte, profundice y facilite un adecuado análisis del control de sus recursos, presupuesto y capital humano.

1.5 HIPOTESIS.

HIPOTESIS ALTERNATIVA

La incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros en la evaluación de gestión financiera de impacto social en las ONG afecta negativamente en la toma de decisiones económicas y operativas por parte de la administración.

HIPOSTESIS NULA

La incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros en la evaluación de gestión financiera de impacto social en las ONG no afecta negativamente en la toma de decisiones económicas y operativas por parte de la administración.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS TEÓRICOS

- A) Gestión: Es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y costo definidos. (Jimenez, 2014, pág. 289)
- B) Indicadores Financieros: Miden las consecuencias de las decisiones tomadas en el pasado, pero no son capaces de proyectar hacia el futuro el rendimiento de la organización, es decir; no aseguran el mantenimiento de ventajas competitivas producidas por mejoras continuas en la organización. (Torres, 1999, pág. 109)
- C) Los indicadores no financieros, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento, el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (Philippe, 1994, pág. 194)

2.2 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

El significado de Instituciones sin fines de lucro o bien conocida como organizaciones no gubernamentales surge en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) años atrás a la segunda guerra mundial para identificar a una agrupación de civiles sin representación de sus países nativos, pero que colaboraban en instituciones relacionadas con la ONU. La función de estas instituciones fue la de intermediar en la concertación de la paz a nivel mundial y la de gestionar proyectos postguerra para el desarrollo de cada país.

Esta definición ampliamente incluyente, alude a cualquier asociación internacional de carácter permanente constituida por particulares con objetivos no lucrativos. Las organizaciones no gubernamentales, continúa diciendo el Banco Mundial, son entidades privadas en países industriales que apoyan el desarrollo internacional: grupos locales organizados en el plano regional o nacional y grupos comunitarios dirigidos por sus propios miembros. En ese sentido, las organizaciones no gubernamentales incluyen asociaciones religiosas y de beneficencia que movilizan fondos privados para el desarrollo. (Olamendi, 2000, pág. 494)

2.3 LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR

La experiencia y el potencial de las ONGs durante el período que se extiende de 1952 a 1979 fue creciendo a medida el tiempo transcurría, en ese entonces solamente había 22 ONGs registradas en El Salvador. De 1980 a 1991 esta cifra aumento más de tres veces hasta llegar a 74. El incremento de ONGs refleja el intento de responder a los problemas creados por la guerra, la crisis económica, social y los desastres naturales.

El Gobierno con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) acordó facilitar la canalización de la ayuda internacional de emergencia mediante el establecimiento de un fondo de reconstrucción nacional.

El PNUD también tiene un papel clave, movilizándolo recursos internacionales, planificando proyectos, proporcionando asistencia técnica y asegurando la compatibilidad entre los planes gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional y local.

En el caso particular de las ONG, el gobierno debería aprobar facilidades institucionales y legales para la ayuda privada externa destinada a las comunidades y organizaciones sociales siempre y cuando estas estuvieran desarrollando o desearan desarrollar proyectos de desarrollo integrados.

(Commins y Sanahuaja, 1998, pág. 55)

En la actualidad el crecimiento de las ONGs se debe a:

- a) Respuesta a los costes sociales de la guerra.
- b) El apoyo económico del gobierno de Estados Unidos canalizado por entidades sin fines de lucro.
- c) Reformas de las políticas de ayuda humanitaria impulsadas por el Gobierno central.
- d) La financiación de las ONGs internacionales.

2.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

El análisis financiero es un instrumento de trabajo para los directores y gerentes de las organizaciones sin fines de lucro, mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos que han sido registrados en la contabilidad. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión. (León Valdés, 1993, pág. 1)

El análisis financiero aplicado a una entidad sin fines de lucro califica la estructura financiera del pasado y del presente, posibilita realizar estimaciones y proyecciones sobre situaciones futuras además la correcta aplicación facilita la comprensión del diagnóstico financiero, mismo es utilizado por

la gerencia y administración para identificar las debilidades y tendencias negativas que afectan la eficiencia de la implementación de proyectos sociales y ayuda comunitaria.

El análisis financiero en las entidades sin fines de lucro surge como necesidad de una herramienta para la evaluación de los estados financieros y al igual que una organización con fines de lucro busca proveer información importante para la toma de acciones en los casos de ineficiencia e ineficacia.

Los resultados del análisis financiero son datos cuantitativos que con facilidad pueden ser integrados en macros estadísticas, por consiguiente; predecir, comparar y evaluar la eficiencia económica de la gestión operativa se vuelve una tarea más sencilla, este tipo de actividades soporta y ayuda a la auto sostenibilidad de una ONG misma que es solicitada como requisito por los entes donantes nacionales e internacionales

2.4.1 Análisis financiero comparativo

Este método compara los estados financieros de dos o tres períodos contables con el objetivo de analizar los cambios presentados de forma porcentual, distinguiendo las variaciones representativas para la entidad, mismo análisis puede ser presentado de forma vertical u horizontal.

El Análisis vertical posibilita generar una varianza entre los componentes más importantes de los estados financieros (activos, pasivos, patrimonios e ingresos totales) mientras el análisis horizontal permite identificar la variación en el tiempo de un valor específico en comparación a uno o dos períodos financieros.

De los dos métodos antes expuestos el más aplicado por las entidades sin fines de lucro es el análisis horizontal ya que sirve para evaluar la tendencia de cada una de las cuentas de

balance o el estado de resultados de un período a otro, y con base a esas tendencias, se evalúa si la situación financiera de la entidad es satisfactoria. (Toro, Análisis financiero, 2014, pág. 123)

2.4.2 Análisis financiero de tendencias

Método gráfico, la información comparativa seleccionada de los estados financieros se pueden mostrar en forma de gráfica. Cuando la información financiera se muestra en gráficas, estas dan facilidad de percepción al lector que no le proporcionarían las cifras, índices, porcentajes, etc. y el analista puede tener una idea más clara, dado que las variaciones monetarias se perciben con mayor claridad (Fernández, 2018, pág. 241)

Este método meramente estadístico es una herramienta utilizada por las entidades sin fines de lucro para estudiar el comportamiento de diferentes rubros financieros mediante gráficos comparativos con el fin de evaluar cambios o errores significativos y sus causas, nos permite comprender la dirección y velocidad de los cambios en el transcurso del tiempo, esta base de datos es usada por las entidades para producir sus proyecciones a futuro cuando las tendencias son repetitivas.

2.4.3 Análisis financiero por ratios.

El tercer método de análisis es el de ratios o razones financieras conceptualizados como índices o cocientes financieros que relacionan dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra.

Como concepto lo podemos definir como una operación matemática (aritmética o geométrica) entre las cantidades de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o un análisis de cómo se encuentran las finanzas de la entidad; también se pueden utilizar como indicadores de gestión. La razón o el indicador es la expresión cuantitativa (dado en la moneda

legal) el desarrollo, la actividad o el comportamiento de toda la organización o una de sus áreas. correctivas o preventivas, según el caso. (Toro, Análisis financiero., 2014, pág. 133)

Desde el enfoque del control interno, el cual analiza las prácticas contables y los instrumentos utilizados en el análisis económico-financiero de las entidades sin fines de lucro, se confirma que no todos los ratios financieros que se implementan en las empresas mercantiles son aplicables a las ONG debido a la diferencia entre los objetivos de cada una de las entidades, una por su parte busca el lucro y la otra busca utilizar sus ingresos en el desarrollo de comunidades con proyectos de impacto social.

Al utilizar los ratios financieros se busca detectar problemas a medio y largo plazo que pongan en riesgo la viabilidad financiera y la existencia de la entidad; aún más sabiendo que estas no persiguen lucro en sus actividades.

La finalidad de todo indicador es servir como un instrumento eficaz, eficiente y económico capaz de mejorar la gestión de la entidad con el objetivo final de la consecución de los fines de dicha entidad. Los objetivos que persiguen los indicadores son los siguientes. (Asociación Española de Contabilidad, 2012, pág. 1)

Favorecer la transparencia y buen gobierno de la entidad, contribuir en términos sintéticos a la rendición de cuentas, facilitar de forma esquemática y reducida, la comprensión de la magnitud y el desarrollo de sus actividades y completar un esquema lógico para la toma de decisiones.

Un buen gobierno administrativo siempre buscará auto-sostenibilidad mediante la utilización de ratios financieros. Los indicadores pueden revelar información importante y comprensible, de esta manera la directiva podrá conocer si deberá cambiar de estrategia según la debilidad que se presente.

González y Cañadas menciona que las administraciones públicas cada vez delegan más las funciones sociales a este tipo de entidades, la consecuencia de este acontecimiento es que los

agentes tanto internos como externos demandan más transparencia y una mejor calidad de gestión de los recursos, (Gonzalez, 2008, pág. 227)

2.4.3.1 Razón circulante.

La razón circulante mide el número de veces que el activo circulante de ONG cubre su pasivo circulante. Cuanto más alta sea la razón circulante, mayor será la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo conforme se venzan (Emery, 2000, pág. 89)

En los activos circulantes para una entidad sin fines de lucro tendremos rubros como el efectivo, valores negociables, cuentas y documentos por cobrar; mientras que en los segundos están las cuentas y documentos por pagar, pagarés a corto plazo y otros gastos acumulados.

Fórmula: $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{"X"}$ veces

La razón financiera circulante se convierte en la ratio más utilizado por una entidad sin fines de lucro debido a que se utiliza para medir la solvencia a corto plazo ya que demuestra qué parte de deuda a corto plazo son cubiertas por elementos del activo circulante; las ONG siempre demandaran productos o servicios a sus proveedores para los proyectos que ejecutan; por lo tanto, el adquirir deuda a corto plazo es algo típico de estas entidades.

Criterio de análisis "Óptimo": $1,5 < RC < 2,0$.

Si $RC < 1,5$ Baja probabilidad de pago de sus deudas

Si $RC > 2,0$, Activo ocioso. pérdida de rentabilidad a corto plazo.

2.4.3.2 Prueba defensiva.

Este ratio se calcula dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo circulante (Córdoba, P. M. , 2012, pág. 110)

Mide la capacidad de la entidad de la entidad sin fines de lucro para atender obligación a corto plazo de manera inmediata y al instante solamente considerando las partidas de tesorería,

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Circulante}} = \%$$

Criterio de análisis Óptimo = 0.3 por cada dólar que se adeude se tiene 0.3 unidades monetarias en efectivo disponible.

La disponibilidad de efectivo es crucial en la implementación de proyectos de impacto social, las entidades no gubernamentales necesitan conocer con cuanto efectivo se cuenta y si ese efectivo es suficiente para cubrir las deudas a cortos plazo generadas por operaciones con proveedores de productos o servicios, la idea es no caer en impago y mantener la reputación de una entidad organizada y ordenada en sus pagos.

2.4.3.3 Razón deuda a capital.

Muestra el porcentaje de deuda en relación al Capital Social evaluando el impacto del pasivo total con relación capital.

$$\text{Fórmula } \frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital}} = \text{porcentaje o dólares capital}$$

Para su interpretación es importante atender al porcentaje y tener en cuenta que, a menor ratio, más beneficioso será para la entidad sin fines de lucro al gozar de una mayor capacidad de respuesta frente a imprevistos de pago.

Es importante señalar que una gran parte de las organizaciones no gubernamentales se someten a deuda, ya que para ejecutar proyectos en el correcto tiempo la entidad necesita el ingreso de forma inmediata para obtener un impacto social considerable de los proyectos ejecutables, por lo que no es correcto esperar al desembolso de las donaciones por parte de los benefactores, si se tiene la plena certeza de que el desembolso les será otorgado basado en convenios firmados, la administración de una ONG provee los gastos financieros de un préstamo a largo o corto plazo y con el efectivo otorgado puede implementar los proyectos para los cuales se gestionó las donaciones.

Es importante tener claro hasta qué punto el capital social soporta con las deudas adquiridas, un control para mitigar el riesgo de un sobreendeudamiento es crucial para la auto-sostenibilidad de la entidad, para tales casos

2.4.3.4 Razón deuda activo total.

Mide la proporción en porcentaje del activo total aportado por los acreedores.

Fórmula: $\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} = \text{porcentaje o dólares}$

Criterio de análisis "optimo": $0.4 < RE < 0.5$.

Conoce la capacidad de la entidad para hacer frente a sus deudas con la totalidad de su activo (Socías, S. A, 2013, pág. 400)

Existen posibilidades de que la entidad sin fin de lucro se endeude al tener asegurado la obtención de donaciones para cubrir el pago de la deuda, pero también algunas entidades se enfrentan a eventualidades no presupuestadas como desastres naturales que afecten definitivamente las actividades que realiza diariamente, con el fin de monitorear la deuda se recomienda el uso del ratio financiero.

2.4.3.5 Ratio de utilidad.

Fórmula: $\frac{\text{Ingreso Total}}{\text{Gasto Total}} = \text{porcentaje o dólares}$

Si $1 < RC < 1.05$ se considera gestión óptima, debido a que gasta e invierte la mayoría de fondos catalogados como ingreso.

Si $RC > 1.15$ la entidad genera lucro considerable por lo que debería validarse si en verdad los proyectos han sido ejecutados efectivamente con eficacia o eficiencia,

Si $RC < 1$ La entidad gasta un poco más de lo que gestiona como ingreso.

La idea de una entidad sin fines de lucro es que posea utilidades cercanas a 0, con ello se valida que en verdad la administración está interesada en gestionar todo el ingreso y de esa manera obtener el mejor impacto posible de un proyecto ejecutable.

2.5 ANÁLISIS NO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

El análisis no financiero se basa en los indicadores no financieros, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (Philippe, 1994, pág. 194)

2.5.1 Generalidades de los indicadores no financieros

Son mediciones que sirven para proporcionar una evidencia verificable acerca de la consecución de los propósitos de un proyecto o programa, pudiendo rendir cuentas de la ejecución de una actividad. Este tipo de evaluación permite lograr una actuación más efectiva, facilitando información permanente e integral sobre la gestión y el desempeño de las operaciones; en definitiva, es un proceso que contempla tres pasos (Armijo, 2005, pág. 35)

a) La descripción: Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el encargado para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que

referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la institución.

b) La medición: Es el aspecto central de este sistema el que agrupa las valoraciones realizadas por el encargado, sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y mejorar sus debilidades.

c) El desarrollo: Es el instrumento que analiza las actuaciones de las personas durante un período de tiempo determinado, y contempla sus actuaciones a futuro con el fin de generar un valor agregado a la institución, por medio del aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

Un requisito previo para formular estos indicadores, es que la institución defina los objetivos que orientaran en el mediano y largo plazo su accionar, y que estos se traduzcan en planes de acción con metas concretas y verificables. Su uso obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. En este sentido aporta elementos para promover el mejoramiento continuo de los procesos, servicios y actividades; así como el empleo eficiente de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para logro de los objetivos institucionales. Permitiendo realizar comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles de organización. (Armijo, 2005)

Deben cumplir con una serie de características para ser considerados como efectivos, las cuales se detallan a continuación:

a) Pertinencia: Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla la institución para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos.

b) Homogeneidad: Si no se da la equivalencia, para alcanzar las metas se tenderá a ejecutar solo las acciones que demandan relativamente menos recursos, postergando o anulando

las más costosas o complejas, que a menudo son las que tienen un mayor impacto sobre la gestión de la institución.

c) Independencia: Deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones.

d) Costo: La obtención de la información para su elaboración debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad.

e) Confiabilidad: Digno de confianza, independiente de quien realice la medición. En principio la base estadística debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la organización y examinada por observadores externos.

f) Simplicidad y comprensibilidad: Existe una tensión entre ambos criterios: se deben cubrir los aspectos más significativos, pero la cantidad no puede exceder la capacidad de análisis de los usuarios.

g) Oportunidad: Tiene que ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.

h) No redundancia: Debe ser único y no repetitivo.

i) Focalizado en áreas controlables: Capaz de generar responsabilidades directas en el personal.

j) Participación: Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la institución.

La importancia de la utilización de estos indicadores radica en que presentan diversas ventajas para evaluar la gestión de las asociaciones sin fines de lucro, entre las cuales se encuentran: (Rodríguez Martínez, 2005, pág. 103)

- a) Ayudan a clarificar los objetivos de gestión que las organizaciones pretenden conseguir y especificarlos respecto a los servicios que realizan.
- b) Facilitan la definición de los objetivos.
- c) Facilitan la obtención de información sobre las actividades realizadas.
- d) Ayudan a analizar los resultados de las entidades y a medir la contribución de cada centro de dicho resultado.
- e) Facilitan y enriquecen la rendición de cuentas
- f) Estimulan la reducción de costos.
- g) Motivan e incentivan a los responsables ya que sus actuaciones van a ser evaluadas mediante el análisis de los resultados alcanzados.
- h) Contribuyen en la generación de confianza entre los donantes y la institución, logrando gestionar mayores recursos.

2.5.2 Indicadores basados en eficacia

Evalúa como realizar las acciones, a quienes focalizar la ayuda, durante qué período de tiempo, en qué lugar, entre otros. Por tanto, miden si la intervención alcanzó los cambios que se requieren y generó un grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados. Entre estos se encuentran: (Armijo, 2005)

De cobertura: Son aquellos que reflejan la relación entre la demanda total por los bienes o servicios que ofrece la institución y la cantidad efectivamente entregada.

De focalización: Miden el nivel de precisión con que los productos y servicios están llegando a la población objetivo que se definió inicialmente. Existen varias formas de medir la focalización, todos ellos se centran en medir las filtraciones identificando la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión).

De resultado: Como la eficacia se relaciona con el logro de los objetivos, resulta medular que los indicadores de evaluación del desempeño deban centrar su atención en el efecto final o intermedio de la intervención que se está evaluando.

2.5.2.1 Actividad realizada.

Esta ratio ayuda a controlar y hacer cumplir los objetivos fijados en relación a los usuarios beneficiados o servicios prestados. Se realiza una comparación entre número de usuarios a beneficiar o número de servicios a prestar y número de usuarios realmente beneficiados o número servicios verificablemente prestados.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total de usuarios beneficiados o número de servicios prestados en el ejercicio anterior}}{\text{Total de usuarios a beneficiar o número de servicios a prestar}} =$$

La finalidad de dichos indicadores es evaluar la situación y evolución que presentan las entidades sin fines de lucro respecto a su sector de actividad, así como determinar su futura continuidad y la estructura de su base social. (Socías, S. A, 2013)

El objetivo es que el resultado sea 1.00 o más, con ello se confirma que se atendieron igual o más personas que lo pronosticado.

