

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



"DISEÑO DE UN MODELO DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO QUE
CONTRIBUYA A LA OBTENCIÓN DE DONACIONES NO RESTRINGIDAS EN LAS ASOCIACIONES SIN
FINES DE LUCRO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"

Trabajo de investigación presentado por:

Adana Dominguez, Carlos Alberto
Martínez Amaya, Henry Rodolfo
Martínez García, Eduardo Reyes

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Noviembre del 2010

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director.	:	Masters Jonny Francisco Mercado Carrillo Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Examinador	:	Licenciado José Roberto Chacon Zelaya Masters Jonny Francisco Mercado Carrillo

Noviembre del 2010.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por darme la fortaleza en los momentos que más lo necesité, permitiéndome cumplir con unos de mis principales objetivos.

A mis padres Marta Domínguez y José Aldana por todo su cariño y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

A mi hermana Guadalupe y mis hermanos José Luis y Juan Francisco por su apoyo.

A mis queridísimas amigas Jessica Solano y Ana María Navas por haberme brindado su ayuda, comprensión y apoyo en los momentos difíciles.

A mis amigos por su cariño y ayuda.

A los asesores por su instrucción y colaboración en la realización de la investigación.

A los compañeros del trabajo de graduación por su dedicación y esfuerzo en el desarrollo del mismo.

Carlos Alberto Aldana Domínguez

A Dios todo poderoso por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y permitirme cumplir esta meta en mi vida profesional.

A mi esposa, mi hija, mis padres y mi hermana por su apoyo, comprensión y por ser parte de la inspiración que me motivo a culminar mi carrera.

A los asesores y los catedráticos que con sus enseñanzas y orientaciones me ayudaron a forjar el profesionalismo digno de un estudiante de la Universidad de El Salvador.

A los compañeros con lo que realice este trabajo por su ayuda, apoyo y cooperación.

Henry Rodolfo Martínez Amaya

A Dios mi señor por protegerme e iluminar durante todo mi esfuerzo por cumplir con unas de mis principales metas en la vida, a mi esposa e hija por su apoyo y comprensión incondicional en todo momento, mis padres pilares fundamentales en mi educación y superación, mi hermana y hermanos por su confianza y apoyo.

A todas aquellas personas que son parte de mi formación catedráticos, familiares y amigos cercanos que compartimos conocimientos y amistad.

Por último a los amigos con los cuales realizamos el trabajo de graduación con quienes compartimos durante parte de la carrera muchas experiencias buenas y malas y en definitiva logramos mucha sinergia a pesar de las diferencias lo que denota en ellos ser unas personas profesionales con los cuales tuve el placer de compartir

Eduardo Reyes Martínez García.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág. No.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	ii

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1. Antecedentes de las organizaciones sin fines de lucro	1
1.2. Conceptos	1
1.3. Las organizaciones sin fines de lucro en El Salvador.....	2
1.4. Análisis financiero de las organizaciones sin fines de lucro	3
1.4.1. Métodos de análisis financiero	3
1.4.2. Los presupuestos como base para la toma de decisiones	5
1.4.3. Importancia de la contabilidad, control interno y auditoría en el análisis financiero	5
1.5. Análisis no financiero en las organizaciones sin fines de lucro	5
1.5.1. Planificación estratégica	6
1.5.2. Indicadores no financieros.....	7
1.5.3. Cuadro de Mando Integral.....	11
1.6. Transparencia y rendición de cuentas: relación con el análisis financiero y no financiero de las organizaciones sin fines de lucro.....	11
1.7. Base legal	12
1.8. Base técnica	13

CAPITULO II CASO PRÁCTICO

ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO EN LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO, EJEMPLO: ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO

2.1. Introducción	15
2.2. Justificación	15
2.3. Objetivos.....	16

2.4.	Planteamiento del caso práctico	16
2.5.	Desarrollo del caso práctico	17
2.5.1.	Asociación de desarrollo comunitario	17
2.5.2.	Análisis financiero.....	18
2.5.3.	Análisis No financiero	32
2.6.	Propuesta de Herramientas de análisis financiero y no financiero para las asociaciones sin fines de lucro	41
2.6.1.	Guía de herramientas de análisis financiero.....	41
2.6.2.	Guía de herramientas de análisis no financiero.....	49
2.6.3.	Guía para la obtención de donaciones no restringidas.....	56
2.7.	Propuesta para la obtención de donaciones no restringidas	60
	BIBLIOGRAFIA.....	64
	ANEXOS.....	66

INDICE DE CUADROS

CUADRO	NOMBRE	PAGINA
1	Razones financieras	4
2	Balance de General al 31 de diciembre de 2007, 2008 y 2009	19
3	Estado de ingresos y egresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007, 2008 y 2009	23
4	Balance general por centros de costo y estado de ingresos y gastos Presupuesto - Real	29
5	Calculo razones de liquidez	30
6	Calculo razones de actividad	31
7	Calculo razones de crecimiento	32
8	Ejemplo de presupuesto anual de ingresos y gastos	44
9	Ejemplo de control presupuestario	45
10	Ejemplo de presupuesto de efectivo	46
11	Ejemplo de análisis vertical	47
12	Ejemplo de análisis horizontal	47

INDICE DE GRAFICO

GRAFICO	NOMBRE	PAGINA
1	Análisis vertical de activos corrientes	20
2	Análisis vertical de activos no corrientes	21
3	Composición de activos no corrientes	22
4	Análisis de la estructura del pasivo y fondo patrimonial	23
5	Tendencia de los ingresos	24
6	Comportamiento de ingresos por categoría	25
7	Composición de los ingresos por destino	25
8	Análisis de la estructura de costos y gastos	26
9	Ingresos Vrs gastos operación	27
10	Comparativo de ingreso y gastos administrativos	28

RESUMEN

Las organizaciones sin fines de lucro representan un sector importante, ya que contribuyen al desarrollo económico y social, mediante la ejecución de proyectos y programas orientados a favorecer a aquellas personas que viven en extrema pobreza en los diversos municipios del país.

Se identifican por su actividad desinteresada y altruista basada en principios y valores con los que persiguen la consecución de sus fines, por su naturaleza existe limitación en los recursos con que cuentan, ya que estos son proporcionados por pocas personas, empresas privadas y organismos nacionales e internacionales, que en la mayoría o totalidad de casos son para la realización de obras de bienestar social, destinando un porcentaje mínimo a cubrir los gastos administrativos.

La Asociación de Desarrollo Comunitario trabaja desde el año 1994 promoviendo y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de personas necesitadas, mediante la ejecución de proyectos integrales y sostenibles, por medio de la educación, capacitación, asistencia técnica y distribución de recursos mediante los fondos recibidos, actualmente posee dificultades para cubrir gastos administrativos, dado que las donaciones obtenidas no los están cubriendo en su totalidad. La medida adoptada por la institución es tomar parte de las donaciones que son para la ejecución de programas y proyectos, para luego ir compensando al tener disponibilidad, sin embargo esta decisión perjudica la imagen institucional ya que pone en tela de juicio su capacidad de gestión.