2.5.2.2 Crecimiento de la actividad.

La buena gestión debe estar acompañada de crecimiento, una organización que mejore e implemente más proyectos cada año o cada período estará sujeta a catalogarse como excelente entidad sin fines de lucro; por lo que su reputación ante los entes donadores y sociedad civil será su carta de presentación

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total de usuarios beneficiados o número de servicios prestados en el ejercicio actual}}{\text{Total de usuarios beneficiados o número de servicios prestados en el ejercicio anterior}} =$$

El objetivo es que el resultado sea 1.00 o más, con ello se confirma que se atendieron igual o más personas que el ejercicio anterior,

2.5.2.3 Satisfacción del usuario beneficiado.

La idea es conocer la percepción de los usuarios beneficiados mediante sondeos, las entidades sin fines de lucro buscan siempre desarrollar la calidad de vida de las comunidades y sus habitantes mediante implementación de proyectos por lo que la percepción de desarrollo debe de provenir de la persona usuaria de estos beneficios.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total de usuarios de beneficiados satisfechos}}{\text{Total de usuarios beneficiados o número de servicios prestados}} =$$

Lo ideal es que el resultado del ratio sea igual a 1 aunque normalmente no sucede por ello el objetivo real de estas entidades es que el resultado de este indicador sea cercano a 1.00

2.5.2.4 Cuota de mercado.

Las ONGs se enfocan en favorecer y focalizar la ayuda en los más necesitados, con ello se garantiza desarrollar una comunidad, es básico e importante visualizar el porcentaje que de usuarios beneficiados de un total residente en el sector.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total de usuarios beneficiados en un sector o comunidad}}{\text{Total de posibles usuarios beneficiados en un sector o comunidad}} \times 100 =$$

Si el resultado se acerca al 100%, la entidad se asegurará de que los invertido en ese sector servirá para la prosperidad de la comunidad por ende la satisfacción del usuario será mayor.

2.5.2.5 Grado de autonomía.

Existen ONGs que subsisten y mantienen su continuidad en el sector gracias a la generación de ingresos propios, esto quiere decir que la mayoría de sus ingresos no son provenientes de gestiones de donaciones sino más bien son productos de actividades y transacciones como rifas, eventos, etc.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ingresos generados por la propia entidad}}{\text{Total de ingresos}} \times 100 =$$

La mayor parte de sus ingresos provienen de donaciones y no así de generación propia, conocer la fuente de sus ingresos es indispensable, con ello se pueden cambiar o mejorar estrategias o bien así tomar decisiones drásticas que afecten positivamente la gestión de ingresos.

2.5.2.6 Crecimiento de los ingresos.

Una gestión eficiente proveerá a la entidad sin fines de lucro más y mejores oportunidades de obtención de ingresos, entre los ingresos que poseen están las contribuciones especiales por medio de leyes u órdenes ejecutivas del gobierno, donaciones restringidas, donaciones no restringidas, ingresos producidos por la entidad derivadas de actividades y contribuciones de la sociedad en general

Fórmula: $\frac{\text{Ingresos totales del período actual}}{\text{Ingresos totales del período anterior}} =$

Las ONGs se proponen como meta anual la obtención de más ingresos en comparación al período anterior, por lo que el resultado del ratio debe de ser mayor a 1, tener el control de la visibilidad de manera numérica o gráfica desembocará en un mejor control de los ingresos, modificará las metas futuras y ayudará al equipo gestor en sus actividades de gestión.

2.5.3 Indicadores basados en eficiencia.

a) Los indicadores de eficiencia se relacionan con la minimización del impacto del gasto, y se pueden medir desde dos ángulos distintos (Armijo, 2005, pág. 34)

b) Si se está produciendo la mayor cantidad de productos o servicios posibles ante el nivel de recursos de que se dispone.

c) Si se alcanza un nivel determinado de productos o servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Y se definen como aquellos indicadores que deben de informar sobre los medios utilizados por la organización en la producción de medios y servicios y las realizaciones o servicios ofrecidos por la misma, todo ello con un grado de detalle que permita identificar ambas variables para todos y cada uno de los tipos de servicios, proyectos o programas prestados por la organización. Entre estos se tiene:

Los que están relacionados con las características de cómo está siendo provisto el producto o servicio, para lo cual busca cuantificar la capacidad de la institución para responder en forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los beneficiarios.

Como meta las entidades sin fines de lucro se proponen poder gestionar recursos y proyectos en los cuales les sea posible minimizar el gasto, es decir que, si un proyecto de igual envergadura se realizó en un período pasado, la meta es realizar el mismo proyecto con menos recursos, en esta situación muy particular se conoce y se tiene experiencia de lo realizado.

2.5.3.1 Costo por beneficiario.

La directiva de la ONG siempre precisa identificar el costo incurrido por cada beneficiario, para conocer este dato es necesario dividir el coste total del período entre el número de beneficiarios. El objetivo es comparar anualmente el resultado con períodos anteriores.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Coste total del período}}{\text{Numero de beneficiarios del período}} =$$

Lograr eficiencia y mejorar cada año siempre es una meta que la administración se propone por lo que es importante tomar en cuenta este dato para la gestión estratégica-operativa.

2.5.3.2 Coste promedio por proyecto.

Este indicador es utilizado solamente por un sector de las entidades sin fines de Lucro, este sector promueve proyectos de similar dimensión y envergadura por lo que conocer el promedio gastado por gestión permitirá comparar no solo con el coste promedio por proyecto de períodos anteriores si no también con proyectos actuales que sobrepasen el coste promedio generado.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Coste total del período}}{\text{Numero proyectos}} =$$

Las tomas de decisiones en proyectos de impacto social siempre deben de estar sustentadas por evidencias generadas como este tipo de indicadores.

2.5.3.3 Ratios gastos globales.

Gerencia de entidades no gubernamentales sin fines de lucro necesitan identificar todos los años, los porcentajes por rubro del gasto total realizado en el período, entre los gastos más representativos de estas organizaciones tenemos:

- A) Los gastos administrativos los cuales deben de estar sustentados y ser razonables para ejecutarse (planilla administrativa, adquisiciones de herramientas del departamento de administración, pago de servicios adquiridos por oficina administrativa).
- B) Gastos operativos (gastos de proyectos sociales) los cuales tendrán el mayor porcentaje de los gastos totales de la entidad sin fines de lucro.
- C) Los gastos financieros, (pagos de intereses y pago de servicios bancarios) como ya en anteriores ocasiones se ha explicado las ONG operan de acuerdo a las circunstancias que se les presentan y en tema de ejecución de proyecto es importante recalcar que el requerimiento de efectivo es en el momento, por lo que si las entidades donadoras aún no han desembolsado

la donación no es desconocido que como entidades estas buscaran financiarse sabiendo que la donación será desembolsada en el futuro, cabe recalcar que las ONG buscan siempre que este porcentaje sea muy bajo cercano a cero.

Ratio Gastos financieros:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Gasto total de período}} \times 100 =$$

Ratio Gastos Administrativos

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Gastos generales administrativos}}{\text{Gasto total de período}} \times 100 =$$

Ratio Gastos Operativos:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Gastos generales Operativos}}{\text{Gasto total de período}} \times 100 =$$

2.5.4 El presupuesto como indicador económico.

El presupuesto se considera una expresión cuantitativa de los planes de acción a corto plazo con lo que se pretende maximizar la utilización de los recursos de la organización para lograr los objetivos deseados. Estos se basan en un proceso de planificación continuo en que se definen las estrategias a largo plazo y la misión general de la entidad. (Lianabel Oliver Bigas, 2005, pág. 36)

La implementación de una revisión del presupuesto mensual en las entidades sin fines de lucro es una actividad que cada una de ellas debería de poseer, en base a los ingresos futuros se realiza el presupuesto de gastos, el cual detalla los gastos proyectados por rubro de gastos y por proyectos.

Los presupuestos proyectados deben de ser presentados a la dirección de la organización para su aprobación, estos deben de realizarse por períodos, mensual, trimestral y anual.

Financieramente el presupuesto de gasto proyectados en una herramienta de control que impacta

en la gestión operativa, su utilización tanto en la operación como control y análisis financiero se cataloga como esencial.

La importancia de la revisión constante y periódica del gasto real versus el gasto presupuestado es requerida por la gerencia como reporte de análisis, el cual puede desencadenar en acciones y cambios según la planificación inicial, por ejemplo, si se detecta que el gasto real está excediendo el gasto presupuestado, la gerencia solicitará comentarios con la identificación de la causa y a partir de este análisis se puede recortar algún otro gasto presupuestado en donde la dinámica sea contraria y así subsanar el incremento o bien si existe un sobregasto real catalogado como innecesario es obligación de la administración tomar medidas drásticas para que estos inconvenientes no vuelvan a ocurrir.

2.5.5 Incidencia de una buena gestión de la entidad sin fines de lucro en la obtención de donaciones y el presupuesto proyectado.

Cada día la administración de las entidades sin fines de lucro trabaja incansablemente para firmar convenios con socios, entidades enfocadas en la filantropía, el gobierno local y gobiernos extranjeros con el fin de obtener donaciones, este ingreso se define como “una contribución voluntaria de dinero que no está relacionada con la compra de bienes y servicios para uso del donante. (United Nations, 2007, pág. 49); Estos ingresos son destinados a proyectos para beneficiar a comunidades.

Para la obtención de ingresos la ONG se avoca a técnicas de gestión de donaciones, una de ellas es el patrocinio, el cual se ubica a menudo e indiscriminadamente en el núcleo más duro de la publicidad comercial, y en otras ocasiones, en el ámbito de la salvaguarda de la cultura y la solidaridad de un país. La técnica de patrocinio puede definirse como un instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atractivo para un público concreto (Pierre, 1990, pág. 228)

Con el fin de aplicar el patrocinio de credibilidad Palencia-Lefler menciona que cada entidad sin fin de lucro debe de proveer una memoria anual con datos que certifiquen la reputación de la organización y ponga en evidencia la credibilidad de los proyectos.

Una estructura estándar de Memoria Anual contiene 6 grandes bloques de contenido:

- 1) La carta de la firma auditora que corrobora que los resultados económicos de las publicaciones son ciertos y conformes a la verdad.
- 2) Los mensajes del presidente, del director o gerentes que representan la memoria y ofrecen su opinión como máximos responsables, acompañados de una pequeña fotografía identificativa del autor del mensaje.
- 3) Una explicación sucinta de la misión y visión de la organización.
- 4) Un informe sobre los servicios y actividades durante el período.
- 5) Un balance de la gestión administrativa durante el período.
- 6) Y por último y más importante, un análisis económico del cumplimiento del presupuesto de los últimos 12 meses en boca de los distintos departamentos, proyectos o áreas de la organización, y que concluye con la presentación del presupuesto del año siguiente. El análisis debe de ser sincero, reconociendo los éxitos y los fracasos, ofreciendo todo tipo de datos comparativos y cifras totales de inversiones, gastos, ventas, impuestos liquidados o los dividendos. Por otro lado, debe de ofrecer información del presupuesto del año siguiente, asumiendo el compromiso de resolver todo aquello que no pudo ser resuelto en ejercicios anteriores (Ors, 2008, pág. 205)

La idea de presentar correctos indicadores financieros y no financieros en una memoria de labores no solo impacta en la credibilidad de la entidad no gubernamental si no también impacta en el presupuesto. Al crear documentos con información real de la ONG en donde se presente la forma de gestionar los recursos y se muestre las herramientas y resultados de la

gestión administrativa, influirá en la decisión de entes donadores por lo que el presupuesto proyectado del siguiente año no sufrirá cambios significativos, de lo contrario, si la reputación de la entidad sin fines de lucro no es la conveniente y gestiona donaciones sin datos correctos, el impacto mayor lo sufrirá los futuros proyectos, el presupuesto debido a que los ingresos disminuirán por medio de recorte de donaciones.

2.5.6 Cuadro de mando integral

Según Kaplan y Norton “El cuadro de mando integral (CMI) es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, que sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles”. (Kaplan, 2000).

A partir de este concepto es necesario recordar que el éxito se logra con el cumplimiento de los objetivos; los objetivos se logran con el cumplimiento de metas, y éstas a su vez, se consiguen con el cumplimiento de los factores críticos de éxito tanto operativos como financieros.

Pero la pregunta que se planteó durante la época fue la de cómo integrar los Indicadores no financieros con los indicadores financieros en una organización. En los años setenta se empezó a cuestionar sobre la utilidad de la contabilidad tradicional, centrada en aspectos financieros y contables. La presión un mercado cada vez más globalizado condujo a las entidades a una nueva estrategia: Los Factores críticos de éxito incluyen temas nuevos e interesantes como la satisfacción del cliente.

Con la experiencia y los conocimientos aportados por los participantes se llegó a un producto final: El Cuadro de Mando Integral (CMI) –Balanced Scorecard-. Kaplan y Norton

concebieron inicialmente el BSC como un sistema de medición que tuviera en cuenta todas las áreas fundamentales de la organización, pero posteriormente evolucionó a lo que hoy en día se considera como un sistema de gestión estratégico y financiero.

Según el prólogo de dicho trabajo en su traducción al castellano, el CMI tiene el objetivo de: "Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. (Kaplan, 2000)

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en dirigir las decisiones al corto plazo. "Cambia la manera de dirigir un negocio"

A los efectos de este trabajo, resultan útiles los estudios desarrollados, o Kaplan y Norton (2000), entre otros, que enfocan al Cuadro de Mando Integral desde una óptica de equilibrio en la empresa, que incluye las cuatro perspectivas siguientes:

Análisis Financiero:

- 1) Perspectiva Financiera. La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

Análisis operativo:

- 1) Cliente. La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- 2) Proceso interno. Las estrategias de los distintos procesos que crean la satisfacción en los clientes y accionistas.
- 3) Aprendizaje y crecimiento. Los esfuerzos para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. El cuadro de mando integral agrega y tienen en cuenta tanto indicadores financieros como no financieros por lo que se convierte en una herramienta importante en la gestión de las entidades sin fines de lucro y se mantiene como herramienta firme para ser presentada en una memoria de labores.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El enfoque en el que se desarrolló la investigación es cuantitativo, que de acuerdo a Sampieri “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, 2014, pág. 4)

Para este trabajo de investigación se procura conocer y comprender la situación actual de las asociaciones sin fines de lucro domiciliadas en San Salvador mediante un análisis estadístico de resultados numéricos (porcentajes, frecuencias, entre otros) provenientes de instrumentos de recolección de datos, enfatizado en la forma como influye la incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros en la evaluación de gestión financiera de impacto social y si esta genera incertidumbre en la toma de decisiones económicas y operativas por parte de la administración.

El alcance de la investigación es descriptivo; ya que de acuerdo a Sampieri “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, 2014, pág. 92) Es importante detallar la problemática, el fenómeno y sus causas. En la investigación se identifica los conceptos de las variables más importantes que afectan a la problemática además se conoce y se analiza las posibles consecuencias de no contar con una buena implementación de indicadores financieros y no financieros.

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA.

3.2.1 Universo

El universo, es un conjunto de individuos o elementos representativos con determinadas características que se encuentran sujetos a estudio. Del universo se segrega la población la cual contiene los atributos definidos que fundamentan un análisis estadístico.

La población en estudio para la presente investigación de campo correspondió a las 586 asociaciones sin fines de lucro las cuales son organizaciones constituidas por personas que desarrollan actividades de bien común. 586 es el total de asociaciones sin fines de lucro que se encuentran formalmente inscritas en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador y domiciliadas en el municipio de San Salvador, información basada en la Resolución Final UAIP/RES/MH/DGII-2019-0158 proveniente de una solicitud formal ciudadana (Anexo), dicha información fue validada y concedida por un oficial de información en representación de la Dirección General de Impuestos Internos.

3.2.2 Muestra

De acuerdo a (Sampieri) la muestra, “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población, lo cual presente que los resultados encontrados en la muestra logran generalizar o extrapolarse a la población”.

Para este trabajo de investigación, se ha establecido que el tipo de muestra sea probabilístico tomando en cuenta que todos los elementos son representativos y tienen la misma posibilidad de ser elegidos por sus características definidas.

Tamaño de la muestra: para la cual se utilizó a la fórmula estadística para universos finitos. pasos para delimitar la muestra

Donde:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1)e^2}$$

n : Tamaño de la muestra ?

Z : Nivel de confianza 1.96

P : Probabilidad de éxito 0.80

Q : Probabilidad de fracaso 0.20

E : Error muestral 0.091

N : Universo 586.

Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.8)(0.2)(586)}{(1.96^2)(0.8)(0.2) + (586 - 1)(0.091^2)}$$

$$n = \frac{360.19}{5.46}$$

$$n = 65.98$$

La Muestra en estudio para la presente investigación de campo correspondió a las 66 asociaciones sin fines de lucro.

Criterios de inclusión:

Para ejecutar la investigación se eligieron organizaciones sin fines de lucro a encuestar que cumplieron con los siguientes requisitos:

- A. Estar catalogadas como asociaciones sin fines de lucro según criterios de la Dirección General de Impuestos Internos, base de datos del Ministerio de Hacienda.
- B. Estar domiciliada en el municipio de San Salvador.
- C. Dedicarse exclusivamente a actividades de bien común sin fines de lucro.
- D. Apoyar con la investigación.

Criterios de exclusión:

Se excluirán las organizaciones sin fines de lucro que cumplan con los siguientes criterios.

- I. No clasificar como asociación sin fines de lucro según criterios de la Dirección General de Impuestos Internos, base de datos del Ministerio de Hacienda.
- II. Estar domiciliada fuera del municipio de San Salvador.
- III. No dedicarse exclusivamente a actividades de bien común sin ánimo de lucro.
- IV. No desear participar en la investigación.

3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para este estudio, se ha establecido que la fuente de recolección de información sea primaria se desea recopilar todos los datos necesarios de una manera directa con el personal encargado de las finanzas de las asociaciones sin fines de lucro seleccionadas.

La técnica que se utilizó fue el cuestionario, (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, 2014, pág. 217) Sampieri lo define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” el cual ofrece la oportunidad de interactuar con las personas involucradas en el proceso de investigación permitiendo validar la problemática en estudio.

El cuestionario utilizado en la investigación está compuesto por doce interrogantes de tipo cerrada y opción múltiple lo que permitió conocer si las asociaciones sin fines de lucro cuentan con indicadores financieros y no financieros para lograr los objetivos de la gestión financiera y de impacto social, en que reportes estratégicos son presentados dichas herramientas y que impacto negativo genera el hecho de que no se presenten o sean mal aplicados.

Para este trabajo también se desarrolló otra técnica llamada investigación bibliográfica, fue importante efectuar una revisión de este tipo a través de libros especializados en la rama de planeación financiera, administración financiera y gestión operativa de entidades sin fines de lucro, que ayudó a redactar el marco teórico.