La problemática se puede atribuir a dos factores que la institución no había considerado, el primero es el incremento de las donaciones entre los años 2007 y 2009 lo que propicio el crecimiento de la carga administrativa y segundo que no se hicieron gestiones para cubrir este incremento, por la cual surge la idea de realizar el diagnóstico financiero y no financiero que permitiera identificar las posibles causas, establecer las medidas de corrección y proponer un modelo de herramientas que permitiera gestionar recursos para cubrir adecuadamente las necesidades generadas a partir de los proyectos y programas a ejecutar.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se ha orientado al sector de las organizaciones sin fines de lucro por contribuir al desarrollo económico del país, mediante la ejecución de proyectos y programas de bienestar social encaminados a favorecer a la personas con menos recursos.

El punto de partida del estudio titulado “Diseño de un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero que contribuya a la obtención de donaciones no restringidas en las asociaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador”, consiste en practicar un diagnostico de la situación actual de la Asociación de Desarrollo Comunitario (ADC) mediante la realización de los análisis, que permita elaborar una propuesta para la obtención de fondos exclusivos para cubrir gastos administrativos; por ser más difíciles de gestionar en esta clase de entidades, ya que los donantes únicamente aportan un porcentaje que en la mayoría de los casos es mínimo en comparación con las operaciones que se realizan.

El documento se encuentra dividido en tres apartados, el primero es el capítulo I “Marco Teórico” en el que se exponen las generalidades de las organizaciones sin fines de lucro, a la vez que se presentan temas sobre el análisis financiero y no financiero, explicando cuales son los métodos utilizados, la importancia que tiene la contabilidad, control interno y auditoria en su desarrollo, las herramientas para evaluar la gestión y el desempeño y la metodología para su elaboración. Además de dar a conocer la base legal y técnica aplicable.

El capítulo II se presenta un caso práctico y un modelo para la aplicación de las herramientas de análisis financiero y no financiero, que facilite la toma de decisiones, la comprensión de las operaciones, la comunicación de los resultados las cuales permitirán tener una mejor gestión para la obtención de donaciones no restringidas; Además se realiza una breve introducción al capítulo III justificando y dando a conocer los objetivos que se persiguen, se plantea el caso con el propósito de ubicar a el lector sobre las variables involucradas en el mismo, posteriormente se realiza un análisis financiero y no financiero con el cual se presenta una guía para su realización, y por último se elabora una propuesta para la obtención de donaciones no restringidas.

El tercer apartado es el diseño metodológico en el que se muestra el tipo de estudio realizado, las unidades de análisis, el universo, la muestra y el instrumento que se desarrollo para la recopilación de la información en el trabajo de campo, así como el diagnostico en el que se determina los resultados de la investigación, luego de haber recopilado, tabulado y analizado la información necesaria, mediante las preguntas y porcentajes de afirmación o negación respecto al conocimiento, uso y aplicación de este tipo de herramientas, presentando las conclusiones con las respectivas recomendaciones.

Es importante proporcionar un modelo que ayude a mejorar, fortalecer o implementar herramientas que permitan generar información adecuada y oportuna, con esto se espera generar confianza y credibilidad de la organización, lo que permitirá que los donantes sigan participando en el desarrollo de obras de bienestar social, así como destinar una mayor o completa partida para el área administrativa que es de vital importancia.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Las organizaciones sin fines de lucro en El Salvador tienen su mayor auge en la década de los ochenta, en respuesta a la inconformidad de países y organismos extranjeros donantes, en el manejo de la ayuda económica internacional controlada por el gobierno y sus dependencias.

Actualmente juegan un papel importante en el proceso de cambios sociales proporcionando ayuda a personas que lo necesiten, mediante la realización de programas de desarrollo con la finalidad de cubrir necesidades básicas insatisfechas.¹

Por la actividad que realizan existe una limitación en cuanto a los fondos con que cuentan, debido a que son proporcionados por unas pocas personas, lo que ha obligado a estas organizaciones a realizar una mejor planificación financiera de los recursos disponibles para mejorar los niveles de productividad, asegurando la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Su carácter de entidades no lucrativas no las exonera de rendir una gestión eficiente de los recursos, así como de la búsqueda de nuevas alternativas para su auto-sostenimiento, las nuevas exigencias demandan profesionalizar los métodos y mejorar los estilos de trabajo.

1.2. CONCEPTOS

- 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.
- b) **Fondos restringidos:** recursos que se asignan para cubrir gastos de un programa o actividad específica, los cuales no pueden ser usados para otros fines diferentes, debido a las restricciones establecidas por el donante.

¹ Proyecto n° 519-0394, paz y recuperación Nacional, 1992, componente A: Asistencia Inmediata a la Zonas más Afectadas por el conflicto armado pp. 2-5

- c) **Fondos no restringidos:** recursos que pueden utilizarse en la realización de cualquier actividad legal asociada a la operación de la organización sin fin de lucro, entre las que se encuentran programas de ayuda social y servicios básicos o generales.
- d) **La rendición de cuentas:** se define como el deber de informar de las políticas y actuaciones de la organización, de justificar sus actos y de someterse a cualquier tipo de control adecuado para verificar la consistencia de la información.

1.3. LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR

Las organizaciones sin fines de lucro son entidades legalmente reconocidas, de carácter privado, que realizan actividades de interés general con auto-gobierno, donde los derechos de decisión y control residen en los miembros de la entidad, pueden contar con trabajadores y voluntarios y los excedentes económicos deben ser reinvertidos en los fines de la organización.²

Son clasificadas dependiendo del punto de vista desde el cual se analicen pudiendo ser agrupadas de la siguiente forma: según su origen en nacionales y extranjeras; su tamaño en pequeñas, medianas y grandes; su forma de constitución en asociaciones y fundaciones, las primeras que se constituyen mediante escritura pública y las segundas que pueden hacerlo mediante esa vía o por medio de testamento; y según su actividad en ambientales, derechos humanos, educación, infraestructura, deportivas, entre otros.

Se identifican por su actividad desinteresada y altruista basada en principios y valores con lo que se persigue la consecución de la misión, por medio de una gestión democrática y transparente, para ello deben de cumplir con una serie de características, entre las que se encuentran: tener carácter privado, contar con una organización en sentido formal, ser sin fines de lucro, poseer un alto grado de participación voluntaria en sus actividades y que su actuación este integrada en las comunidades.³

Con relación a su organización se basa en lo dispuesto en sus estatutos, generalmente se conforma por una estructura jerárquica encabezada por la asamblea general y sus directores seguidos de los departamentos necesarios para el desarrollo de las actividades. Su importancia radica en el desarrollo de

² Julia Montserrat, La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector (Madrid: Fundación Luis Vives, 2009), p. 13.

³ Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo y Alfonso Caro, Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas (Madrid: Fundación Luis Vives), p. 15.

programas y proyectos de bienestar social, cultural y económico que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas de escasos recursos.