3.4 PROCEDIMIENTO.

Como resultado de la obtención del listado oficial de asociaciones sin fines de lucro domiciliadas en el municipio de San Salvador y el cálculo de la muestra, se procedió a realizar una investigación de cuales entidades estarían de acuerdo a colaborar con este estudio. Se validó números de teléfono vía web por consiguiente se solicitó citas en horario de oficina vía telefónica; con el cuestionario finalizado se procedió a recorrer las zonas donde operan las asociaciones.

De esta forma se estableció contacto personal con los responsables y encargados de finanzas de cada organización, como resultado se administró 65 cuestionarios en físico y un cuestionario vía correo electrónico, al finalizar la tarea de recolección de datos, se realizó el vaciado de elementos en una hoja electrónica de IBM SPSS Statistics V.26 (paquete estadístico para las ciencias sociales), el sistema dio como resultado tablas de frecuencia las cuales fueron utilizadas para la creación de gráficos estadísticos mediante el programa Microsoft Office Excel 365.

CAPITULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

En el presente capítulo se presentan los resultados, como producto de los procedimientos mencionados en la metodología para explicar y dar respuesta al objeto de investigación.

4.1 CAPTURA DE LOS DATOS Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se realizó el análisis de datos utilizando el software especializado para el procesamiento llamado IBM SPSS STATISTICS V. 26 (paquete estadístico para las ciencias sociales) soportado con el software Microsoft Office Excel v. 365, con la combinación de ambos se pudo desarrollar la tabulación y exponer los gráficos, distribuciones y frecuencias que describen de una manera analítica el fenómeno.

4.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

La presentación de los resultados contiene 2 partes, la primera describe un resumen que el software SPSS ofrece al finalizar el procesamiento de los datos, mismo es utilizado para señalar el estatus de los casos que cada elemento tabulado posee (casos válidos, casos perdidos) y la segunda parte la conforma las 12 interrogantes individuales, por cada pregunta se comparte una tabla de frecuencia de los resultados por ítem seleccionado y un gráfico apoyando la interpretación de los resultados y el análisis descriptivo de cada interrogante.

El Software estadístico IBM SPSS STATISTICS V.26, posee una función que procesa las respuestas de las variables definidas, las cuales son divididas en casos válidos o perdidos, describiendo los casos válidos a aquellas respuestas que fueron contestadas a la pregunta sin distinción alguna y casos perdidos como resultados sin respuestas o lógicas.

Para este trabajo de investigación se catalogó que el 100% de respuestas son válidos, lo que representa una base de datos completa a consecuencia de la claridad de las preguntas y la facilidad de reconocimiento de las respuestas múltiples.

Tabla 1 Resumen de resultados validos procesados en SPSS

Variables	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Herramientas de análisis económico-financiero	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Frecuencia de uso herramientas de análisis financiero	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Herramientas de análisis no financiero	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Frecuencia de uso herramientas de análisis no financiero	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Departamento participante en la planificación financiera	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Frecuencia de comparación entre presupuesto de gastos y gasto real	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Reportes donde se utiliza indicadores financieros y no financieros	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Reportes exigidos por los donantes	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la gestión financiera	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Consecuencias de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%
Consecuencias de la no aplicación de indicadores financieros y no financieros en el presupuesto proyectado	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%

Fuente de elaboración: propia

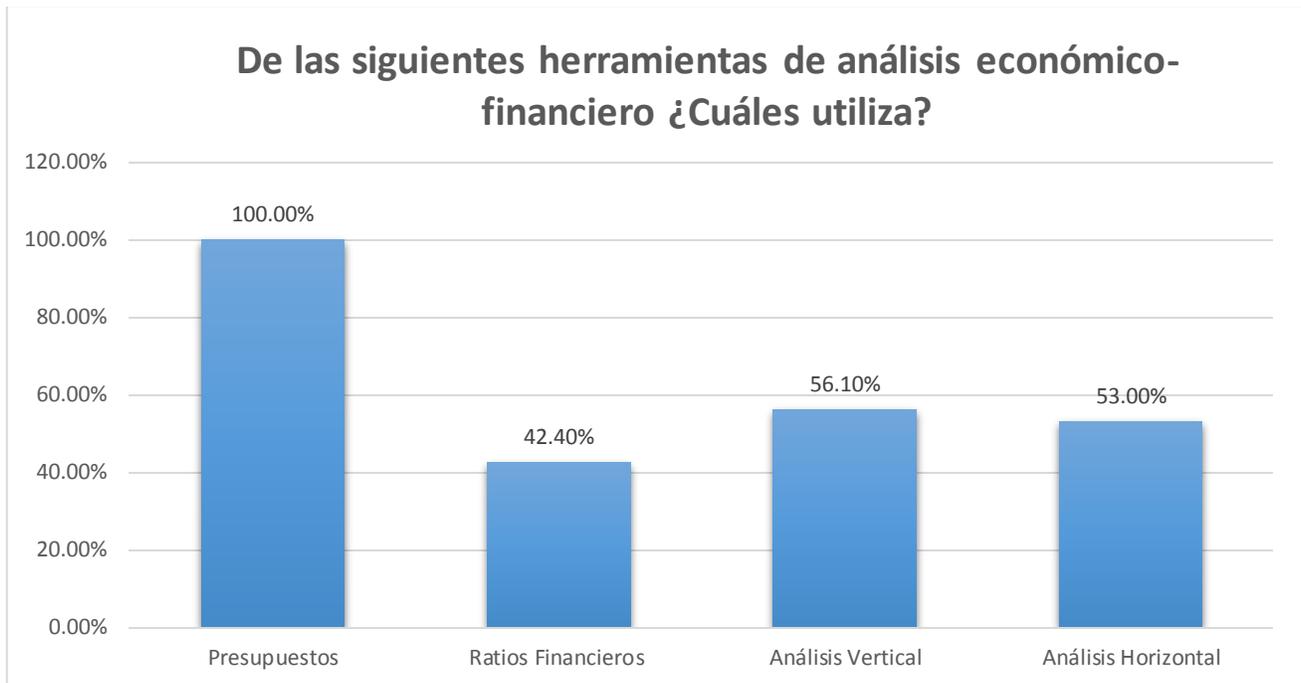
Se presenta las 12 interrogantes individuales, por cada pregunta se comparte una tabla de frecuencia de los resultados por ítem seleccionado y un gráfico apoyando la interpretación de los resultados y el análisis descriptivo de cada interrogante:

Tabla 2: Herramientas de análisis económico-financieros

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
De las siguientes herramientas de análisis económico-financiero ¿Cuáles utiliza?	Presupuestos	66	39.8%	100.0%
	Ratios Financieros	28	16.9%	42.4%
	Análisis Vertical	37	22.3%	56.1%
	Análisis Horizontal	35	21.1%	53.0%
Total		166	100.0%	251.5%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 1: Herramientas de análisis económico-financieros



Fuente de elaboración: propia

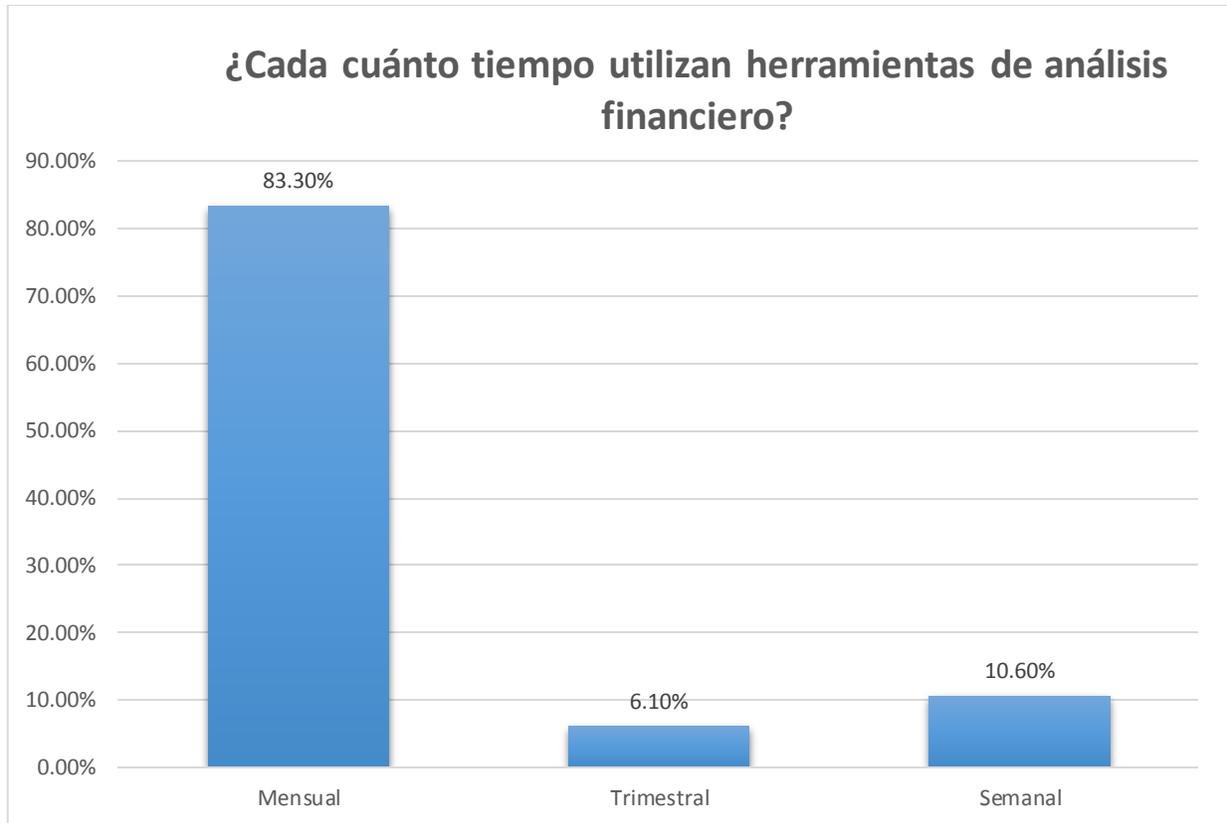
De un total de 66 organizaciones sin fines de lucro, un 100% utiliza el presupuesto como herramienta de análisis económico por lo que se confirma como herramienta de uso cotidiano para administrar los ingresos y gastos de la entidad, también obtenemos que el 56.1% de los encuestados realiza análisis vertical, como una tercera herramienta un 53.0% incorpora el análisis horizontal y solo un 42.40% utilizan ratios financieros como una herramienta de análisis económica, los tres últimos resultados confirman que la mitad de los sujetos en estudio no utilizan indicadores financieros básicos diferentes al presupuesto.

Tabla 3: Frecuencia de uso herramientas de análisis financiero

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Cada cuánto tiempo utilizan herramientas de análisis financiero?	Mensual	55	83.3%	83.3%
	Trimestral	4	6.1%	6.1%
	Semanal	7	10.6%	10.6%
Total		66	100.0%	100.0%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 2: Frecuencia de uso herramientas de análisis financiero



Fuente de elaboración: propia

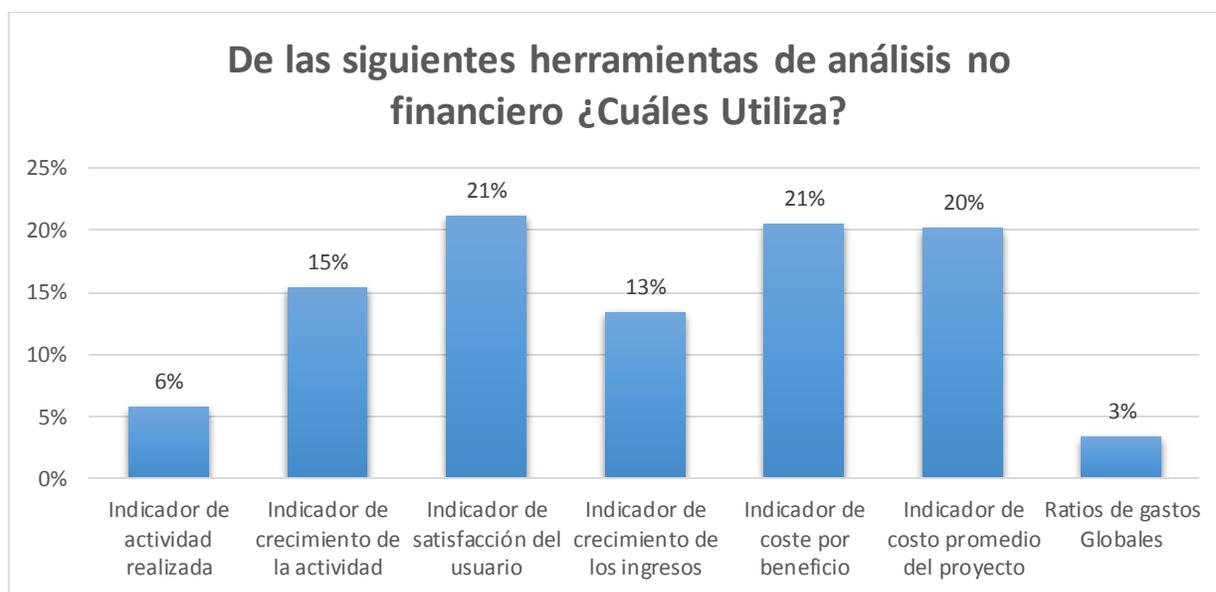
En la presente pregunta se le consultó la frecuencia con que utilizan las herramientas, en cual del total de ONG's encuestadas un 83.3% dijo que mensualmente utilizan las herramientas para realizar análisis financiero; mientras tanto 10.6% mencionó que semanalmente pone en práctica esta herramienta y solo un 6.1% dijo que lo hacía trimestralmente.

Tabla 4: Herramientas de análisis no financiero

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
De las siguientes herramientas de análisis no financiero ¿Cuáles Utiliza?	Indicador de actividad realizada	17	5.8%	25.8%
	Indicador de crecimiento de la actividad	45	15.4%	68.2%
	Indicador de satisfacción del usuario	62	21.2%	93.9%
	Indicador de crecimiento de los ingresos	39	13.4%	59.1%
	Indicador de coste por beneficio	60	20.5%	90.9%
	Indicador de costo promedio del proyecto	59	20.2%	89.4%
	Ratios de gastos globales	10	3.4%	15.2%
Total		292	100.0%	442.4%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 3: Herramientas de análisis no financiero



Fuente de elaboración: propia

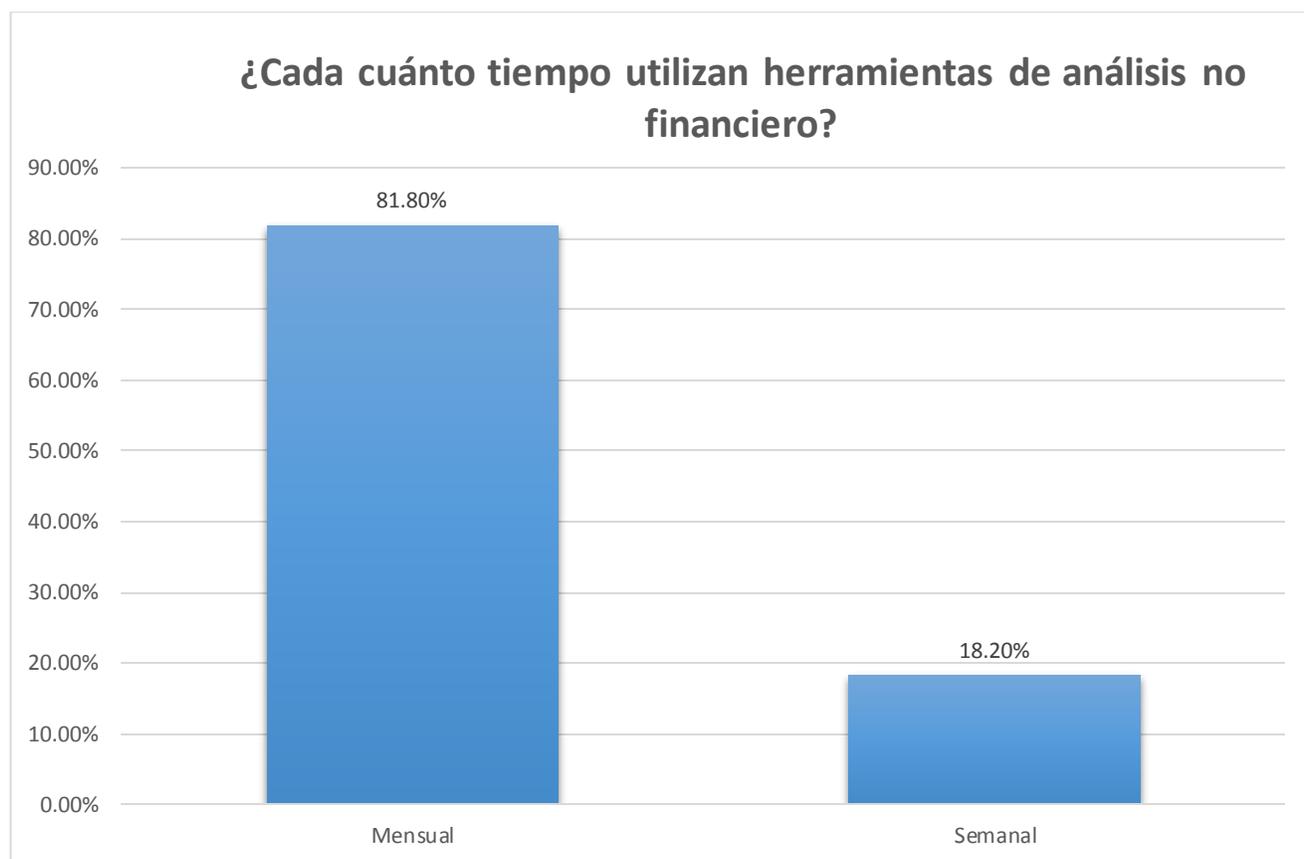
En la presente interrogante se les preguntó acerca de la utilización de herramientas de análisis no financiero de los cuales un 93.90% respondió que utiliza la satisfacción del usuario como herramienta de análisis, mientras tanto un 90.9% utiliza los indicadores de coste beneficio, un 89.40% utiliza el costo promedio de proyecto, también el porcentaje de utilización de los indicadores de crecimiento de ingresos y actividad fueron 69.20% y 59.10% respectivamente; además un restante de 25.80% utiliza un indicador de actividad realizada como herramientas de análisis no financiero contra un 15.2% que usan ratios de gastos globales.