Las organizaciones sin fines de lucro por su naturaleza dependen de donaciones y otras colaboraciones específicas las cuales son necesarias para la realización de sus actividades, por lo que sus fuentes de financiamiento incluyen: Fondos procedentes de particulares, administraciones públicas, empresas, otras organizaciones sin fines de lucro y organismos internacionales.

1.4. ANALISIS FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

1.4.1. METODOS DE ANALISIS FINANCIEROS

El análisis financiero es un instrumento de trabajo para los directores y gerentes de las organizaciones sin fines de lucro, mediante el cuál 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.⁴

Son las técnicas utilizadas para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos reflejados en los estados contables con el propósito de medir la situación económica actual de la organización⁵, entre estos se tienen:

a) Comparativos:

Consiste en comparar los estados financieros de dos o tres periodos con la finalidad de determinar los cambios que se hayan presentado, en forma porcentual y absoluta con el objetivo de detectar variaciones relevantes o significativas para la entidad. Entre estos se encuentran: Análisis Vertical, Análisis Horizontal.

El Vertical permite analizar el porcentaje de participación de los renglones más significativos de los estados financieros: activos, pasivos más patrimonio e ingresos totales. En el horizontal la variación en el tiempo de un valor determinado respecto a si mismo en dos periodos de tiempo distinto tomando como base el año anterior.

⁴ César A. León Valdés, Análisis e interpretación de estados financieros, p. 1.

⁵ Jaime Acosta Altamirano, Análisis e interpretación de la información financiera I

b) De tendencias:

Es un análisis comparativo utilizado cuando la serie de periodos es mayor a tres, permitiendo evaluar las políticas y parámetros establecidos por la administración, mediante el estudio de la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.

c) De ratios:

Este se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación, estos ratios son⁶:

CUADRO No. 1 RAZONES FINANCIERAS		
LIQUIDEZ	APALANCAMIENTO	ACTIVIDAD
Razón Corriente o Solvencia	Endeudamiento sobre el patrimonio	Productividad
Prueba Acida (Tesorería)	Autonomía Financiera	Eficacia
Disponibilidad Inmediata	Dependencia Financiera	Eficiencia

La liquidez mide la capacidad que posee la organización para pagar sus obligaciones en el corto plazo, indicando en qué medida los activos corrientes pueden ser convertidos en efectivo.

El endeudamiento se refiere al porcentaje de deudas exigibles que la organización tiene con respecto a su fondo patrimonial y excedentes. La autonomía muestra la capacidad para continuar la actividad con recursos generados. La dependencia mide el volumen de fondos que la entidad obtiene del exterior para financiar su activo, el que se acerque a cero significa un menor apalancamiento financiero.

La productividad muestra la posibilidad que se tiene de generar beneficios de las operaciones sin tener en cuenta resultados extraordinarios ni financieros. La eficacia se mide comparando los ingresos previstos en el presupuesto con los realmente obtenidos. La eficiencia mide la comparación de los gastos que estaban previstos según el presupuesto presentado por la organización con los gastos realmente consumidos.

⁶ Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo y Alfonso Caro, Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas (Madrid: Fundación Luis Vives), p. 108, 109 y 110

1.4.2. LOS PRESUPUESTOS COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES

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.⁷

La elaboración de los presupuestos resulta un punto esencial en la administración de las finanzas porque ayuda en la planificación y desarrollo de las actividades, permitiendo observar las necesidades de financiamiento, controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas, constituyendo una base para lograr la transparencia de la organización.

1.4.3. IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD, CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA EN EL ANÁLISIS FINANCIERO

La contabilidad constituye un insumo que sirve de base para la realización del análisis financiero de las organizaciones sin fines de lucro, debido a esto las cifras contenidas en los estados contables deben ser razonables en todos los aspectos importantes, no debiendo presentar errores sustanciales ya que el resultado puede arrojar una posición errónea de la situación de la entidad; por esto es necesario contar con un excelente sistema de control interno que permita reducir los niveles de riesgo de las operaciones, así como apoyarse de la auditoría externa para validar la correcta aplicación de controles y registros, fortaleciendo la confianza en el manejo transparente de los fondos aportados por los donantes.⁸

1.5. ANALISIS NO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

El análisis no financiero consiste en la valoración cualitativa y cuantitativa en términos no monetarios de las actividades realizadas por las organizaciones sin fines de lucro con el propósito de medir el cumplimiento de sus objetivos sociales, mediante herramientas que permitan evaluar la misión, visión, metas, logros alcanzados por organización. Este proceso se hace mediante la utilización de indicadores de gestión y desempeño.

⁷ Lianabel Oliver Bigas, Como entender y usar la información financiera: Un manual básico para entidades sin fines de lucro (San Juan: Fundación Angel Ramos), p. 36.

⁸ Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo y Alfonso Caro, Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas (Madrid: Fundación Luis Vives)

1.5.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al desarrollo de las actividades actuales y futuras de las entidades sin fines de lucro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

La planificación estratégica es un proceso estructurado que permite a la organización especificar su misión y papel dentro de la sociedad, y a partir de esta se definen sus objetivos estratégicos y se establecen metas de gestión, estos insumos orientan y priorizan el proceso de construcción de indicadores al concentrar los recursos y la evaluación del desempeño por áreas⁹.

Los elementos a considerar en la formulación de la planificación estratégica son¹⁰:

- a) **La misión institucional:** que consiste en el propósito o razón de ser de un servicio que permite orientar las acciones que realicen los directores hacia el logro de un resultado esperado. Esta se define considerando los siguientes aspectos:
 - i. **Ámbito actual** donde opera el servicio y los cambios futuros esperados, lo que requiere conocer previamente: los productos estratégicos otorgados a los beneficiarios de la institución, la estructura organizacional y las funciones específicas de cada área y los sistemas de información utilizados en la institución.
 - ii. La legislación aplicable al actuar de la institución.
 - iii. Las percepciones del equipo directivo y los encargados del servicio.
 - iv. La opinión de los beneficiarios.
- b) **Los objetivos estratégicos:** que expresan los logros que se esperan alcanzar en el mediano plazo.
- c) **Los productos relevantes o estratégicos:** es decir aquellos bienes y/o servicios que materializan la misión institucional y cuyo objeto es satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.
- d) **Los beneficiarios:** aquellos que reciben o utilizan los productos relevantes que se generan bajo la responsabilidad de la institución.

⁹ Juan Cristobal Bonnefoy, Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión de los resultados en América Latina, (Chile: 2003) p. 20.

¹⁰ Programa de mejoramiento de la gestión año 2004 , Documento Técnico Dirección de presupuestos de Chile, 2003

- e) **Metas de gestión:** las que deben de cumplir con los siguientes requisitos¹¹:
- i. Contener el propósito de mejorar en forma significativa el desempeño institucional en alguna de sus dimensiones (Calidad, eficiencia, eficacia, desempeño financiero).
 - ii. Ser un compromiso interno, en el sentido que su cumplimiento no dependa de la acción de otras entidades.
 - iii. Ser factible de alcanzar, y por lo tanto ser realista en los plazos, el recurso humano y los recursos financieros que involucran.
 - iv. Tener un componente de innovación, ya sea en los productos y/o servicios que ofrece la institución, a la calidad de ellos, o a los procesos y tecnologías que se utilizan para generarlos.