Tabla 5: Frecuencia. de uso herramientas de análisis no financiero

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Cada cuánto tiempo utilizan herramientas de análisis no financiero?	Mensual	54	81.8%	81.8%
	Semanal	12	18.2%	18.2%
Total		66	100.0%	100.0%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 4: Frecuencia de uso herramientas de análisis no financiero



Fuente de elaboración: propia

En la presente interrogante se le solicitó contestar la frecuencia del uso de las herramientas de análisis no financiero. De las 66 ONG's encuestadas un 81.8% menciona que lo hace mensual, frente a un 18% que lo realiza semanalmente.

Tabla 6: Departamento participante en la planificación financiera

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Qué áreas de su estructura organizativa participan en la planificación financiera?	Administración	66	37.5%	100.0%
	Finanzas	66	37.5%	100.0%
	Comunicaciones	5	2.8%	7.6%
	Gestión	18	10.2%	27.3%
	Operaciones	21	11.9%	31.8%
Total		176	100.0%	266.7%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 5: Departamento participante en la planificación financiera.



Fuente de elaboración: propia

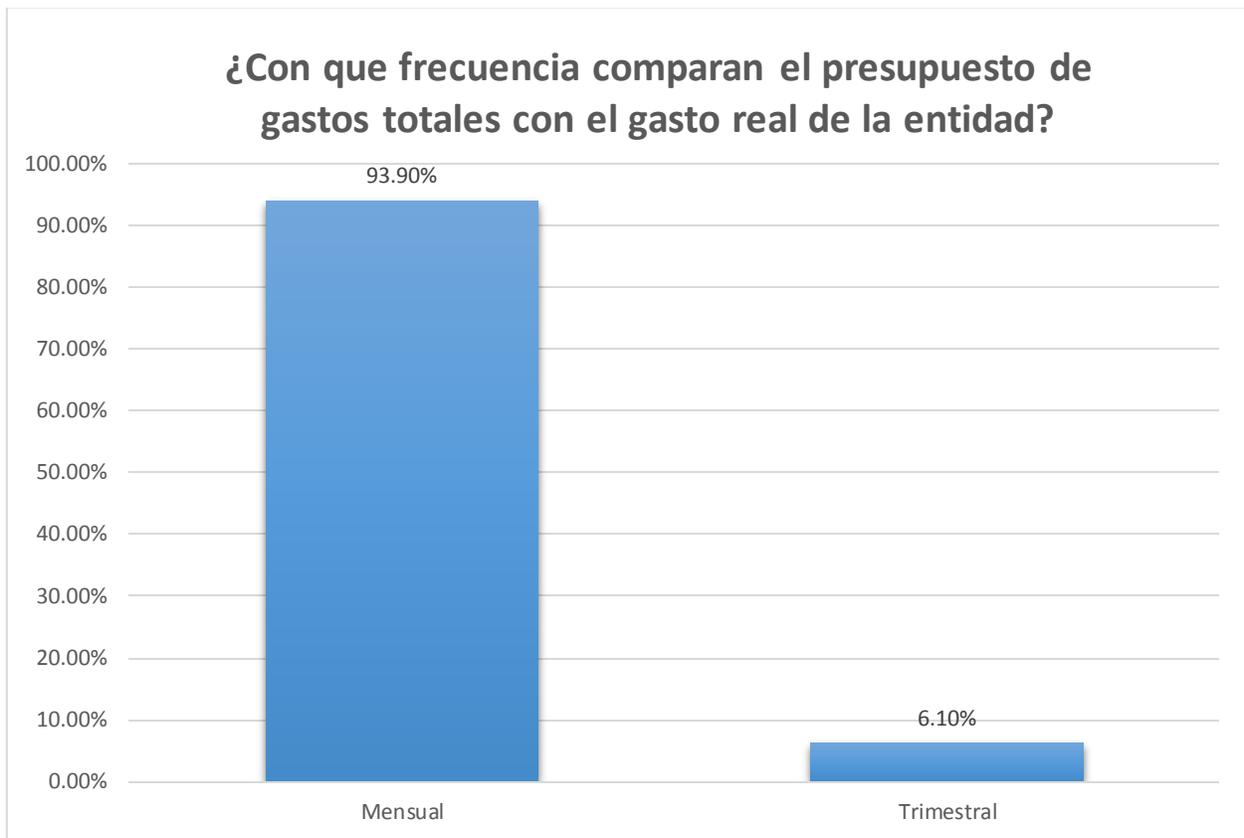
En la presente interrogante se les preguntó qué áreas participan en la elaboración de la planificación financiera, del total de encuestados un 100% respondió que participan tanto el departamento de administración y como el de finanzas; mientras en un 32% de los casos se agrega al departamento de operaciones en la planificación, el resto mencionó que el departamento de comunicaciones y gestión raras veces participan con un 27% y 7% respectivamente.

Tabla 7: Frecuencia de comparación entre presupuesto de gastos y gasto real

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Con que frecuencia comparan el presupuesto de gastos totales con el gasto real de la entidad?	Mensual	62	93.9%	93.9%
	Trimestral	4	6.1%	6.1%
Total		66	100.0%	100.0%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 6: Frecuencia de comparación entre presupuesto de gastos y gasto real



Fuente de elaboración: propia

En esta interrogante se les preguntó la frecuencia con la que hacían el ejercicio de comparar los presupuestos totales con el gasto total. Un 94% mencionó que mensualmente realiza el seguimiento y solo un 6% lo realiza de forma trimestral. El gráfico hace contraste con la pregunta número 1, se confirma la utilización del presupuesto del 100% de los sujetos en estudio.

Tabla 8: Reportes donde se utiliza indicadores financieros y no financieros

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿En qué reportes estratégicos son presentados los indicadores financieros y no financieros en su organización?	Memoria Anual de labores	11	16.7%	16.7%
	Cuadro de Mando Integral.	1	1.5%	1.5%
	Ninguno	54	81.8%	81.8%
Total		66	100.0%	100.0%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 7: Reportes donde se utiliza indicadores financieros y no financieros



Fuente de elaboración: propia

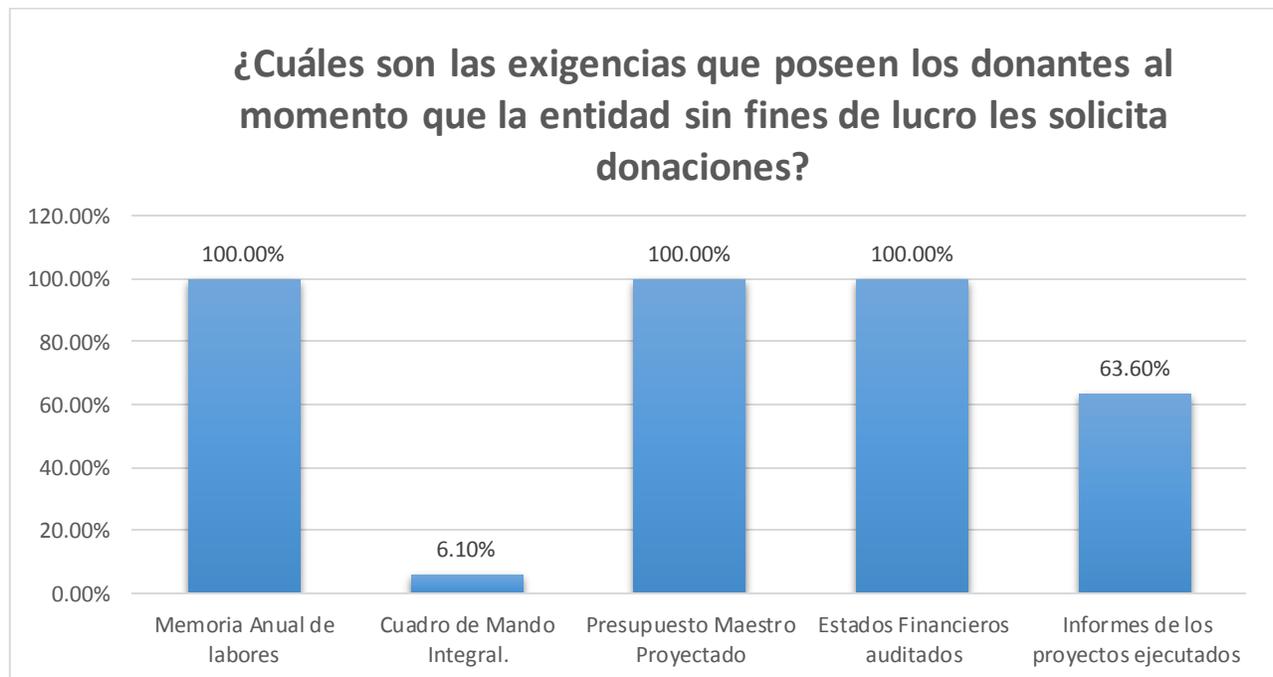
En esta interrogante se les consultó el medio en que se divulgan los indicadores financieros y no financieros de los cuales el 82% confirmó que no utiliza ningún reporte estratégico para presentar sus indicadores, El 13.6% de los encuestados muestra sus cifras de impacto social y análisis financiero mediante la memoria anual de labores y un pequeño porcentaje lo hace por medio de cuadro de mando integral.

Tabla 9: Reportes exigidos por los donantes.

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Cuáles son las exigencias que poseen los donantes al momento que la entidad sin fines de lucro les solicita donaciones?	Memoria Anual de labores	66	27.0%	100.0%
	Cuadro de Mando Integral.	4	1.6%	6.1%
	Presupuesto Maestro Proyectado	66	27.0%	100.0%
	Estados Financieros auditados	66	27.0%	100.0%
	Informes de los proyectos ejecutados	42	17.2%	63.6%
Total		244	100.0%	369.7%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 8: Reportes exigidos por los donantes



Fuente de elaboración: propia

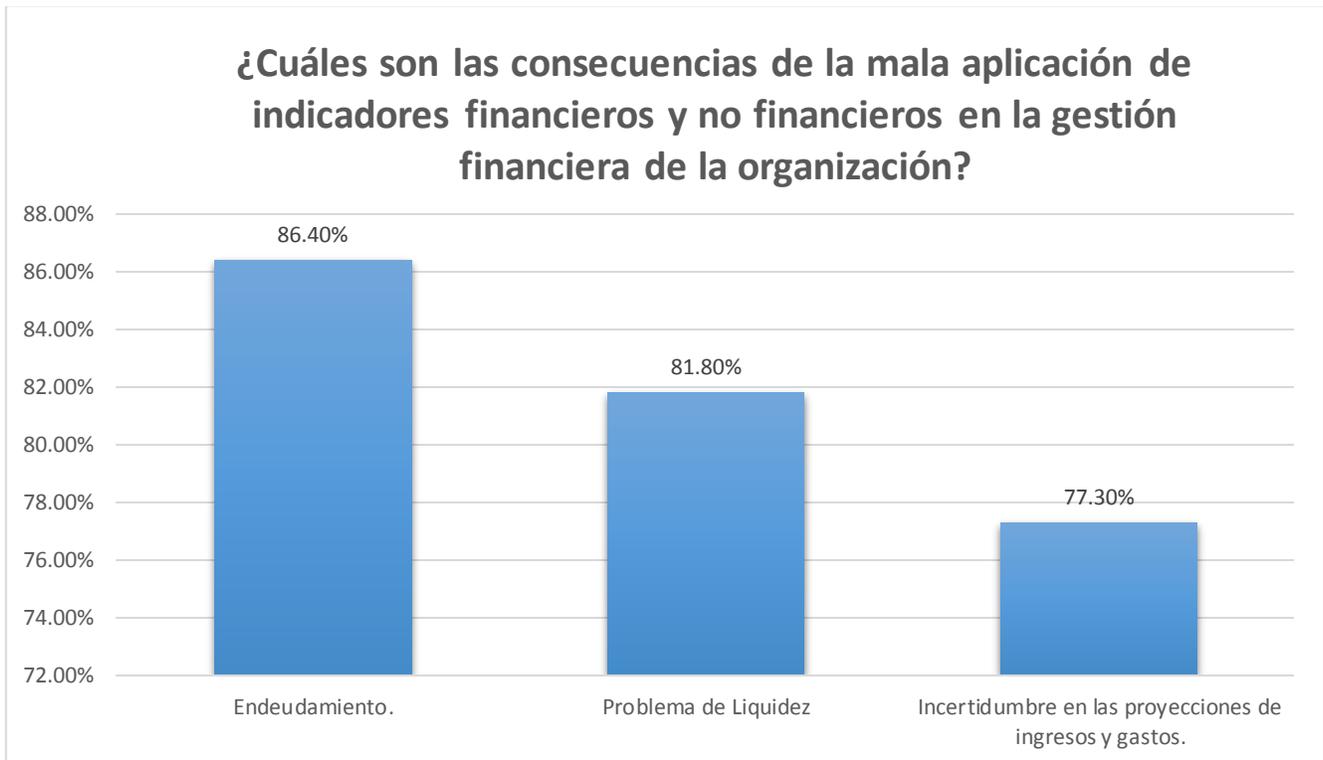
En la presente interrogante se les consultó que documento requería un donante para poder llevar acabo la donación y las entidades respondieron que los donantes les exigen: memoria de labores, presupuesto maestro proyectado y estados financieros auditados en un 100% y solo un 63% solicita adicionalmente informe de los proyectos ejecutados.

Tabla 10: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la gestión financiera

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Cuáles son las consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la gestión financiera de la organización?	Endeudamiento.	57	35.2%	86.4%
	Problema de Liquidez	54	33.3%	81.8%
	Incertidumbre en las proyecciones de ingresos y gastos.	51	31.5%	77.3%
Total		162	100.0%	245.5%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 9: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la gestión financiera



Fuente de elaboración: propia

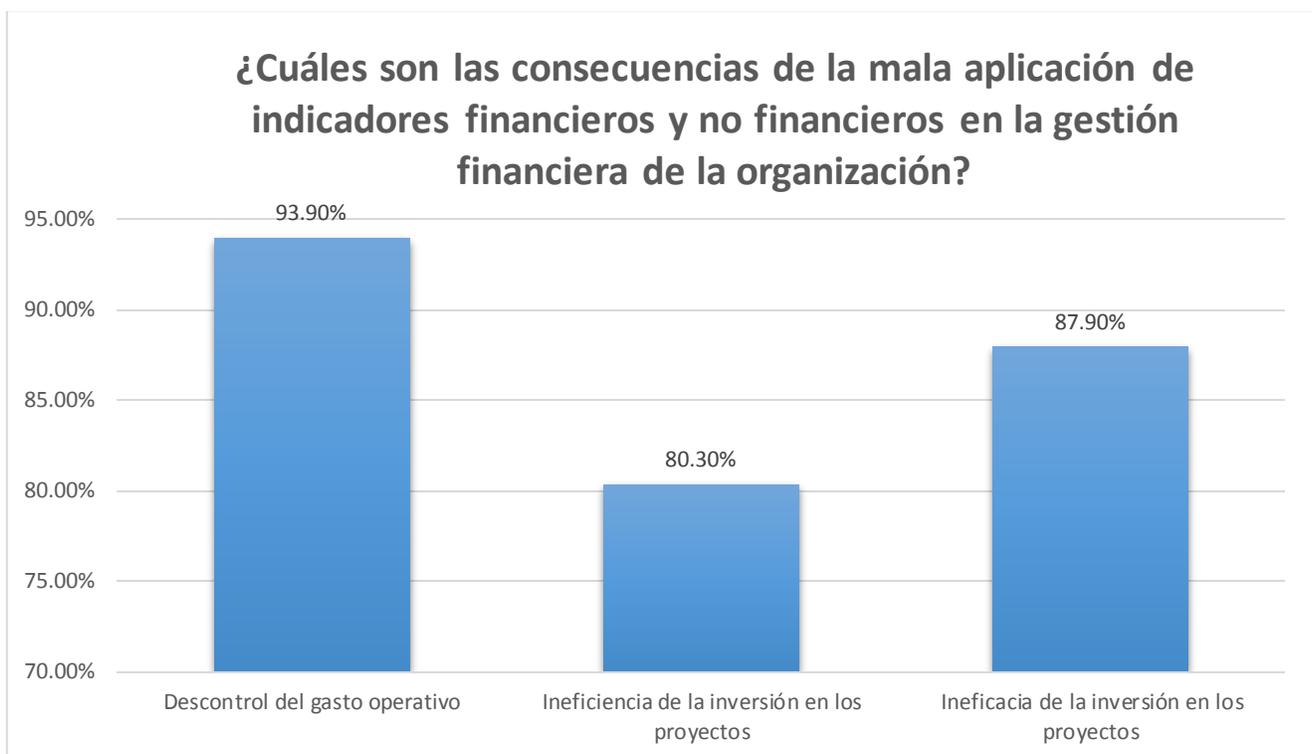
En la presente interrogante se desea conocer las consecuencias de la mala aplicación de los indicadores financieros y qué consecuencias trae a las organizaciones, en primer lugar, las ONG's se ven obligadas a adquirir deuda para poder llevar a cabo su funcionamiento con un 86%, por ende, esto le lleva a generar problemas de liquidez lo cual representa un 81% y un alto nivel de incertidumbre en las proyecciones de ingresos y gastos para los siguientes períodos con un 77%.

Tabla 11: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones.

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Cuáles son las consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones en la organización?	Descontrol del gasto operativo	62	35.8%	93.9%
	Ineficiencia de la inversión en los proyectos	53	30.6%	80.3%
	Ineficacia de la inversión en los proyectos	58	33.5%	87.9%
Total		173	100.0%	262.1%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 10: Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones.



Fuente de elaboración: propia

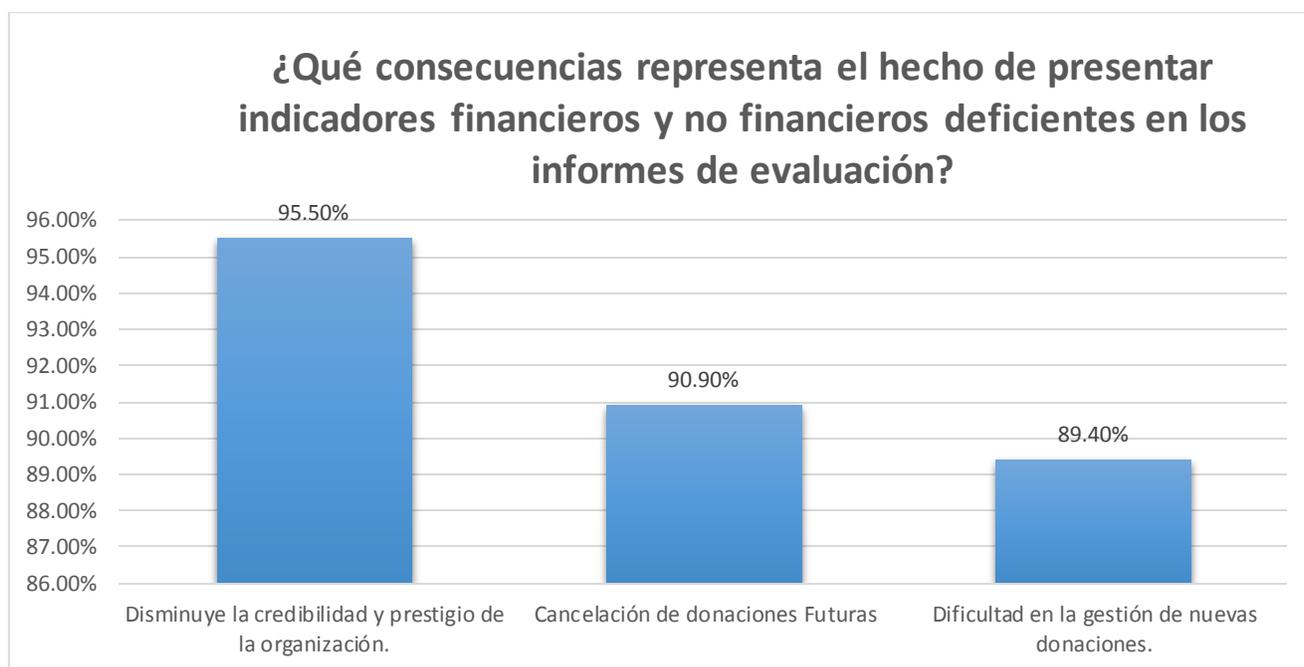
Del total de los encuestados un 94% opina que al aplicar inadecuadamente los indicadores financieros y no financieros se generará como consecuencia un descontrol del gasto operativo propiciado dificultades en la gestión, un 88% del total de los encuestados piensa que el resultado negativo es la ineficacia en desarrollo de proyectos de inversión y un 80% cree que afectará la ineficiencia de la inversión de los proyectos.

Tabla 12: Consecuencias de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Qué consecuencias representa el hecho de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera?	Disminuye la credibilidad y prestigio de la organización.	63	34.6%	95.5%
	Cancelación de donaciones Futuras	60	33.0%	90.9%
	Dificultad en la gestión de nuevas donaciones.	59	32.4%	89.4%
Total		182	100.0%	275.8%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 11: Consecuencias de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera



Fuente de elaboración: propia

La aplicación deficiente de indicadores financieros y no financieros genera dentro de las organizaciones principalmente una disminución de credibilidad y prestigio de la entidad, es lo que opina un 96% del 66 encuestados lo que implicaría un alto nivel de riesgo reputacional, cuya consecuencia puede derivar en la cancelación de las donaciones futuras que es otro resultado visible según el 91% de las opiniones. Como resultado de cancelaciones de donaciones y la pérdida de credibilidad, un 89% comenta que la consecuencia posterior será la dificultad de gestionar nuevas donaciones.

Tabla 13: Consecuencias de la no aplicación de indicadores financieros y no financieros en el presupuesto proyectado.

Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Qué consecuencias representa la falta de aplicación de indicadores financieros y no financieros en el presupuesto proyectado?	Error en los ingresos presupuestados.	64	35.8%	97.0%
	Diferencias en los gastos presupuestados.	62	34.6%	93.9%
	Dificultad en la gestión de nuevas donaciones.	53	29.6%	80.3%
Total		179	100.0%	271.2%

Fuente de elaboración: propia

Gráfico 12: Consecuencias que representa la falta de aplicación de indicadores financieros y no financieros.



Fuente de elaboración: propia

La no aplicación de indicadores financieros y no financieros como herramientas de análisis dentro de las organizaciones genera errores en las estimaciones de ingresos y gastos presupuestados, así lo confirman el 97% y 94% respectivamente de los sujetos en estudio lo que limitará la gestión operativa de los proyectos en marcha y a futuro, además un 80% de los 66 encuestados piensa que la consecuencia de no aplicar indicadores financieros y no financieros es la dificultad en atraer nuevos donantes o que incremente las donaciones con los actuales donantes.

4.3 DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS.

Para la formulación de indicadores financieros y no financieros, las asociaciones sin fines de lucro deben tener bien definido que ratios les impactan directamente de acuerdo a su actividad o proyectos, la mayoría de indicadores como ratios financieras, indicadores presupuestarios, análisis de balance vertical y horizontal son sostenibles y pueden ser bien aplicados de acuerdo a la teoría económica de las entidades sin fines de lucro, en base a la investigación se confirma que todas las ONG asociaciones sin fines de lucro utilizan el presupuesto y hacen una comparativa de saldo real mensual o trimestralmente, los presupuestos son herramientas básicas de monitoreo de ingresos o gastos, sin embargo solo un 43% de entidades encuestadas aplica ratios y aproximadamente un 55% realiza un análisis del balance general.

En cuanto a los indicadores no financieros, la tendencia de utilización es diferenciada ya que el porcentaje del indicador de satisfacción del cliente, indicador de coste por beneficio y del indicador de costo promedio del proyecto varía entre 89% y 94% por el contrario el indicador de actividad realizada, ratios de gastos globales e indicador de crecimiento de la actividad e ingresos ronda del 15% al 60%, lo que no es usualmente utilizado por consecuencia no podrán ser presentados posteriormente.

La problemática toma más protagonismo al encontrar que de 66 asociaciones solo un 17% de estas mismas presentan indicadores financieros y no financieros en uno de los tres reportes exigidos por sus donantes llamado “memoria de labores” no existe una relación de uno a uno entre utilización de indicadores y su presentación en reportes estratégicos como balance general auditado, presupuesto maestro y memoria anual de labores.

Al no aplicar indicadores financieros para la toma de decisiones ni presentarlos en los reportes estratégicos exigidos por los donantes se generan consecuencias irreparables para la entidad.

4.4 ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA HIPÓTESIS

Paso 1 Redacción de Hipótesis:

HIPÓTESIS ALTERNATIVA.

La incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros en la evaluación de gestión financiera de impacto social en las ONG genera incertidumbre en la toma de decisiones económicas y operativas por parte de la administración.

HIPÓTESIS NULA

La incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros en la evaluación de gestión financiera de impacto social en las ONG no genera incertidumbre en la toma de decisiones económicas y operativas por parte de la administración.

Paso 2 Tabulación de variables:

Para la tabulación de datos se contó con el apoyo del paquete estadístico SPSS, la base de datos fue creada en el programa a partir de la información recopilada, este software permite desarrollar procedimientos estadísticos requeridos.

Para esta investigación se requiere del análisis de chi cuadrada; ya que sirve para probar la importancia estadística de la asociación observada en una tabulación cruzada, lo cual permite determinar si hay una asociación sistemática entre dos variables, (Malhotra, N. K. , 2004, pág. 444)

Paso 3 Identificación de variables.

Según estudio realizado se identificó que los donantes exigen en un 100% de los informes siguientes: Memoria anual de labores, presupuesto maestro y estados financieros auditados. Si las organizaciones donantes exigen estos reportes estratégicos se debe evaluar la incidencia de no utilizar o mal aplicar indicadores financieros en estos informes y de esto que consecuencias confirman los encuestados.

Las variables a estudiar son:

A) Variable independiente: Reportes en donde se incluyen indicadores financieros y no financieros

B) Variable dependiente: Consecuencias al presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financieros.

Paso 4. Resultados de tabulación SPSS

Tabla 14: Sumario de casos procesados

Datos	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Presentación de indicadores financieros y no financieros * ¿Qué consecuencias representa el hecho de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera?	66	100.0%	0	0.0%	66	100.0%

Fuente de elaboración: propia

Se analizaron 66 casos en una tabla cruzada, de todos los datos ingresados, ningún caso se confirmó como perdido.

Tabla 15: Tabla cruzada de todos los datos procesados

Presentación de indicadores financieros y no financieros * ¿Qué consecuencias representa el hecho de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera? Tabla cruzada			¿Qué consecuencias representa el hecho de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera?			Total
			Disminuye la credibilidad y prestigio de la organización.	Cancelación de donaciones Futuras	Dificultad en la gestión de nuevas donaciones.	
Presentación de indicadores financieros y no financieros	Memoria Anual de labores	Recuento	10	0	1	11
		Recuento esperado	10.3	.3	.3	11.0
		% Porcentaje	90.9%	0.0%	9.1%	100.0%
	Cuadro de Mando Integral.	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	.9	.0	.0	1.0
		% Porcentaje	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	Presupuesto Maestro Proyectado	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	.9	.0	.0	1.0
		% Porcentaje	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Ninguno	Recuento	51	2	0	53
		Recuento esperado	49.8	1.6	1.6	53.0
		% Porcentaje	96.2%	3.8%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	62	2	2	66
		Recuento esperado	62.0	2.0	2.0	66.0
		% Porcentaje	93.9%	3.0%	3.0%	100.0%

Fuente de elaboración: propia

La mecánica para realizar la tabla cruzada fue clasificar con opción única las respuestas de la variable dependiente, de las respuestas múltiples se solicitó que se comentara la consecuencia más importante, cruzando esta información con los informes en donde se presentan indicadores financieros y no financieros, como resultado el 82% de los 66 encuestados menciona que no presentan indicadores financieros y no financieros en los informes estratégicos que exigen los donantes, mismos que confirman con una frecuencia de 51 respuestas que la consecuencia más importante de no presentar o mal aplicar indicadores financieros y no financieros es la disminución de la credibilidad y prestigio de las asociaciones, al no concretarse donaciones presentes y futuras se pone en riesgo la continuidad de

los presupuestos proyectados y la organización misma. Solo un 17% de las asociaciones presentan indicadores financieros y no financieros en la memoria de labores, del total de 10 personas, 9 opinan que también la consecuencia más importante de no presentar o mal aplicar indicadores financieros y no financieros en los informes estratégicos es la disminución de la credibilidad y prestigio de la asociación.

Paso 5. Resultados chi cuadrada SPSS

Tabla 16: Resultados Prueba Chi-cuadrada

Chi-Square Tests			
Datos	Valor	GL	Nivel de significancia
Pearson Chi-Square	35.474 ^a	6	0.000
Likelihood Ratio	11.990	6	0.062
Linear-by-Linear Association	3.688	1	0.055
N of Valid Cases	66		
a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.			

Fuente de elaboración: propia

Según SPSS/PC+: Una guía para la investigación SPSS, el paquete ofrece el nivel de probabilidad (o significación) por lo tanto no necesitamos ir a las tablas de probabilidad y pasamos directamente a interpretar su valor (Viedma, 1995, pág. 285)

Para este estudio el nivel de significancia es 0.00005 que es menor al 0.05 nivel de exigencia que el paquete posee por defecto, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se confirma que al no presentar o mal aplicar indicadores financieros y no financieros en informes estratégicos se genera mayor incertidumbre en la toma de decisión a causa de falta de ingresos presentes-futuros, falta de medición en los ingresos-egresos presentes-futuros y el desbalance de los presupuestos debido a la incertidumbre de obtención de donaciones

4.5 PROPUESTA DE SOLUCION.

DESCRIPCIÓN.

Asociación de desarrollo comunitario “ENGLISHCOM”, es una organización salvadoreña legalmente constituida con personería jurídica, apolítica y no lucrativa que trabaja desde 1998 realizando obras de bienestar social mediante la ejecución de proyectos y programas de desarrollo comunitario, educación y asistencia inmediata en comunidades de escasos recursos de diversos municipios del país especialmente en su municipio sede San Salvador.

Los análisis financieros y no financieros, indicadores y tipos de graficas adaptadas al este caso en concreto pueden diferir con las que se puedan tomar con otro tipo de entidad no gubernamental debido a que las Organizaciones sin fines de lucro se diferencian en sus políticas operacionales, contables y financieras.

MISIÓN Y VISIÓN

Misión: “Capacitar niños para desarrollar comunidades”.

Visión: “Que los niños sean el presente y futuro circulo transformador de las comunidades más desfavorecidas de El Salvador”.

ACTIVIDAD PRINCIPAL

De acuerdo a sus políticas tiene como objetivo el promover proyectos educativos y sociales dirigidos a niños y jóvenes a través de la institución.

PROYECTOS Y PROGRAMAS

La asociación ayuda con programas para potenciar jóvenes talentos de las comunidades pobres del gran San Salvador y sus alrededores. Sus 2 principales proyectos son:

Desarrollo educativo mediante el plan “EnglishCom”: Idealiza y busca jóvenes talentos de las comunidades más vulnerables de los municipios de San Salvador, Santa Ana, San Vicente, San Miguel y Morazan. La asociación tiene centros de estudio en los cuales se imparten clases de inglés, francés, técnicas avanzadas en informática y programación. Cada año se premia a los mejores talentos con becas universitarias en universidades de Estados Unidos, estas becas son patrocinadas por la ONG madre establecida en ese país.

Desarrollo económico comunitario: El proyecto pretende enseñar a la comunidad y familiares de los educandos la materia economía familiar usando técnicas psicosociales y analítica económicas familiar.

ANALISIS FINANCIERO

El análisis nos ofrece una idea de la situación financiera de la asociación sin fines de lucro, es necesario interpretar los resultados financieros para respaldar la toma de decisiones económicas impregnando una política transparente, eficaz y eficiente en la utilización de los recursos.

Se basa en el análisis de los estados financieros auditados de los años 2018 - 2019 y el presupuesto maestro aprobado del año 2020, reportes expresados en dólares de los Estados Unidos de América, que es la moneda de curso legal en el país.

Para el análisis se utilizaron los reportes financieros proporcionados por la administración, se consideró necesario realizar cambios en el nombre de la asociación y algunos ajustes en los reportes para efectos de confidencialidad.

Tabla 17: Balance General ENGLISHCOM al 31 de diciembre 2020 -2021

Fuente de elaboración: propia

ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO ENGLISHCOM						
Balance General al 31 de diciembre de 2020 y 2021						
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América						
Año	2020	Analisis Vertical	2021	Analisis Vertical	Analisis Horizontal Absoluto	Analisis Horizontal Variacion %
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 430,827.08	18.43%	\$ 392,812.05	16.73%	-\$ 38,015.03	-8.82%
Efectivo y equivalentes	\$ 324,846.93	13.90%	\$ 287,042.92	12.22%	-\$ 37,804.01	-11.64%
Cuentas por cobrar	\$ 64,626.11	2.76%	\$ 61,842.74	2.63%	-\$ 2,783.37	-4.31%
Gastos anticipados	\$ 41,354.04	1.77%	\$ 43,926.39	1.87%	\$ 2,572.35	6.22%
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 1,906,853.19	81.57%	\$ 1,955,413.49	83.27%	\$ 48,560.30	2.55%
Propiedad planta y equipo	\$ 2,898,981.44	124.01%	\$ 2,949,204.48	125.59%	\$ 50,223.04	1.73%
Depreciacion acumulada	-\$ 1,059,767.43	-45.33%	-\$ 1,061,133.85	-45.19%	-\$ 1,366.42	0.13%
Inversiones y valores	\$ 81,750.29	3.50%	\$ 81,750.29	3.48%	\$ -	0.00%
Activos intangibles	\$ 888.89	0.04%	\$ 888.89	0.04%	\$ -	0.00%
Depreciacion acumulada	-\$ 15,000.00	-0.64%	-\$ 15,296.32	-0.65%	-\$ 296.32	-
ACTIVOS TOTALES	\$ 2,337,680.27	100.00%	\$ 2,348,225.54	100.00%	\$ 10,545.27	0.45%
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS CORRIENTES	\$ 135,951.18	5.82%	\$ 165,228.49	7.04%	\$ 29,277.31	21.54%
Obligaciones a corto plazo por prestamos	\$ 5,091.48	0.22%	\$ 10,303.86	0.44%	\$ 5,212.38	102.37%
Deudas comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 81,707.05	3.50%	\$ 110,237.69	4.69%	\$ 28,530.64	34.92%
Otras cuentas por pagar a corto plazo	\$ 1,426.02	0.06%	\$ 1,608.95	0.07%	\$ 182.93	12.83%
Retenciones legales y descuentos	\$ 6,267.51	0.27%	\$ 5,719.90	0.24%	-\$ 547.61	-8.74%
Obligaciones a corto plazo por beneficios a empleados	\$ 3,586.95	0.15%	\$ 3,018.00	0.13%	-\$ 568.95	-15.86%
Pasivos con partes relacionadas	\$ 37,872.17	1.62%	\$ 34,340.09	1.46%	-\$ 3,532.08	-9.33%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 297,718.41	12.74%	\$ 273,444.90	11.64%	-\$ 24,273.51	-8.15%
Deudas financieras a largo plazo	\$ 160,928.25	6.88%	\$ 167,016.51	7.11%	\$ 6,087.26	3.78%
Obligaciones a largo plazo por benef, a empleados	\$ 88,237.02	3.77%	\$ 57,923.10	2.47%	-\$ 30,313.92	-34.36%
Deposito por arrendamiento a LP	\$ 1,150.00	0.05%	\$ 1,150.00	0.05%	\$ -	0.00%
Otras cuentas por pagar a LP	\$ 47,403.14	2.03%	\$ 47,356.29	2.02%	-\$ 46.85	-0.10%
PASIVOS TOTALES	\$ 433,669.59	18.55%	\$ 438,673.39	18.68%	\$ 5,003.80	1.15%
PATRIMONIO	\$ 1,904,010.68	81.45%	\$ 1,909,552.15	81.32%	\$ 5,541.47	0.29%
Capital social	\$ 1,445,364.00	61.83%	\$ 1,445,364.00	61.55%	\$ -	0.00%
Reservas de capital	\$ 312,259.52	13.36%	\$ 312,988.10	13.33%	\$ 728.58	0.23%
Utilidad del ejercicio	\$ 4,387.16	0.19%	\$ 4,812.89	0.20%	\$ 425.73	9.70%
Utilidad de ejercicios anteriores	\$ 142,000.00	6.07%	\$ 146,387.16	6.23%	\$ 4,387.16	3.09%
Perdidas de ejercicios anteriores 2011	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2,337,680.27	100.00%	\$ 2,348,225.54	100.00%	\$ 10,545.27	0.45%

ANALISIS VERTICAL.

En el caso del balance de situación general, se analiza cada partida como porcentaje del total de activos o en su defecto del patrimonio y pasivos; y en el estado de ingresos y gastos como porcentaje de los ingresos totales.