1.5.2. 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:

- 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 periodo 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.

¹¹ CEPRE – Comité Ejecutivo para la reforma del Estado, Guía para la construcción de indicadores de gestión (Uruguay, 1999)

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.

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) **Confiable:** 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 encuentran¹²:

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

Se clasifican en indicadores de eficacia, eficiencia y economía, los cuales se explican a continuación¹³:

a) EFICACIA

Esta se relaciona con la teoría implícita que sustenta la intervención de la institución, evalúa como realizar las acciones, a quienes focalizar la ayuda, durante que periodo de tiempo, en que lugar, entre

¹² Adolfo Rodríguez Martínez, El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas: indicadores de gestión (Zaragoza, 2005) p. 103.

¹³ CEPRE – Comité Ejecutivo para la reforma del Estado, Guía para la construcción de indicadores de gestión (Uruguay, 1999).

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:

- i. **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.
- ii. **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).
- iii. **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 esta evaluando.

b) EFICIENCIA

Se relacionan con la minimización del impacto del gasto, y se pueden medir desde dos ángulos distintos:

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

- i. **De calidad:** Estos están relacionados con las características de cómo esta 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.

c) ECONOMIA

Permiten verificar si los recursos utilizados en la realización de proyectos y programas de bienestar social han sido obtenidos a un costo mínimo preservando la adecuada calidad y cantidad de los mismos. Evaluando en términos de precios de adquisición, cantidades adquiridas, calidades técnicas y momentos de tiempo. Estos indicadores se establecen para cada uno de los distintos recursos, sean estos humanos, materiales, entre otros.

1.5.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta que facilita la gestión en las asociaciones sin fines de lucro, y se define como “el soporte de información periódica para la dirección de la organización, capaz de facilitar la toma de decisiones de forma oportuna, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente a través de indicadores de control¹⁴.

Ayuda a tomar decisiones que inducen a la organización a actuar correctamente, logrando en el futuro los resultados deseados, siendo capaz de adoptar una visión integral y globalizadora de toda organización, para ello es necesario la identificación de los factores claves que permitan el logro de los objetivos establecidos, en la estrategia y, posteriormente la determinación de unos indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, cualitativos y cuantitativos), que bajo cuatro perspectivas (financiera, proceso productivos, clientes y empleados) informen acerca de la evolución de los mencionados factores.

1.6. TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS: RELACION CON EL ANALISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.

La necesidad de proporcionar información sobre las cuentas en forma voluntaria no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para generar confianza ante los donantes. El ejercicio de la transparencia constituye una oportunidad para que la sociedad conozca a las organizaciones y para que se establezca una relación de expectativas e intereses, lo que permitirá obtener una base comprometida con el desarrollo de los proyectos y programas, teniendo más capacidad de actuación y de impacto social.¹⁵

¹⁴ María del Pilar Muñoz Dueñas, Un sistema de gestión para entidades sin finalidad lucrativa (Universidad de Vigo, España) p. 6

¹⁵ Monserrat Codorniz, Julia, La transparencia y la rendición de cuentas en las Organizaciones No Lucrativas (Madrid: Fundación Luis vives), p. 28

Para ello se debe difundir información que brinde una imagen precisa de la entidad que genere credibilidad para con los donantes, financiadores, usuarios, entre otros; de tal forma que se den a conocer si han logrado satisfacer las expectativas de los diversos grupos de interés y el cumplimiento de las promesas realizadas, provocando que estos estén predispuestos en colaborar en una nueva oportunidad.

La rendición de cuentas va más allá de entregar información sobre la gestión económico-financiera; debiendo incluir aspectos relacionados con el marco estratégico de la dirección, los procesos y resultados del funcionamiento de la organización. Para lograr este objetivo los donantes deben tener acceso a información veraz, clara, oportuna, y adecuada sobre los proyectos y programas, las actividades y las finanzas de la institución.

Realizar un análisis financiero y no financiero contribuye en el proceso de toma de decisiones facilitando y enriqueciendo la rendición de cuentas, porque estimula la reducción de costos, motiva y crea responsabilidades en los directores y personal operativo dado que sus actuaciones son evaluadas.

La comunicación de los resultados es fundamental en la búsqueda de fondos a corto y mediano plazo, ya que facilita las relaciones con otras instituciones privadas y públicas que están vinculadas al trabajo que desarrolla la organización, crea compromisos de parte de los voluntarios, beneficiarios y el personal en el cumplimiento de los objetivos planteados; contribuyendo al mantenimiento de la confianza depositada por los donantes, garantizando su sostenibilidad económica.

1.7. BASE LEGAL

La Constitución de la República en su artículo 7 establece que los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito, y que nadie podrá ser obligado a permanecer a una asociación lo que constituye un derecho fundamental que da la pauta para que cualquier grupo de personas tengan la libertad de constituir una organización cumpliendo los requisitos necesarios.

La ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro y su reglamento constituyen la base legal específica para este tipo de organizaciones estableciendo lineamientos tales como capacidad de actuación, representación, responsabilidad civil y tributaria, utilidad pública, procedimiento de constitución, administración de recursos, derechos y obligaciones, entre otros.

A continuación se mencionan algunos aspectos importantes que son considerados por las normativas legales aplicables a estas instituciones:

- a) Su existencia se comprueba con la escritura pública de constitución inscrita en el registro que para tal efecto lleva el Ministerio de Gobernación. La administración y la representación legal mediante escritura de constitución o certificación del punto de acta en que conste el nombramiento, el cual debe estar debidamente inscrito.¹⁶
- b) Se encuentran obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados.¹⁷
- c) Pueden ser fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas siempre y cuando manejen fondos provenientes del Estado.¹⁸
- d) Pueden estar exentas del pago del impuesto sobre la renta, para ello tienen que solicitarlo a la dirección general de impuestos internos, debiendo cumplir con los requisitos establecidos¹⁹. Dicho beneficio podrá ser revocado por la autoridad competente si comprueba que la entidad no cumple con su labor de utilidad social.
- e) Deben cumplir con las obligaciones formales y sustantivas contenidas en el código tributario, entre las se encuentran las siguientes:
 - i. Informar toda donación que se les efectúe dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, mediante el formulario F-960: Informe sobre donaciones.²⁰
 - ii. Presentar los primeros diez días hábiles de enero, abril, junio y septiembre de cada año, un estado de origen y aplicación de fondos, mediante formulario F-950.

1.8. BASE TECNICA

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro en la preparación de sus estados financieros deben utilizar las Normas de información financieras adoptadas en El Salvador (NIF/ES).

¹⁶ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro de El Salvador: Art. 27

¹⁷ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador: Art. 40

¹⁸ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro: Art. 42

¹⁹ Ley de Impuesto sobre la Renta: Art. 6

²⁰ Código Tributario: Art. 146

El Consejo de Vigilancia en sesión celebrada el 31 de octubre de 2003, emitió un acuerdo en el cual se establece un plan escalonado para la implementación, en el cual las organizaciones no lucrativas (ONG's) que reciben fondos del exterior para cumplir con su finalidad y aquellas que realizan actividades de intermediación financiera, debieron presentar sus primeros estados financiero con base a NIC en el ejercicio que inicio el 1 de enero de 2005.²¹

Se debe tomar en cuenta que las normas de información financiera adoptas en El Salvador constituyen la base técnica aplicable a estas instituciones, pero se tienen que considerar algunos aspectos generales establecidos en la norma de contabilidad financiera No. 21 "Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro" para el cumplimiento de obligaciones legales.

²¹ Acuerdo emitido por el Consejo de vigilancia de la profesión de contaduría pública y auditoría de fecha 31/10/2003 publicado en el diario oficial No. 2 tomo 362 de fecha 06/01/2004 página 57

CAPITULO II

CASO PRÁCTICO DE ANALISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO EN ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO, EJEMPLO: ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO

2.1. INTRODUCCION

En este capítulo se presenta un modelo de análisis financiero y no financiero que ayudará a mejorar, fortalecer o implementar herramientas para la optimización y la obtención de fondos no restringidos necesarios para pagar gastos administrativos en las asociaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador; basado en la ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO, la cual se dedica a realizar obras de bienestar social mediante la ejecución de proyectos y programas de infraestructura, salud, desarrollo, entre otros.

El modelo que se propone contiene entre sus elementos la elaboración de un análisis que permita evaluar la situación económica y financiera de la asociación en términos monetarios, con el objeto de establecer el grado de liquidez, endeudamiento y productividad; así como una evaluación no financiera que permita determinar la eficiencia, eficacia y economía con que se han realizado las operaciones para el cumplimiento de los objetivos.

Además se presenta una guía para la implementación de las estas herramientas, con el propósito de facilitar su puesta en marcha, esperando que este esfuerzo sea de ayuda para este sector.

2.2. JUSTIFICACIÓN

El diseño del modelo de análisis financiero y no financiero propuesto se ha elaborado, en función de los problemas identificados en el diagnóstico de la investigación, en el que se determinó la necesidad de un instrumento que ayude a fortalecer los procesos de planificación, organización, evaluación y control, contribuyendo a la obtención de donaciones no restringidas.

2.3. OBJETIVOS

- Proporcionar una serie de diagnósticos cuantitativos y cualitativos acerca de los resultados de operación, y de la situación financiera de la Asociación de Desarrollo Comunitario, con la finalidad de mejorar la comprensión de los principales cambios en las partidas de los estados contables, que ayuden a la toma de decisiones económicas.
- Presentar herramientas de análisis no financiero que permitan evaluar la gestión y el desempeño con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente por la institución.
- Brindar un instrumento de apoyo administrativo, que permita ser más transparentes en el uso de los recursos, propiciando el apoyo de posibles donantes y voluntarios.

2.4. PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO

La asociación de Desarrollo Comunitario trabaja desde el año 1994 promoviendo y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de personas necesitadas, mediante la ejecución de proyectos integrales y sostenibles, por medio de la educación, capacitación, asistencia técnica y distribución de recursos.

La institución desarrolla dichas actividades con los fondos recibidos, pero actualmente tienen problemas en la gestión donaciones no restringidas que ayuden a cubrir la carga administrativa, los cuales han ido en disminución en los últimos años.

Los ingresos para proyectos y programas han incrementado considerablemente, pero únicamente algunos donantes aportan un porcentaje mínimo para pagar dichos gastos.

Al no poder gestionar los suficientes recursos se ha tenido que tomar medidas que pueden perjudicar a la organización, tales como:

- Tomar de los fondos destinados a proyectos y programas para pagar los gastos administrativos, trayéndoles dificultades mayores en cuanto a la pérdida de algunos donantes importantes.
- Despedir a personal en puestos claves de la administración, perdiendo la experiencia acumulada por estos.

- La entidad cuenta con una organización formal que le permite cumplir con las obligaciones establecidas en las leyes respectivas, pero únicamente se basa en la contabilidad para evaluar su accionar y no prepara análisis para medir el cumplimiento de sus objetivos.
- Tienen dependencia de un grupo limitado de donantes lo que les hace vulnerable.

La transparencia y credibilidad son factores importantes al momento de gestionar donaciones para el desarrollo de las actividades, por esto la asociación debe generar información que les facilite la toma de decisiones y logre satisfacer las necesidades de los usuarios, siendo el análisis financiero y no financiero un instrumento para ello.

2.5. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

2.5.1. ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO

a. DESCRIPCIÓN

Asociación de Desarrollo Comunitario “ADC”, es una organización salvadoreña legalmente constituida con personería jurídica, religiosa cristiana, apolítica y no lucrativa que trabaja desde 1994 realizando obras de bienestar social mediante la ejecución de proyectos y programas de desarrollo comunitario, salud, infraestructura, vivienda y asistencia inmediata en comunidades de escasos recursos de diversos municipios del país.

b. MISIÓN Y VISIÓN

La entidad ha definido con sus propias palabras su misión y visión de la siguiente manera:

Misión: “Capacitar iglesias para transformar comunidades”.

Visión: “Que la iglesia sea el principal ente de transformación de las comunidades más pobres de El Salvador”.

c. ACTIVIDAD PRINCIPAL

De acuerdo a sus estatutos tiene como fines principales promover proyectos económicos y sociales a través de comunidades, personas e instituciones, para alcanzar un desarrollo sustentable y sostenible de

la población de escasos recursos y proporcionar servicio integral a las víctimas de desastre y a gente no incorporada por la estructura nacional; mediante las iglesias, filiales e instituciones locales.

d. PROYECTOS Y PROGRAMAS

ADC apoya programas para potenciar los esfuerzos de las iglesias locales que sirven a sus comunidades en zonas de pobreza, entre estos se tienen:

- **Desarrollo económico comunitario:** pretende hacer frente a la pobreza mediante la capacitación a microempresarios con el propósito de generar sostenibilidad en el largo plazo.
- **Comunidad saludable:** mediante el desarrollo y fortalecimiento de comités que incluyen servicios de atención primaria a través de equipos médicos y clínicas permanentes, salud preventiva, nutrición y otros proyectos especiales.
- **Agua y saneamiento:** persigue desarrollar soluciones de falta de agua potable mediante la construcción de pozos, sistemas de distribución y purificación.
- **Infraestructura:** se diseñan, administran y financian proyectos que buscan la seguridad y comodidad de las familias realizando actividades de infraestructura de menor escala, en los cuales se proporcionan los materiales para el desarrollo de las obras, siendo la comunidad quien aporta la mano de obra.