Tabla 18: Análisis vertical al Balance General ENGLISHCOM

ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO ENGLISHCOM			
Análisis Vertical Balance General al 31 de diciembre de 2020 y 2021			
Expresado en Porcentaje			
Año	Vertical	Vertical	EXPLICACIONES ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES	18.43%	16.73%	Decrecimiento en la cuenta de efectivo debido a pagos de pasivos a largo plazo- obligaciones por beneficios a empleados. Compra de activo fijo
Efectivo y equivalentes	13.90%	12.22%	Decrecimiento en la cuenta de efectivo debido a pagos de pasivos a largo plazo- obligaciones por beneficios a empleados. Compra de activo fijo
Cuentas por cobrar	2.76%	2.63%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de activos para año 2020 y 2021
Gastos anticipados	1.77%	1.87%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de activos para año 2020 y 2021
ACTIVOS NO CORRIENTES	81.57%	83.27%	Compra de equipos informaticos 2020-2023 realizada en dec29 finicio de depreciacion enero 2020
Propiedad planta y equipo	123.37%	124.95%	Compra de equipos informaticos 2020-2023 realizada en dec29 finicio de depreciacion enero 2020
Depreciacion acumulada	-45.33%	-45.19%	Finalizacion de depreciacion sobre equipos informaticos adquiridos en dic 2015
Inversiones y valores	3.50%	3.48%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de activos para año 2020 y 2021
Activos intangibles	0.04%	0.04%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de activos para año 2020 y 2021
Depreciacion acumulada		-0.01%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de activos para año 2020 y 2021
ACTIVOS TOTALES	100.00%	100.00%	
PASIVOS Y PATRIMONIO			
PASIVOS CORRIENTES	5.82%	7.04%	Nueva deuda para adquisicion de equipos informaticos 2020-2023- garantia en pago - acreditaciones donaciones enero20 por 40,000 a capital social.
Obligaciones a corto plazo por prestamos	0.22%	0.44%	Nueva deuda para adquisicion de equipos informaticos 2020-2023- garantia en pago - acreditaciones donaciones enero20 por 40,000 a capital social.
Deudas comerciales y otras cuentas por pagar	3.50%	4.63%	Nueva deuda para adquisicion de equipos informaticos 2020-2023- garantia en pago - acreditaciones donaciones enero20 por 40,000 a capital social.
Otras cuentas por pagar a corto plazo	0.06%	0.07%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Retenciones legales y descuentos	0.27%	0.24%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Obligaciones a corto plazo por beneficios a empleados	0.15%	0.13%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Pasivos con partes relacionadas	1.62%	1.46%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
PASIVOS NO CORRIENTES	12.74%	11.64%	Decrecimiento en la cuenta de efectivo debido a pagos de pasivos a largo plazo- obligaciones por beneficios a empleados.
Deudas financieras a largo plazo	6.88%	7.11%	Nueva deuda para adquisicion de equipos informaticos 2020-2023- garantia en pago - acreditaciones donaciones enero20 por 40,000 a capital social.
Obligaciones a largo plazo por benef. a empleados	3.77%	2.47%	Se efectuaron indemnizaciones a favor de 5 empleados de la asociacion,
Deposito por arrendamiento a LP	0.05%	0.05%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Otras cuentas por pagar a LP	2.03%	2.02%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
PASIVOS TOTALES	18.55%	18.68%	
PATRIMONIO	81.45%	81.32%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Capital social	61.83%	61.55%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Reservas de capital	13.36%	13.33%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Utilidad del ejercicio	0.19%	0.20%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Utilidad de ejercicios anteriores	6.07%	6.23%	Estructura de la cuenta se mantiene relativamente igual en comparacion al total de pasivos mas capital para año 2020 y 2021
Perdidas de ejercicios anteriores 2011			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	

Fuente de elaboración: propia

ANALISIS HORIZONTAL.

El análisis horizontal es una comparativa de las cuentas de los estados financieros de un período en relación al anterior, la diferencia puede ser representada en números porcentuales o en términos absolutos. A continuación, se identifica aquellas partidas con crecimientos o decrecimientos significativos entre un año y otro:

Tabla 19: Análisis horizontal al Balance General ENGLISHCOM

Fuente de elaboración: propia

ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO ENGLISHCOM					
Análisis Horizontal al Balance General al 31 de diciembre de 2020 y 2021					
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América					
Año	2018	2019	Análisis Horizontal	Análisis Horizón	Explicacion de analisis Horizontal
			Absoluto	Variacion %	
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 430,827.08	\$ 392,812.05	-\$ 38,015.03	-8.82%	
Efectivo y equivalentes	\$ 324,846.33	\$ 287,042.92	-\$ 37,804.01	-11.64%	El efectivo decrecio un 11.64% en relacion al año anterior debido a un pago de por indemnizaciones y por adquisicion de activo fijo.
Cuentas por cobrar	\$ 64,626.11	\$ 61,842.74	-\$ 2,783.37	-4.31%	Variacion regular base estadística de la entidad
Gastos anticipados	\$ 41,354.04	\$ 43,926.39	\$ 2,572.35	6.22%	Variacion regular base estadística de la entidad
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 1,906,853.19	\$ 1,955,413.49	\$ 48,560.30	2.55%	
Propiedad planta y equipo	\$ 2,898,981.44	\$ 2,949,204.48	\$ 50,223.04	1.73%	Incremento del 1.74% en relacion al año anterior debido a compra de activo fijo, equipo informatico por un valor de 50,223.04
Depreciacion acumulada	-\$ 1,059,767.43	-\$ 1,061,133.85	-\$ 1,366.42	0.13%	Variacion regular base estadística de la entidad
Inversiones y valores	\$ 81,750.29	\$ 81,750.29	-	0.00%	Variacion regular base estadística de la entidad
Activos intangibles	\$ 888.89	\$ 888.89	-	0.00%	Variacion regular base estadística de la entidad
Depreciacion acumulada	-\$ 15,000.00	-\$ 15,296.32	-\$ 296.32	-	Variacion regular base estadística de la entidad
ACTIVOS TOTALES	\$ 2,337,680.27	\$ 2,348,225.54	\$ 10,545.27	0.45%	
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVOS CORRIENTES	\$ 135,951.18	\$ 165,228.49	\$ 29,277.31	21.54%	
Obligaciones a corto plazo por prestamos	\$ 5,091.48	\$ 10,303.86	\$ 5,212.38	102.37%	Incremento de 102.37% en relacion al año anterior debido a compra de activo fijo, equipo informatico por un valor de 50,223.04
Deudas comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 81,707.05	\$ 110,237.69	\$ 28,530.64	34.92%	Incremento de 34.92% en relacion al año anterior debido a compra de activo fijo, equipo informatico por un valor de 50,223.04
Otras cuentas por pagar a corto plazo	\$ 1,426.02	\$ 1,608.95	\$ 182.93	12.83%	Variacion regular base estadística de la entidad
Retenciones legales y descuentos	\$ 6,267.51	\$ 5,719.90	-\$ 547.61	-8.74%	Variacion regular base estadística de la entidad
Obligaciones a corto plazo por beneficios a empleados	\$ 3,586.95	\$ 3,018.00	-\$ 568.95	-15.86%	Variacion regular base estadística de la entidad
Pasivos con partes relacionadas	\$ 37,872.17	\$ 34,340.09	-\$ 3,532.08	-9.33%	Variacion regular base estadística de la entidad
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 297,718.41	\$ 273,444.90	-\$ 24,273.51	-8.15%	
Deudas financieras a largo plazo	\$ 160,928.25	\$ 167,015.51	\$ 6,087.26	3.78%	Incremento de 3.78% en relacion al año anterior debido a compra de activo fijo, equipo informatico por un valor de 50,223.04
Obligaciones a largo plazo por benef. a empleados	\$ 88,237.02	\$ 57,923.10	-\$ 30,313.92	-34.36%	Decremento del 34.36% en relacion al año anterior debido a pago de 5 indemnizaciones (pasivo laboral) por un total de \$30313.92
Deposito por arrendamiento a LP	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	-	0.00%	Variacion regular base estadística de la entidad
Otras cuentas por pagar a LP	\$ 47,403.14	\$ 47,356.29	-\$ 46.85	-0.10%	Variacion regular base estadística de la entidad
PASIVOS TOTALES	\$ 433,669.59	\$ 438,673.39	\$ 5,003.80	1.15%	
PATRIMONIO	\$ 1,904,010.68	\$ 1,909,552.15	\$ 5,541.47	0.29%	Variacion regular base estadística de la entidad
Capital social	\$ 1,445,364.00	\$ 1,445,364.00	-	0.00%	Variacion regular base estadística de la entidad
Reservas de capital	\$ 312,259.52	\$ 312,988.10	\$ 728.58	0.23%	Variacion regular base estadística de la entidad
Utilidad del ejercicio	\$ 4,387.16	\$ 4,812.89	\$ 425.73	9.70%	Variacion regular base estadística de la entidad
Utilidad de ejercicios anteriores	\$ 142,000.00	\$ 146,387.16	\$ 4,387.16	3.09%	Variacion regular base estadística de la entidad
Perdidas de ejercicios anteriores 2011					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2,337,680.27	\$ 2,348,225.54	\$ 10,545.27	0.45%	

Tabla 20: Comparativa presupuesto versus gasto real ENGLISHCOM

COMPARATIVA PRESUPUESTO VRS GASTO REAL ENERO 2020

Operación	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Ene	Explication	Ene	Variance	Vari	
	BudgetHFM		Real	FAV (UNFAV)	FAV												
Ingresos																	
4000058 Donaciones Restringidas efectivo	\$ 58,333.33	\$ 58,461.67	\$ 58,590.28	\$ 58,719.18	\$ 58,848.36	\$ 58,977.83	\$ 59,107.58	\$ 59,237.62	\$ 59,367.94	\$ 59,498.55	\$ 59,629.45	\$ 51,228.21	\$ 700,000.00	70.000%	\$ 52,765.06	\$ 1,536.85	3%
4004058 Donaciones no restringidas efectivo	\$ 20,833.33	\$ 20,879.17	\$ 20,925.10	\$ 20,971.14	\$ 21,017.27	\$ 21,063.51	\$ 21,109.85	\$ 21,156.29	\$ 21,202.84	\$ 21,249.48	\$ 21,296.23	\$ 18,295.79	\$ 250,000.00	25.000%	\$ 17,929.87	\$ (365.92)	-2%
4027058 Ingresos por evento efectivo	\$ 4,166.67	\$ 4,175.83	\$ 4,185.02	\$ 4,194.23	\$ 4,203.45	\$ 4,212.70	\$ 4,221.97	\$ 4,231.26	\$ 4,240.57	\$ 4,249.90	\$ 4,259.25	\$ 3,659.16	\$ 50,000.00	5.000%	\$ 4,390.99	\$ 731.83	20%
Ingresos totales	\$83,333.33	\$83,516.67	\$83,700.40	\$83,884.54	\$84,069.09	\$84,254.04	\$84,439.40	\$84,625.17	\$84,811.34	\$84,997.93	\$85,184.92	\$ 73,183.16	\$1,000,000.00		\$75,085.92	\$ 1,902.76	

COMPARATIVA PRESUPUESTO VRS GASTO REAL ENERO 2020

Operación	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Ene	Explication	Ene	Variance	Vari	
	BudgetHFM		Real	FAV (UNFAV)	FAV												
Gastos Operativos																	
5000066 Libros de trabajo Ingles	\$ 416.67	\$ 417.50	\$ 418.34	\$ 419.17	\$ 420.01	\$ 420.85	\$ 421.69	\$ 422.54	\$ 423.38	\$ 424.23	\$ 425.08	\$ 370.56	\$ 5,000.00	0.500%	\$ 370.56	\$ -	0%
5005066 Material didactico	\$ 833.33	\$ 835.00	\$ 836.67	\$ 838.34	\$ 840.02	\$ 841.70	\$ 843.38	\$ 845.07	\$ 846.76	\$ 848.45	\$ 850.15	\$ 741.11	\$ 10,000.00	1.000%	\$ 741.11	\$ -	0%
5008066 Costo por uso de Plataforma Englishcom	\$ 433.33	\$ 434.20	\$ 435.07	\$ 435.94	\$ 436.81	\$ 437.68	\$ 438.56	\$ 439.44	\$ 440.32	\$ 441.20	\$ 442.08	\$ 385.38	\$ 5,200.00	0.520%	\$ 385.38	\$ -	0%
5006066 Libros de trabajo informatica	\$ 450.00	\$ 450.90	\$ 451.80	\$ 452.71	\$ 453.61	\$ 454.52	\$ 455.43	\$ 456.34	\$ 457.25	\$ 458.17	\$ 459.08	\$ 400.20	\$ 5,400.00	0.540%	\$ 400.20	\$ -	0%
5055067 Costo por uso de plataforma Computo	\$ 433.33	\$ 434.20	\$ 435.07	\$ 435.94	\$ 436.81	\$ 437.68	\$ 438.56	\$ 439.44	\$ 440.32	\$ 441.20	\$ 442.08	\$ 385.38	\$ 5,200.00	0.520%	\$ 385.38	\$ -	0%
5111067 Costo actualizacion de softwares	\$ 208.33	\$ 208.75	\$ 209.17	\$ 209.59	\$ 210.01	\$ 210.43	\$ 210.85	\$ 211.27	\$ 211.69	\$ 212.11	\$ 212.54	\$ 185.28	\$ 2,500.00	0.250%	\$ 185.28	\$ -	0%
7000078 Salarios educadores en Ingles	\$ 25,000.00	\$ 25,050.00	\$ 25,100.10	\$ 25,150.30	\$ 25,200.60	\$ 25,251.00	\$ 25,301.50	\$ 25,352.11	\$ 25,402.81	\$ 25,453.62	\$ 25,504.52	\$ 22,233.43	\$ 300,000.00	30.000%	\$ 22,233.43	\$ -	0%
7035078 Salarios educadores en Informatica	\$ 23,333.33	\$ 23,380.00	\$ 23,426.76	\$ 23,473.61	\$ 23,520.56	\$ 23,567.60	\$ 23,614.74	\$ 23,661.97	\$ 23,709.29	\$ 23,756.71	\$ 23,804.22	\$ 20,751.20	\$ 280,000.00	28.000%	\$ 20,751.20	\$ -	0%
7041078 Salarios Operación - trabajadores socie	\$ 5,000.00	\$ 5,010.00	\$ 5,020.02	\$ 5,030.06	\$ 5,040.12	\$ 5,050.20	\$ 5,060.30	\$ 5,070.42	\$ 5,080.56	\$ 5,090.72	\$ 5,100.90	\$ 4,446.69	\$ 60,000.00	6.000%	\$ 4,446.69	\$ -	0%
7092085 Viatico Hotel operaciones	\$ 104.17	\$ 104.38	\$ 104.58	\$ 104.79	\$ 105.00	\$ 105.21	\$ 105.42	\$ 105.63	\$ 105.85	\$ 106.06	\$ 106.27	\$ 92.64	\$ 1,250.00	0.125%	\$ 359.44	\$ 266.80	288%
7095085 Viatico Tickets aereo operaciones	\$ 416.67	\$ 417.50	\$ 418.34	\$ 419.17	\$ 420.01	\$ 420.85	\$ 421.69	\$ 422.54	\$ 423.38	\$ 424.23	\$ 425.08	\$ 370.56	\$ 5,000.00	0.500%	\$ 529.90	\$ 159.34	43%
7098085 Viatico - Alimentacion Operaciones	\$ 83.33	\$ 83.50	\$ 83.67	\$ 83.83	\$ 84.00	\$ 84.17	\$ 84.34	\$ 84.51	\$ 84.68	\$ 84.85	\$ 85.02	\$ 74.11	\$ 1,000.00	0.100%	\$ 214.18	\$ 140.07	189%
7860085 Gasolina Operaciones	\$ 150.00	\$ 150.30	\$ 150.60	\$ 150.90	\$ 151.20	\$ 151.51	\$ 151.81	\$ 152.11	\$ 152.42	\$ 152.72	\$ 153.03	\$ 133.40	\$ 1,800.00	0.180%	\$ 124.06	\$ (9.34)	-7%
Total Gastos operativos	\$56,862.50	\$56,976.23	\$57,090.18	\$57,204.36	\$57,318.77	\$57,433.40	\$57,548.27	\$57,663.37	\$57,778.69	\$57,894.25	\$58,010.04	\$50,569.95	\$ 682,350.00	68.235%	\$ 51,126.82	\$ 556.87	