2.5.2. ANALISIS FINANCIERO

El análisis permite obtener una visión de la situación financiera y el desempeño de las asociaciones sin fines de lucro, facilitando la interpretación de los resultados ayudando a la toma de decisiones económicas, logrando ser transparentes, eficaces y eficientes en el uso de los recursos; se basa en los estados financieros auditados, presupuestos y planes estratégicos ejecutados en los últimos tres periodos contables (2007-2009), los cuales se encuentran expresados en dólares de los Estados Unidos de América, que es la moneda de curso legal en el país.

Para los años de análisis se utilizaron los reportes financieros proporcionados por la administración, debiendo considerar que fue necesario realizar algunos ajustes para efectos de interpretación de los resultados los cuales se mencionan en el desarrollo del documento.

En el desarrollo se utilizarán los métodos de análisis vertical y horizontal. El primero permite establecer la importancia relativa de cada una de las cuentas de los estados financieros respecto a una cifra total. 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.

El análisis horizontal parte de la comparación de las cuentas de los estados financieros de un periodo a otro, ya sea en términos porcentuales o absolutos. Esto permite identificar aquellas partidas con crecimientos o decrecimientos significativos entre un año y otro, así como posibles tendencias durante el periodo evaluado.

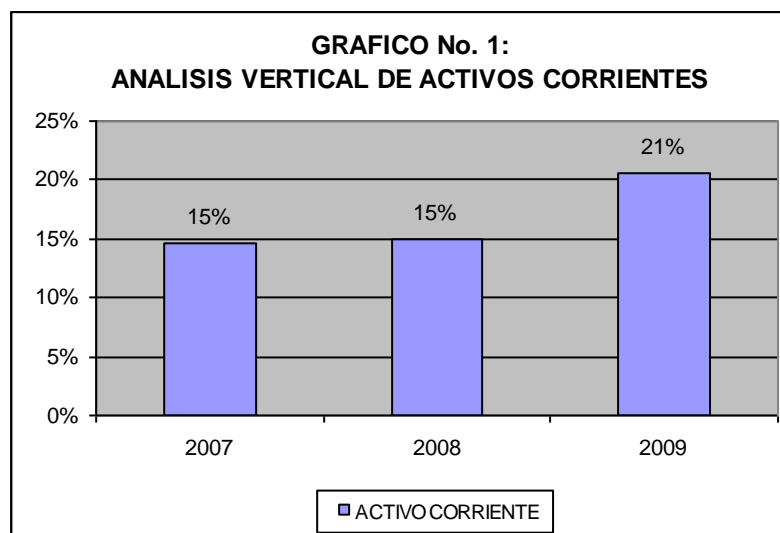
BALANCE DE SITUACION GENERAL

CUADRO No. 2 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007, 2008 Y 2009										
	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2007		2008		2009		2008-2007		2009-2008	
							VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalentes	\$ 156,752.18	14%	\$ 149,780.59	13%	\$ 95,236.72	8%	(6,971.59)	-4%	(54,543.87)	-36%
Cuentas y Documentos por Cobrar	3,049.57	0%	11,133.14	1%	146,863.70	12%	8,083.57	265%	135,730.56	1219%
Gastos pagados por Anticipado	6,102.78	1%	5,026.12	0%	5,959.90	0%	(1,076.66)	-18%	933.78	19%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	165,904.53	15%	165,939.85	15%	248,060.32	21%	35.32	0%	82,120.47	49%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	120,000.00	11%	120,000.00	11%	120,000.00	10%	-	0%	-	0%
Propiedades, Mobiliario y Equipo	638,018.05	57%	625,125.80	56%	632,377.82	53%	(12,892.25)	-2%	7,252.02	1%
Activos Intangibles	1,999.85	0%	1,976.58	0%	962.19	0%	(23.27)	-1%	(1,014.39)	-51%
Proyectos y Programas en Desarrollo	202,407.08	18%	201,902.98	18%	201,767.12	17%	(504.10)	0%	(135.86)	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	962,424.98	85%	949,005.36	85%	955,107.13	79%	(13,419.62)	-1%	6,101.77	1%
TOTAL ACTIVO	\$ 1,128,329.51	100%	\$ 1,114,945.21	100%	\$ 1,203,167.45	100%	(13,384.30)	-1%	88,222.24	8%
PASIVO CORRIENTE										
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 34,203.46	3%	\$ 8,846.10	1%	\$ 14,945.10	1%	\$ (25,357.36)	-74%	\$ 6,099.00	69%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	34,203.46	3%	8,846.10	1%	14,945.10	1%	(25,357.36)	-74%	6,099.00	69%
PASIVO NO CORRIENTE										
Donaciones en Administración a Largo Plazo	120,000.00	11%	120,000.00	11%	120,000.00	10%	-	0%	-	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	120,000.00	11%	120,000.00	11%	120,000.00	10%	-	0%	-	0%
TOTAL PASIVO	\$ 154,203.46	14%	\$ 128,846.10	12%	\$ 134,945.10	11%	(25,357.36)	-16%	6,099.00	5%
FONDO PATRIMONIAL										
Fondo Patrimonial Financiero	133,700.92	12%	159,070.33	14%	234,077.41	19%	25,369.41	19%	75,007.08	47%
Fondo Patrimonial Inversión	840,425.13	74%	827,028.78	74%	834,144.94	69%	(13,396.35)	-2%	7,116.16	1%
TOTAL FONDO PATRIMONIAL	974,126.05	86%	986,099.11	88%	1,068,222.35	89%	11,973.06	1%	82,123.24	8%
TOTAL PASIVO Y FONDO PATRIMONIAL	\$ 1,128,329.51	100%	\$ 1,114,945.21	100%	\$ 1,203,167.45	100%	(13,384.30)	-1%	88,222.24	8%

Análisis de la estructura de activos

El total de los activos al 31 de diciembre de 2009 suman US\$ 1,203,167.45 en comparación a US\$ 1,114,945.21 de diciembre 2008, lo que representa un incremento del 8%. El cual viene dado por un aumento significativo en los activos corrientes.

Estos representan la porción de los activos que la compañía mantiene con capacidad de conversión al efectivo a lo largo de un periodo contable. En el caso de la Asociación de Desarrollo Comunitario, éstos están integrados por el efectivo y sus equivalentes, cuentas por cobrar y gastos pagados por anticipados. El promedio de activos corrientes en relación a los activos totales durante los últimos tres años ha sido de 16.73%, y su evolución se muestra en el gráfico siguiente:



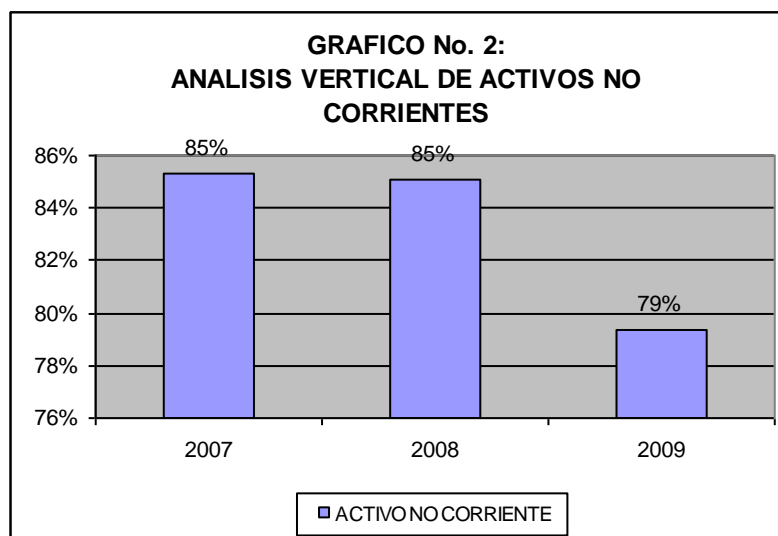
Se observa que los activos de corto plazo han representado una porción minoritaria de los activos totales. La mayor participación se dio para el periodo 2009 cuando alcanzaron un 21%, debido principalmente por la acumulación de cuentas y documentos por cobrar a corto plazo; las cuales presentan una tendencia a la alza representando en 2007 menos del 1% del total de los activos, en 2008 el 1%, y para el año 2009 un 12%.

Con relación al efectivo y equivalentes ha venido mostrando una tendencia a la baja, representando para el año 2007 un 14% del total de los activos, 2008 un 13% y 2009 un 8%. Siendo la diferencia de US\$ 54,543.87 lo que representa una disminución para este último año de 36%.

Las cuentas y documentos por cobrar en el año 2009 aumentaron en US\$ 135,730.56, representando el 12% del total de los activos para ese año, de los cuales US\$ 28,828.05 corresponden a gastos administrativos y US\$ 106,902.51 a proyectos y programas.

Los activos de largo plazo o activos no corrientes se componen de las partidas: cuentas por cobrar a largo plazo, propiedad, mobiliario y equipo, activos intangibles, proyectos y programas en desarrollo. Su

importancia relativa se ubica en un promedio de 83% de los activos totales durante los últimos tres años, tal y como se muestra en el siguiente grafico:



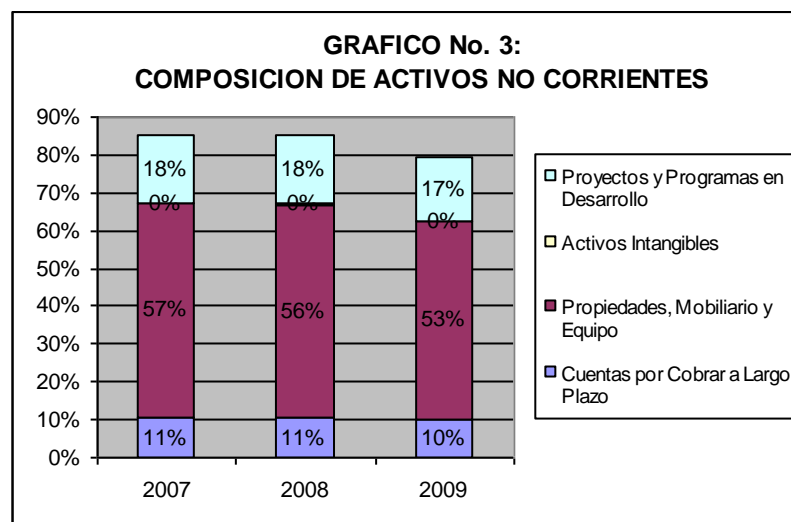
Las cuentas por cobrar a largo plazo por US\$ 120,000.00 se ha mantenido constante representando un 11% en el año 2007 y 2008, y un 10% para el 2009 del total de los activos que posee la asociación; esta es una donación que se recibió en Estados Unidos para el desarrollo de un programa de salud, el cual según las proyecciones de ejecución iniciara en el año 2010; pero la administración decidió realizar un depósito a plazo que esta a cargo de su filial.

Los activos fijos se componen en su mayor parte de las partidas de edificios y terrenos correspondientes a los inmuebles donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas, y al terreno que se tiene en Ahuachapán el cual se utiliza para el desarrollo de proyectos sociales. La propiedad, mobiliario y equipo es la que tiene mayor representativa de los activos no corrientes siendo para el año 2007 el 57%, 2008 el 56%, 2009 el 53% del los activos totales.

En los proyectos y programas en desarrollo se encuentra registrado un fondo destinado a financiar uno de los proyectos comunitarios que consiste en la concesión de créditos a microempresarios con el propósito fomentar el emprendedurismo en personas de escasos recursos y lograr generar sostenibilidad en el largo plazo; la representación porcentual promedio es de 18% del total de los activos durante los últimos tres

años. Es importante aclarar que dichos recursos se han dado en administración a una asociación cooperativa.

A manera de resumen, el siguiente grafico muestra los componentes principales de los activos no corrientes como porcentajes de los activos totales, lo que permite comprobar la importancia relativa que poseen la propiedad, mobiliario y equipo:

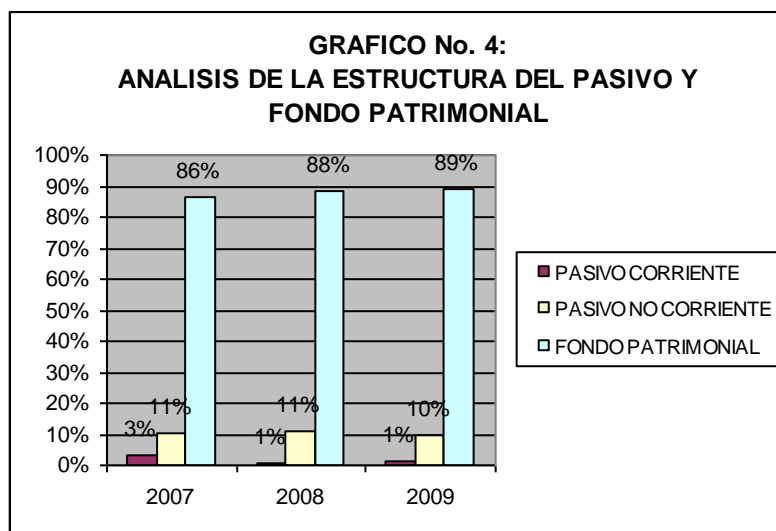


Análisis de la estructura de pasivos y fondo patrimonial

En lo que respecta a las obligaciones de ADC, los pasivos totales fueron de US\$ 134,495.10 a diciembre de 2009 aumentando en un 69% en comparación con el año 2008, lo que equivale a US\$ 6,099.00. Sin embargo, se observa un comportamiento descendente del total de los pasivos desde el año 2007 que represento un 14% disminuyendo a un 12% para el 2008 y un 11% para 2009 debido al incremento en el fondo patrimonial.