Operación	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Ene	Explanation	Ene	Variance	Varia		
	BudgetHFM		Real	FAV (UNFAV) FAV	(%)	(%)												
Gastos Administrativos																		
7980091 Salarios Administracion	\$ 11,666.67	\$ 11,690.00	\$ 11,713.38	\$ 11,736.81	\$ 11,760.28	\$ 11,783.80	\$ 11,807.37	\$ 11,830.98	\$ 11,854.65	\$ 11,878.35	\$ 11,902.11	\$ 10,375.60	\$ 140,000.00	14.000%	-	\$ 10,375.60	\$ -	0%
7045078 Gastos patronales	\$ 6,500.00	\$ 6,513.00	\$ 6,526.03	\$ 6,539.08	\$ 6,552.16	\$ 6,565.26	\$ 6,578.39	\$ 6,591.55	\$ 6,604.73	\$ 6,617.94	\$ 6,631.18	\$ 5,780.69	\$ 78,000.00	7.800%	-	\$ 5,780.69	\$ -	0%
7890079 Gastos Celebraciones	\$ 1,666.67	\$ 1,670.00	\$ 1,673.34	\$ 1,676.69	\$ 1,680.04	\$ 1,683.40	\$ 1,686.77	\$ 1,690.14	\$ 1,693.52	\$ 1,696.91	\$ 1,700.30	\$ 1,482.23	\$ 20,000.00	2.000%	-	\$ 1,600.81	\$ 118.58	8%
7610080 Gasto de Marketing CNG	\$ 1,916.67	\$ 1,920.50	\$ 1,924.34	\$ 1,928.19	\$ 1,932.05	\$ 1,935.91	\$ 1,939.78	\$ 1,943.66	\$ 1,947.55	\$ 1,951.44	\$ 1,955.35	\$ 1,704.56	\$ 23,000.00	2.300%	-	\$ 1,772.75	\$ 68.18	4%
7440081 Energia electrica	\$ 466.67	\$ 467.60	\$ 468.54	\$ 469.47	\$ 470.41	\$ 471.35	\$ 472.29	\$ 473.24	\$ 474.19	\$ 475.13	\$ 476.08	\$ 415.02	\$ 5,600.00	0.560%	-	\$ 435.78	\$ 20.75	5%
7983091 Agua Potable	\$ 116.67	\$ 116.90	\$ 117.13	\$ 117.37	\$ 117.60	\$ 117.84	\$ 118.07	\$ 118.31	\$ 118.55	\$ 118.78	\$ 119.02	\$ 103.76	\$ 1,400.00	0.140%	-	\$ 105.83	\$ 2.08	2%
7404081 Suplementos de trabajo	\$ 91.67	\$ 91.85	\$ 92.03	\$ 92.22	\$ 92.40	\$ 92.59	\$ 92.77	\$ 92.96	\$ 93.14	\$ 93.33	\$ 93.52	\$ 81.52	\$ 1,100.00	0.110%	-	\$ 97.83	\$ 16.30	20%
7410081 Servicio telefonico	\$ 108.33	\$ 108.55	\$ 108.77	\$ 108.98	\$ 109.20	\$ 109.42	\$ 109.64	\$ 109.86	\$ 110.08	\$ 110.30	\$ 110.52	\$ 96.34	\$ 1,300.00	0.130%	-	\$ 107.91	\$ 11.56	12%
7411081 Servicio Internet	\$ 116.67	\$ 116.90	\$ 117.13	\$ 117.37	\$ 117.60	\$ 117.84	\$ 118.07	\$ 118.31	\$ 118.55	\$ 118.78	\$ 119.02	\$ 103.76	\$ 1,400.00	0.140%	-	\$ 103.76	\$ -	0%
7412081 Servicio Wirelees	\$ 125.00	\$ 125.25	\$ 125.50	\$ 125.75	\$ 126.00	\$ 126.26	\$ 126.51	\$ 126.76	\$ 127.01	\$ 127.27	\$ 127.52	\$ 111.17	\$ 1,500.00	0.150%	-	\$ 111.17	\$ -	0%
7540082 Seguros	\$ 83.33	\$ 83.50	\$ 83.67	\$ 83.83	\$ 84.00	\$ 84.17	\$ 84.34	\$ 84.51	\$ 84.68	\$ 84.85	\$ 85.02	\$ 74.11	\$ 1,000.00	0.100%	-	\$ 74.11	\$ -	0%
7420083 Servicio de Limpieza	\$ 416.67	\$ 417.50	\$ 418.34	\$ 419.17	\$ 420.01	\$ 420.85	\$ 421.69	\$ 422.54	\$ 423.38	\$ 424.23	\$ 425.08	\$ 370.56	\$ 5,000.00	0.500%	-	\$ 407.61	\$ 37.06	10%
7401083 Servicio de Seguridad	\$ 416.67	\$ 417.50	\$ 418.34	\$ 419.17	\$ 420.01	\$ 420.85	\$ 421.69	\$ 422.54	\$ 423.38	\$ 424.23	\$ 425.08	\$ 370.56	\$ 5,000.00	0.500%	-	\$ 370.56	\$ -	0%
7425083 Reparaciones de hardware	\$ 475.00	\$ 475.95	\$ 476.90	\$ 477.86	\$ 478.81	\$ 479.77	\$ 480.73	\$ 481.69	\$ 482.65	\$ 483.62	\$ 484.59	\$ 422.44	\$ 5,700.00	0.570%	-	\$ 261.91	\$ (160.53)	-38%
7092085 Viajico Hotel Admon	\$ 104.17	\$ 104.38	\$ 104.58	\$ 104.79	\$ 105.00	\$ 105.21	\$ 105.42	\$ 105.63	\$ 105.85	\$ 106.06	\$ 106.27	\$ 92.64	\$ 1,250.00	0.125%	-	\$ 185.28	\$ 92.64	100%
7095085 Viajico Tickets aereo Admon	\$ 416.67	\$ 417.50	\$ 418.34	\$ 419.17	\$ 420.01	\$ 420.85	\$ 421.69	\$ 422.54	\$ 423.38	\$ 424.23	\$ 425.08	\$ 370.56	\$ 5,000.00	0.500%	-	\$ 815.23	\$ 444.67	120%
7098085 Viajico - Alimentacion	\$ 83.33	\$ 83.50	\$ 83.67	\$ 83.83	\$ 84.00	\$ 84.17	\$ 84.34	\$ 84.51	\$ 84.68	\$ 84.85	\$ 85.02	\$ 74.11	\$ 1,000.00	0.100%	-	\$ 176.39	\$ 102.27	138%
7462085 Entretenimiento a Entidades I	\$ 150.00	\$ 150.30	\$ 150.60	\$ 150.90	\$ 151.20	\$ 151.51	\$ 151.81	\$ 152.11	\$ 152.42	\$ 152.72	\$ 153.03	\$ 133.40	\$ 1,800.00	0.180%	-	\$ 586.96	\$ 453.56	340%
7850085 Seguros de Vehiculo	\$ 475.00	\$ 475.95	\$ 476.90	\$ 477.86	\$ 478.81	\$ 479.77	\$ 480.73	\$ 481.69	\$ 482.65	\$ 483.62	\$ 484.59	\$ 422.44	\$ 5,700.00	0.570%	-	\$ 422.44	\$ -	0%
7860085 Gasolina Administrativos	\$ 500.00	\$ 501.00	\$ 502.00	\$ 503.01	\$ 504.01	\$ 505.02	\$ 506.03	\$ 507.04	\$ 508.06	\$ 509.07	\$ 510.09	\$ 444.67	\$ 6,000.00	0.600%	-	\$ 667.00	\$ 222.33	50%
7855085 Reparaciones de Vehiculos	\$ 166.67	\$ 167.00	\$ 167.33	\$ 167.67	\$ 168.00	\$ 168.34	\$ 168.68	\$ 169.01	\$ 169.35	\$ 169.69	\$ 170.03	\$ 148.22	\$ 2,000.00	0.200%	-	\$ 59.29	\$ (88.93)	-60%
7855085 Reparaciones varias	\$ 83.33	\$ 83.50	\$ 83.67	\$ 83.83	\$ 84.00	\$ 84.17	\$ 84.34	\$ 84.51	\$ 84.68	\$ 84.85	\$ 85.02	\$ 74.11	\$ 1,000.00	0.100%	-	\$ 17.79	\$ (56.32)	-76%
7636124 Depreciacion	\$ 108.33	\$ 108.55	\$ 108.77	\$ 108.98	\$ 109.20	\$ 109.42	\$ 109.64	\$ 109.86	\$ 110.08	\$ 110.30	\$ 110.52	\$ 96.34	\$ 1,300.00	0.130%	-	\$ 96.34	\$ -	0%
Total Gastos administrativos	\$ 26,254.17	\$ 26,306.68	\$ 26,359.29	\$ 26,412.01	\$ 26,464.83	\$ 26,517.76	\$ 26,570.80	\$ 26,623.94	\$ 26,677.19	\$ 26,730.54	\$ 26,784.00	\$ 23,348.81	\$ 315,050.00	31.505%		\$ 24,633.01	\$ 1,284.20	
Gastos financieros																		
Gastos Financieros	\$ 101.67	\$ 101.87	\$ 102.07	\$ 102.28	\$ 102.48	\$ 102.69	\$ 102.89	\$ 103.10	\$ 103.31	\$ 103.51	\$ 103.70	\$ 70.41	\$ 1,198.99	0.120%	-	\$ 70.41	\$ -	0%
Intereses por prestamo	\$ 115.00	\$ 131.90	\$ 148.86	\$ 165.90	\$ 183.01	\$ 200.19	\$ 217.44	\$ 234.76	\$ 252.16	\$ 269.62	\$ 288.18	\$ (806.01)	\$ 1,401.01	0.140%	-	\$ -	\$ -	0%
Total Gastos Financieros	\$ 216.67	\$ 233.77	\$ 250.94	\$ 268.18	\$ 285.49	\$ 302.88	\$ 320.33	\$ 337.86	\$ 355.46	\$ 373.14	\$ 390.88	\$ (735.60)	\$ 2,600.00	0.260%		\$ -735.60	\$ -	0%
Total Gastos	\$ 83,333.33	\$ 83,516.67	\$ 83,700.40	\$ 83,884.54	\$ 84,069.09	\$ 84,254.04	\$ 84,439.40	\$ 84,625.17	\$ 84,811.34	\$ 84,997.93	\$ 85,184.92	\$ 73,183.16	\$ 1,000,000.00	100.000%		\$ 61.69	\$ 61.69	
Utilidad o perdida	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -													

COMPARATIVA GASTO REAL VS GASTO PRESUPUESTADO.

El análisis del gasto real y gasto presupuestado es un comparativo de un período en relación al anterior, la diferencia puede ser representada en números porcentuales o en términos absolutos. En el anterior cuadro se identifica aquellas partidas de resultado con crecimientos o decrecimientos significativos entre un mes y otro, a cada resultado trascendental se agrega una explicación financiera del porque sucede ese incremento o decremento.

INDICADORES FINANCIEROS.

Se presenta una tabla resumen de los indicadores más importantes y utilizados por las organizaciones no gubernamentales, se agrega un análisis o explicación de acuerdo al resultado como indicador. Las tomas de decisiones están basadas en un análisis exhaustivo y preciso determinado por el histórico de los estados financieros. Para el caso se utilizó los estados financieros presentados en el análisis horizontal y vertical.

Tabla 21: Notas explicativas por indicador

Nombre del indicador financiero	Formula	Datos	Resultado	Explicacion
Razon circulante	Fórmula: (Activo Circulante)/(Pasivo Circulante) = "X" veces	\$392,812.05 / \$165,228.49	2.38	Por cada dólar de deuda a corto plazo la asociacion cuenta con 2.38 Dolares para cubrir esa deuda, La sociacion se considera una entidad solvente a corto plazo.
Prueba Defensiva	Fórmula: (Caja y Bancos)/(Pasivo Circulante) = %	\$287,042.92/\$165,228.49	1.74	Por cada dólar de deuda a corto plazo la asociacion cuenta con 1.74 dolares en efectivo para cubrir esa deuda, La sociacion se considera una entidad muy solvente a corto plazo. Su deuda puede ser pagada en efectivo a la fecha de balance 2021
Razon deuda-capital	Fórmula (Pasivo)/Capital= Porcentaje o Dólares Capital	\$438,673.39/\$1,445,364.00	30%	La deuda total de la asociacion representa un 30% en comparacion de su capital social. La relacion deuda-capital social es de 30/70, se reconoce a la entidad como una asociacion capaz de soportar mas deuda y muy solvente.
Razon deuda-activo total	Fórmula: (Pasivo Total)/(Activo Total) = Porcentaje o dólares	\$438,673.39/\$2,348,225.54	19%	La deuda total de la asociacion representa un 19% en comparacion de su activo total. La relacion deuda activo es de 19/79, se reconoce a la entidad como una asociacion capaz de soportar mas deuda y muy solvente.
Ratio de utilidad	Fórmula: (Ingreso Total)/(Gasto Total) = Porcentaje o dólares	\$104,812.89/\$100,0000.00	1.005	El resultado es muy cercano a 1 y este no es menor a uno. La entidad gasta casi la totalidad de sus ingresos presupuestados y no gasta mas de lo que puede gestionar como ingreso.

Fuente de elaboración: propia

INDICADORES NO FINANCIEROS.

Se presenta una tabla resumen de los indicadores no financieros más importantes y utilizados por las organizaciones no gubernamentales, se agrega un análisis o explicación de acuerdo al resultado como indicador. Las tomas de decisiones están basadas en un análisis exhaustivo y preciso determinando los resultados de impacto social provenientes del período pasado y el período actual. Para el caso se confirmó cada dato con la administración y gerencia de operaciones.

Tabla 22: Notas explicativas por indicador no financiero

Nombre del indicador no financiero	Formula	Datos	Resultado	Explicacion
Actividad no realizada	Fórmula: (Total de usuarios a beneficiados o numero de servicios a prestados en el ejercicio anterior)/(Total de usuarios a beneficiar o numero de servicios a prestar) =	2220 usuarios atendidos/ 2200 usuarios a atender	100%	De las 2250 niños presupuestados a atender en el año 2021 se atendio el 100% de los casos. La entidad cumple con las expectativas.
Crecimiento de la actividad	Fórmula: (Total de usuarios a beneficiados o numero de servicios a prestados en el ejercicio actual)/(Total de usuarios beneficiados o numero de servicios prestados en el ejercicio anterior) =	2250 usuarios atendidos/ 2200 usuarios atendidos	1.03	Se incremento un 3% de niños atendidos con respecto al ejercicio anterior, este 3% representa el crecimiento de la actividad. La asociacion esta creciendo a un ritmo no muy acelerado.
Sastisfacion del usuario beneficiado	Fórmula: (Total de usuarios de beneficiados sastisfechos)/(Total de usuarios beneficiados o numero de servicios a prestados) =	2250 usuarios sastisfechos/ 2250 usuarios atendidos	100%	El 100% de los usuarios atendidos mencionaron que se encuentran sastisfechos.
Cuota de mercado	Fórmula: (Total de usuarios a beneficiados en un sector o comunidad)/(Total de posibles usuarios beneficiados en un sector o comunidad) x 100 =	2250 usuarios atendidos/ 5000 posibles usuarios a atender	50%	Por ahora la asociacion atiende al 50% del total de posibles usuarios. Se seguira trabajando para atender al 100% de estos niños juvenes talento.
Grado de autonomia	Fórmula: (Ingresos generados por la propia entidad)/(Total de ingresos) x 100 =	\$50,000 / \$1,000,000	5%	En 2021 el 95% del total de ingresos proviene de donaciones restringidas y no restringidas y solo un 5% proviene por eventos realizados por la asociacion, La asociacion no posee autonomia para funcionar, nesecita obligatoriamente de la ayuda y donaciones que recibe. punto de mejora,
Crecimiento de los ingresos	Fórmula: (Ingresos totales del periodo actual)/(Ingresos totales del periodo anterior) =	\$1,000,000 / \$977272.73	1.03	En 2021 Se incremento un 3% ingresos totales con respecto al ejercicio anterior, este 3% representa el crecimiento de la actividad en relacion a los ingresos. La asociacion esta creciendo a un ritmo no muy acelerado.

Coste por Beneficiario	Fórmula: (Coste total del periodo)/(Numero de beneficiarios del periodo) =	\$1,000,000 / 2250 beneficiarios directos	\$ 4,000.00	La asociacion esta invirtiendo \$4000.00 dolares por cada beneficiario, este es el costo anual por niño graduado como bilingüe ingles al 100% con un nivel avanzado en informatica.
Costo por proyecto	Fórmula: (Coste total del periodo)/(Numero de proyectos) =	\$1,000,000 / 5 proyectos a nivel nacional	\$ 250,000.00	La asociacion esta invirtiendo \$4000.00 dolares por cada beneficiario, este es el costo anual por niño graduado como bilingüe ingles al 100% con un nivel avanzado en informatica.
Ratios gasto financiero	Fórmula: (Gastos financieros)/(Gasto total de periodo) x 100 =	\$2,600.00/ \$1,000,000	0.26%	En el año 2021, los gastos financieros representan un 0.26% en relacion al gasto total de ese año. La asociacion ha manejado de buena manera los intereses bancarias.
Ratios gasto administrativo.	Fórmula: (Gastos generales administrativos)/(Gasto total de periodo) x 100 =	\$315,050.00/ \$1,000,000	32%	En el año 2021, los gastos administrativos representan un 32% en relacion al gasto total de ese año. Los gastos administrativos no representan el mayor gasto de la entidad. Los gastos administrativos decrecieron un 1% en comparacion del ejercicio anterior debido a mejores contratos de seguros sobre instalaciones.
Ratios gasto Operativo	Fórmula: (Gastos generales Operativos)/(Gasto total de periodo) x 100 =	\$682,650.00/ \$1,000,000	68%	En el año 2021, los gastos operativos de los proyectos representan un 68% en relacion al gasto total de ese año. Los gastos operativos representan el mayor gasto de la entidad, este gasto ha impactado y ha generado un 100% de sastisfaccion en los beneficiarios y un aumento de 3% de beneficiarion en relacion al año 2020.

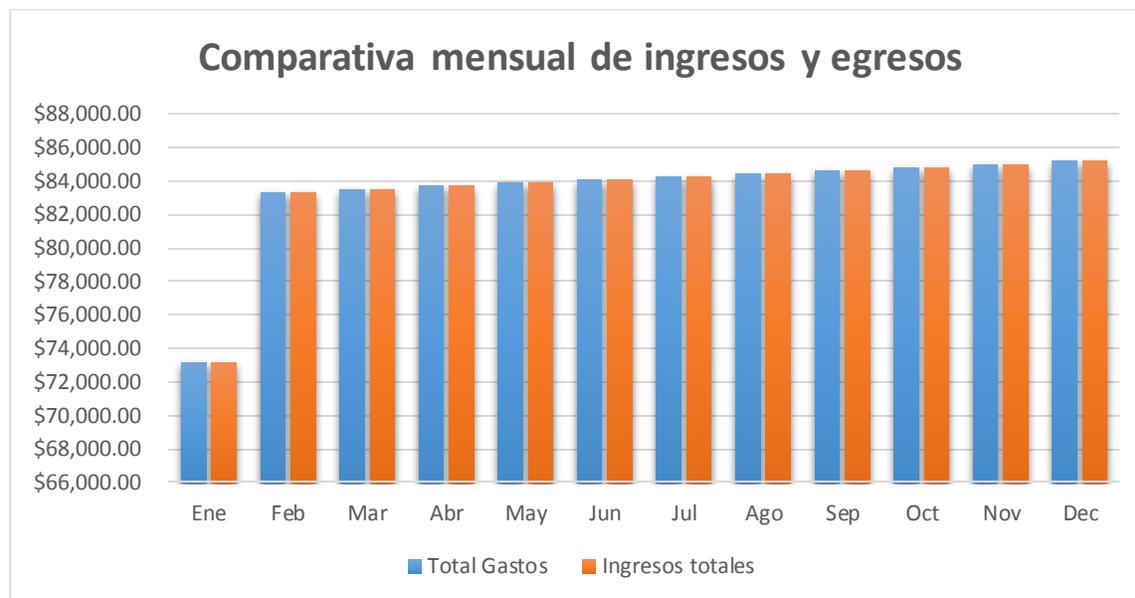
Fuente de elaboración: propia

ANALISIS FINANCIERO DE TENDENCIAS.

Se presenta un resumen de información financiera mediante gráficas de tendencia en donde se muestra la comparativa de las partidas más importantes del estado de resultado.

Para el caso se consultó el presupuesto maestro y las cifras estadísticas de los años 2018 y 2019.

Gráfico 13: Comparativa mensual de ingresos y egresos.



Fuente de elaboración: propia

ENGLISHCOM posee una política de invertir el total de sus ingresos y realizar estrategias de ahorro en gastos mensuales, la gráfica representa el comportamiento financiero, el cual va ligado al ideal de la administración, el hecho de presentar un detalle mensual de sus gastos en relación a sus ingresos permite a la alta dirección llevar un alto control del plan financiero según el presupuesto maestro y realizar investigaciones periódicas del impacto social en base a resultados esperados.

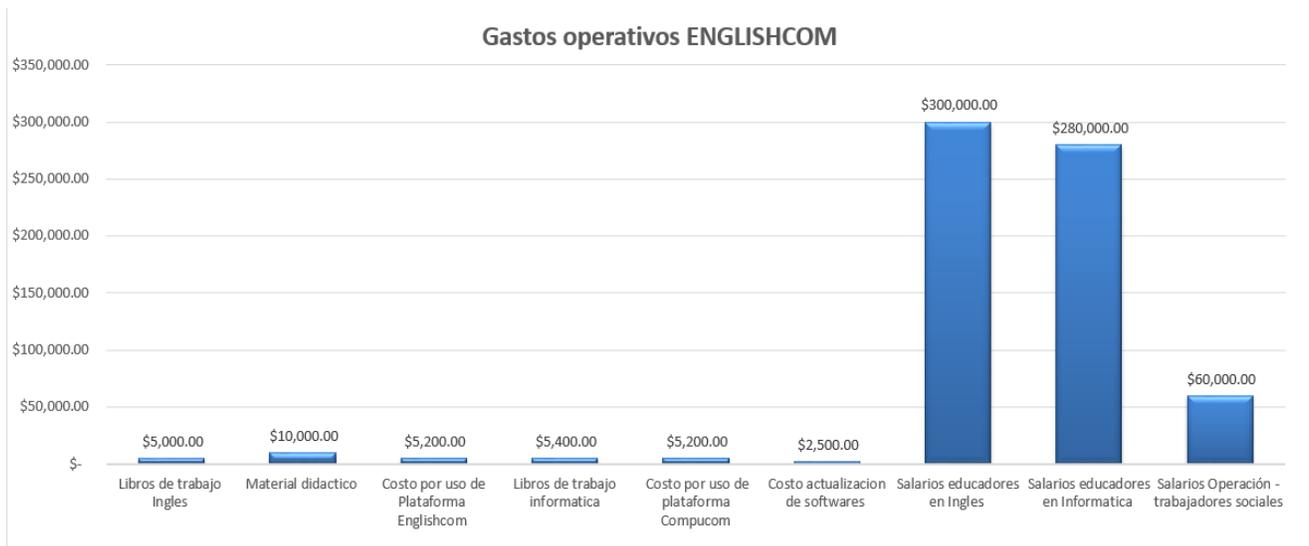
Gráfico 14: Distribución de gastos.



Fuente de elaboración: propia

ENGLISHCOM recibe anualmente \$1,000,000.00 USD como ingreso de parte de donaciones, el 68.24% lo destina directamente al gasto operativo mientras un 31.50% lo acapara los gastos administrativos. El 0.26% lo destina a pago de intereses de deuda a corto plazo.

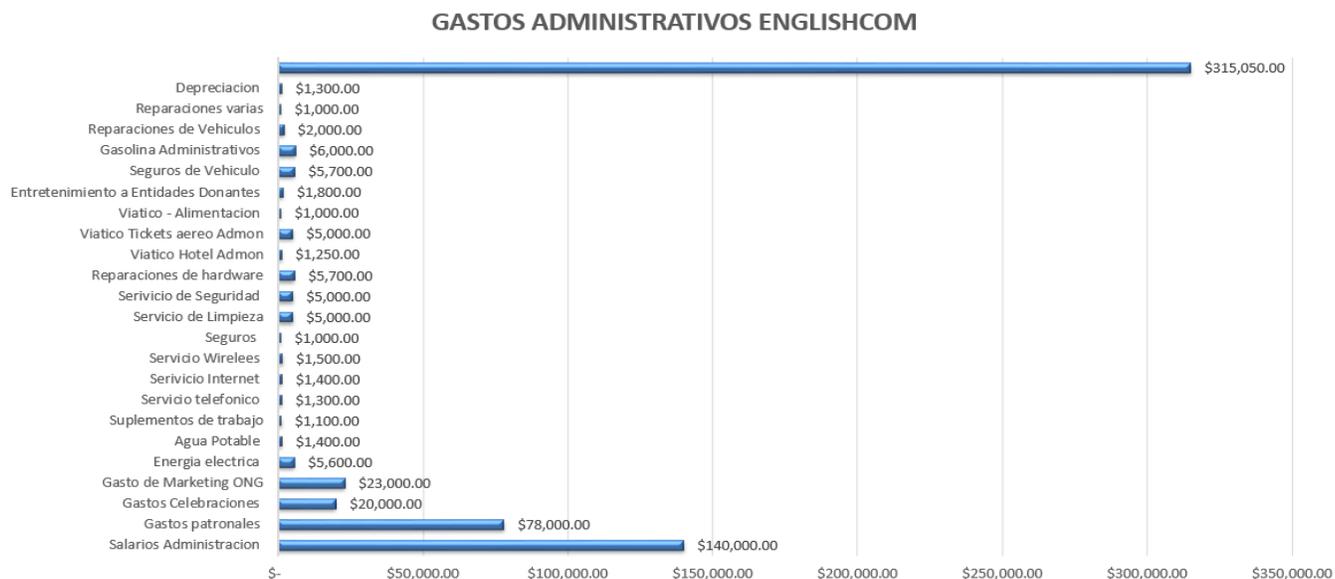
Gráfico 15: Gastos operativos anuales



Fuente de elaboración: propia

ENGLISHCOM es una entidad sin fines de lucro con una finalidad social es por ello que utiliza un 95% de sus gastos operativos en contratación de capacitadores y maestros técnicos, destinando un 45% en salarios para educadores en el idioma inglés, un 42% en salarios de educadores técnicos informáticos, un 9% en salarios de psicólogos capacitados y el restante 5% se utiliza en material didáctico necesario.

Gráfico 16: Gastos administrativos anuales



Fuente de elaboración: propia

Del total del presupuesto de gastos totales conformado por \$1,000,000.00, el 31.50% se destina al gasto administrativo, se invierte un total de \$140,000.00 para pago de salarios al personal administrativo, lo que significa que se utiliza un 44% del presupuesto para ejercer un control y mantenimiento de la entidad, un 25% para pagos de gastos patronales y un 31% para gastos generales de la oficina administrativa.

Según política, los datos representados en las gráficas son constantemente comparados con los resultados de impacto social que genera la entidad, para el caso el 100% de los usuarios se mostraron satisfechos (2250 usuarios satisfechos) y para el año 2019 se atendieron 50 alumnos más de los que se tenía presupuestado, el siguiente año se proyecta seguir creciendo de la misma manera; la armonización de los buenos resultados tanto de los indicadores financieros y no financieros generan certidumbre para ENGLISHCOM y avalan la buena toma de decisiones financieras y operativas.

Posibilidades de Investigaciones Futuras.

- 1) Guía teoría practica para la evaluación financiera de proyectos en entidades sin fines de lucro.
- 2) Evaluación financiera del gobierno corporativo en base a medición de creación de valor de las estrategias financieras y operacionales.
- 3) Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral en las fundaciones sin fines de lucro.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- A. La incorrecta aplicación de indicadores financieros y no financieros afecta negativamente y genera incertidumbre en la evaluación de gestión financiera y decisiones por parte de la administración.
- B. La deficiencia en los informes de evaluación financiera y no financiera disminuye la credibilidad y reputación de la organización y está directamente relacionada a la pérdida de donaciones presentes y futuras.
- C. La falta de aplicación de indicadores financieros y no financieros afecta negativamente la precisión de las proyecciones anuales debido al desconocimiento de las tendencias estadísticas, ratios e informes que estos proveen.
- D. La falta de utilización de los presupuestos como herramienta e indicador financiero limita la optimalización de los costos y gastos debido al poco control que se tiene sobre estos.
- E. La falta de presentación de indicadores financieros y no financieros en la memoria anual de labores restringe la gestión de nuevas donaciones debido a que estos son una exigencia de los socios donantes.

5.2 RECOMENDACIONES.

- A. Una correcta aplicación de indicadores financieros y no financieros basada en validaciones periódicas afectará positivamente y generará certidumbre en la evaluación de gestión financiera y decisiones por parte de la administración.
- B. Tomar este trabajo como una guía, serviría tanto para comprender las fases y pasos de los informes de evaluación financiera y no financiera, así como de evaluar y dar seguimiento a la eficiencia de los indicadores financieros y no financieros mediante la credibilidad y reputación de la entidad.
- C. La imprecisión de las proyecciones anuales se puede mitigar mediante la aplicación de indicadores financieros y no financieros debido al análisis de tendencias estadísticas, ratios e informes que estos proveen.
- D. Supervisar periódicamente el indicador financiero de logro de cada partida presupuestaria en comparación con el gasto real permitirá controlar salidas innecesarias de recursos.
- E. Proveer eficientes análisis estadísticos, gráficos, ratios e indicadores financieros y no financieros en la memoria anual de labores, abre posibilidades de gestionar nuevas donaciones debido a que estos son una exigencia de los socios donantes.

BIBLIOGRAFIA.

- Rodríguez Martínez, A. (2005). El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas: indicadores de gestión . Zaragoza: Piramides.
- Arnijo, J. C. (2005). Indicadores de desempeño en el sector publico. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.
- Asociación Española de Contabilidad. (2012). Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos Doc. N°3. Madrid: AECA.
- Commins y Sanahuaja. (1998). Desarrollo en estados de guerra. Barcelona: Icaria.
- Córdoba, P. M. . (2012). Gestión financiera. Bogota: Gestión financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Corrales, G. S. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica. Madrid: CIRIEC-ESPAÑA.
- Corral-Lage, J. y. (2015). La gestión de asociaciones y fundaciones. Madrid: Larousse - Ediciones Piramide.
- Emery, D. R. (2000). Fundamentos de administración financiera. Ciudad de Mexico: Prentice Hall.
- Fernández, J. M. (2018). Prontuario de finanzas empresariales. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Gonzalez, M. J. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. Madrid: CIRIEC-España, Revista de economía pública, Social y Corporativa, nº63.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado. (2014). *Metodología de la investigación*: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). Mexico DF: McGraw-Hill.
- Jimenez, P. E. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. Madrid: Palibrio.
- Kaplan, R. S. (2000). *El cuadro de mando integral =: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- León Valdés, C. (1993). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Bogota: Norma.
- Lianabel Oliver Bigas. (2005). *Como entender y usar la información financiera: Un manual básico para entidades sin fines de lucro*. San Juan : Fundación Angel Ramos.
- Malhotra, N. K. . (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. . Mexico DF: Pearson Educación. .
- Olamendi, L. B. (2000). *Léxico de la política*. Mexico: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Ors, M. P. (2008). *90 Técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: Bresca Profit.
- Philippe, L. (1994). *El control de gestion estrategico*. Paris: Op. Cit.
- Pierre, D. N. (1990). *Cómo buscar un sponsor*. Madrid: Ediciones Maeva.
- Socias, S. A. (2013). *Contabilidad de entidades sin fines lucrativos: Nociones básicas, el PGC de 2011 y análisis contable*. Madrid: Pirámide
- Toro, D. B. (2014). *Análisis financiero*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Torres, M. A. (1999). *Dirección estratégica, un enfoque práctico: Principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

United Nations. (2007). *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales*. New York: Naciones Unidas .

Viedma, C. D. (1995). *Una Guia Para la Investigacion Spss-Pc+*. Madrid: Editorial Complutense.

ANEXOS.

Anexo 1. Solicitud a la Dirección General de impuestos internos, unidad de acceso a la información, cantidad de Organizaciones sin fines de Lucro por Departamento / Municipio.



MINISTERIO
DE HACIENDA

UAIP/RES/MH-DGII-2019-0158

DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS, UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA. San Salvador, a las ocho horas del día treinta de julio de dos mil diecinueve.

Vista y admitida la solicitud de información pública, presentada a esta Unidad el día veintidós de julio de dos mil diecinueve, identificada con número **MH-DGII-2019-0158**, por **JONATHAN ALEXANDER MARROQUIN FUENTES**, mediante la cual solicita lo siguiente:

- "1). Cantidad de Organización sin fines de lucro por Departamento;
- 2). Cantidad de Fundaciones por Departamento".

CONSIDERANDO:

- I) En atención a lo dispuesto en el artículo 66 inciso primero de la Ley de Acceso a la Información Pública, establece que: *"Cualquier persona o su representante podrán presentar ante el Oficial de Información una solicitud de forma escrita, verbal, electrónica o cualquier otro medio idóneo, de forma libre o en los formularios que apruebe el Instituto"*.
- II) En atención a lo dispuesto en el artículo 70 de la Ley de Acceso a la Información Pública, el día veintidós de julio del corriente año, se remitió la solicitud de información **MH-DGII-2019-0158**, al Departamento de Registro y Control de Contribuyentes, la cual pudiese brindar la información solicitada.

En razón de lo anterior, el Departamento de Registro y Control de Contribuyentes de esta Dirección General, en fecha veintiséis de julio del presente año, remitió en formato Excel el Listado de las ONG y Fundaciones sin fines de lucro, que se encuentran registradas por departamento en este Ministerio.



Centro Express del Contribuyente, Ex boquerama Jardín, Condominio Tres Torres, S.S. TEL CONM: (503) 2244-3610 y 2244-3642

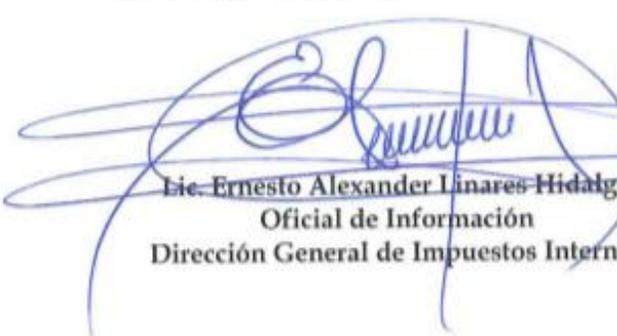


CERTIFICADA BAJO LAS NORMAS ISO 9001 POR LA ASOCIACION ESPAÑOLA DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION

- III) Por lo que, el artículo 62 de la Ley de Acceso a la Información Pública establece que los entes obligados deberán entregar únicamente información que se encuentre en su poder, en ese sentido haciendo uso de los recursos con los que cuenta esta Dirección General, se concede proporcionar la información en cuanto a lo solicitado por medio de requerimiento identificado con número **MH-DGII-2019-0158**, por **JONATHAN ALEXANDER MARROQUIN FUENTES**.

POR TANTO: En razón de lo antes expuesto y en lo estipulado en el artículo 18 de la Constitución de la República de El Salvador, en relación con los artículos 62, 66, 70, 71 y 72 literal c) de la Ley de Acceso a la Información Pública, relacionado con los artículos 54, 55, 56, 57 y 59 de su Reglamento, así como a la Política V.4.2 párrafo 2 del Manual de Política de Control Interno del Ministerio de Hacienda, esta Oficina **RESUELVE:**

- I) **CONCÉDASE** acceso a la información requerida, relativa a proporcionar el Listado de las ONG y Fundaciones sin fines de lucro, que se encuentran registradas por departamento en este Ministerio; dicha información será remitida en Formato Excel.
- II) **NOTIFÍQUESE** la presente resolución por medio de correo electrónico, tal como lo solicitó **JONATHAN ALEXANDER MARROQUIN FUENTES**.



Lic. Ernesto Alexander Linares Hidalgo
Oficial de Información
Dirección General de Impuestos Internos



Anexo 2.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA
CUESTIONARIO SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO
FINANCIERO EN LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO.
SOLICITUD DE COLABORACION

El objetivo de la presente investigación es conocer sobre la necesidad de diseñar un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero, que contribuya a la Gestión Estratégica de las entidades sin fines de lucro del municipio de San Salvador.

INDICACIONES:

Solicitamos su valiosa colaboración de contestar lo más objetivamente posible cada una de las preguntas, marcando con una " X " o complementando las interrogantes. Agradecemos de antemano su colaboración y le garantizamos la confidencialidad de los datos.

1. De las siguientes herramientas de análisis económico-financiero ¿Cuáles utiliza?

- a) Presupuestos
- b) Ratios Financieros
- c) Análisis Vertical
- d) Análisis Horizontal
- e) No tiene
- f) Otros Especifique_____

2. ¿Cada cuánto tiempo utilizan herramientas de análisis financiero?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

3. De las siguientes herramientas de análisis no financiero ¿Cuáles Utiliza?

- a) Indicador de actividad realizada
- b) Indicador de crecimiento de la actividad
- c) Indicador de satisfacción del usuario
- d) Indicador de crecimiento de los ingresos
- e) Indicador de coste por beneficio
- f) Indicador de costo promedio del proyecto
- g) Ratios de gastos Globales
- h) No tiene
- i) Otros Especifique: _____

4 ¿Cada cuánto tiempo utilizan herramientas de análisis no financiero?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

5. ¿Qué áreas de su estructura organizativa participan en la planificación financiera?

- a) Administración
- b) Finanzas
- c) Comunicaciones
- d) Gestión
- e) Operaciones

6. ¿Con que frecuencia comparan el presupuesto de gastos totales con el gasto real de la entidad?

a) Mensual

b) Trimestral

c) Semestral

d) Anual

e) No se comparan

7. ¿En qué reportes estratégicos son presentados los indicadores financieros y no financieros en su organización?

a) Memoria Anual de labores

b) Cuadro de Mando Integral.

c) Presupuesto Maestro Projectado

d) Ninguno

d) Otros Especifique: _____

8. ¿Cuáles son las exigencias que poseen los donantes al momento que la entidad sin fines de lucro les solicita donaciones?

a) Memoria Anual de labores

b) Cuadro de Mando Integral.

c) Presupuesto Maestro Projectado

d) Estados Financieros auditados

e) Informes de los proyectos ejecutados

e) Otros Especifique: _____

9. ¿Cuáles son las consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la gestión financiera de la organización?

- a) Endeudamiento.
- b) Problema de Liquidez
- c) Incertidumbre en las proyecciones de ingresos y gastos.
- d) No hay consecuencias
- e) Otros Especifique: _____

10. ¿Cuáles son las consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones en la organización?

- a) Descontrol del gasto operativo
- b) Ineficiencia de la inversión en los proyectos
- c) Ineficacia de la inversión en los proyectos
- d) No hay consecuencias
- e) Otros Especifique: _____

11. ¿Qué consecuencias representa el hecho de presentar indicadores financieros y no financieros deficientes en los informes de evaluación financiera?

- a) Disminuye la credibilidad y prestigio de la organización.
- b) Cancelación de donaciones Futuras
- c) Dificultad en la gestión de nuevas donaciones.
- d) No hay consecuencias
- e) Otros Especifique: _____

12. ¿Qué consecuencias representa la falta de aplicación de indicadores financieros y no financieros en el presupuesto proyectado?

a) Error en los ingresos presupuestados.

b) Diferencias en los gastos presupuestados.

c) Dificultad en la gestión de nuevas donaciones.

d) No hay consecuencias

e) Otros Especifique: _____