Los pasivos corrientes están conformados por la partida de cuentas y documentos por pagar que incluyen: el pago de las obligaciones de seguridad social e impuestos por pagar en su mayor parte. Los pasivos no corrientes están compuestos por las donaciones en administración a largo plazo, las cuales se han mantenido en un promedio del 10% desde el año 2007 a la fecha. El fondo patrimonial de ADC para el año 2009 fue de US\$ 1,068,222.35 incrementándose en un 8% con respecto a 2008. La participación porcentual respecto a los activos muestra un promedio de 88% en el periodo de 2007 a 2009.

Dentro de su estructura predomina el fondo de inversión expresado por el valor neto de los bienes que se tienen en el activo fijo necesarios para el desarrollo de las actividades, que representa para el año 2007 y 2008 un 74% y para el año 2009 un 69%; y el fondo financiero que refleja el excedente obtenido al medir el resultado de los periodos contables, el cual ha incremento un 12% para el 2007, 14% en el 2008 y 19% para 2009.



ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS

CUADRO No. 3 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007, 2008 Y 2009

INGRESOS DE OPERACIÓN	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2007		2008		2009		2008-2007		2009-2008	
	VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%
Donaciones para Administración	\$ 232,757.18	30%	\$ 243,347.00	29%	\$ 231,104.99	20%	10,589.82	5%	(12,242.01)	-5%
Donaciones para Proyectos y Programas	434,554.45	56%	438,937.25	52%	784,700.51	68%	4,382.80	1%	345,763.26	79%
Donaciones en Bienes y Especies	470.98	0%	2,597.50	0%	22,200.00	2%	2,126.52	452%	19,602.50	755%
Donaciones en Servicios	113,529.00	15%	160,496.00	19%	115,382.00	10%	46,967.00	41%	(45,114.00)	-28%
TOTAL INGRESOS	781,311.61	100%	845,377.75	100%	1,153,387.50	100%	64,066.14	8%	308,009.75	36%
GASTOS DE OPERACIÓN										
Gastos de Administración	222,024.43	28%	265,900.29	31%	295,987.61	26%	43,875.86	20%	30,087.32	11%
Gastos de Proyectos y Programas	500,207.45	64%	567,504.40	67%	775,276.65	67%	67,296.95	13%	207,772.25	37%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	722,231.88	92%	833,404.69	99%	1,071,264.26	93%	111,172.81	15%	237,859.57	29%
RESULTADO DEL EJERCICIO	59,079.73	8%	11,973.06	1%	82,123.24	7%	(47,106.67)	-80%	70,150.18	586%
COMPOSICION DE LOS INGRESOS										
Donaciones No Restringidas	232,757.18	30%	243,347.00	29%	231,104.99	20%	10,589.82	5%	(12,242.01)	-5%
Donaciones Restringidas	548,554.43	70%	602,030.75	71%	922,282.51	80%	53,476.32	10%	320,251.76	53%
TOTAL	781,311.61	100%	845,377.75	100%	1,153,387.50	100%	64,066.14	8%	308,009.75	36%

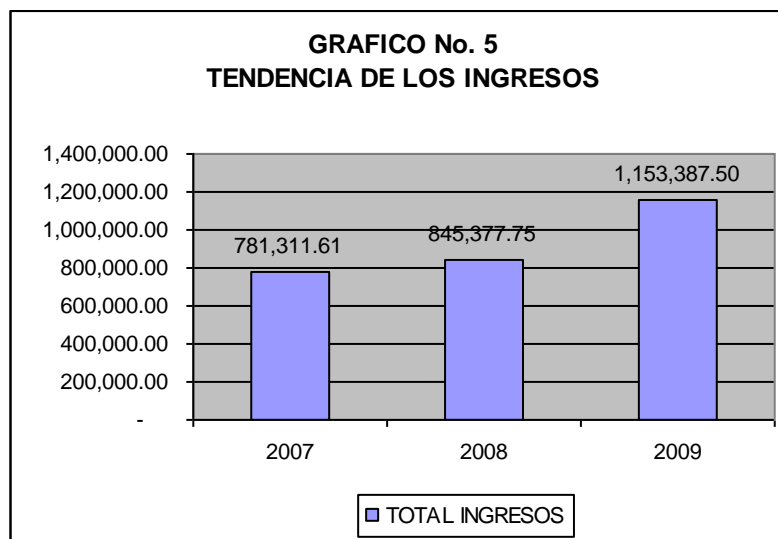
Análisis de la estructura de ingresos

El financiamiento de la institución proviene de diversas fuentes entre las que destacan las donaciones de particulares, otras ONG, iglesias de Estados Unidos, entre otros. Es importante mencionar que no reciben

fondos de organismos internacionales, el Estado, empresas privadas, y no realizan actividades de autofinanciamiento.

Tendencia de los ingresos

El total de los ingresos ha tendido a aumentar de US\$ 781,529.00 en 2007 y US\$ 845,377.75 en 2008 a US\$ 1,153,387.50 en 2009, lo que representa un incremento del 36% comparando los dos últimos años, lo que se observa en el siguiente grafico:

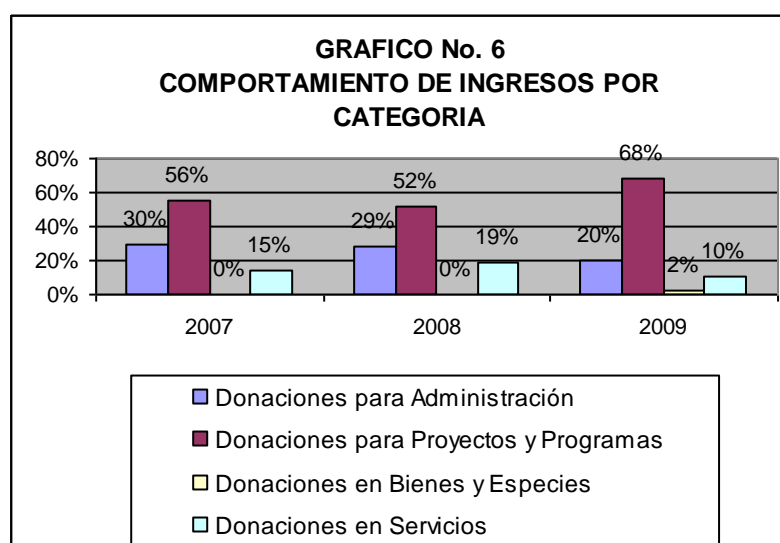


Categoría de ingresos

Los ingresos son clasificados en tres categorías las cuales son: donaciones en efectivo, en bienes y en servicios; pero con el propósito de realizar un mejor análisis la primera categoría se ha subdividiendo en donaciones en efectivo para administración y proyectos y programas.

El examen de la información refleja que las ingresos para proyectos y programas son los más significativos con un promedio de 59%, representando en el año 2007 el 56%, 2008 el 52% y el 2009 un 68%. El segundo rubro de importancia son las donaciones para cubrir gastos administrativos con un promedio de 26%, los cuales presentan una tendencia a la baja siendo en el 2007 un 30%, y en 2009 un 20%, lo que evidencia problemas en la gestión de fondos suficientes para esta área. (ver grafico 6)

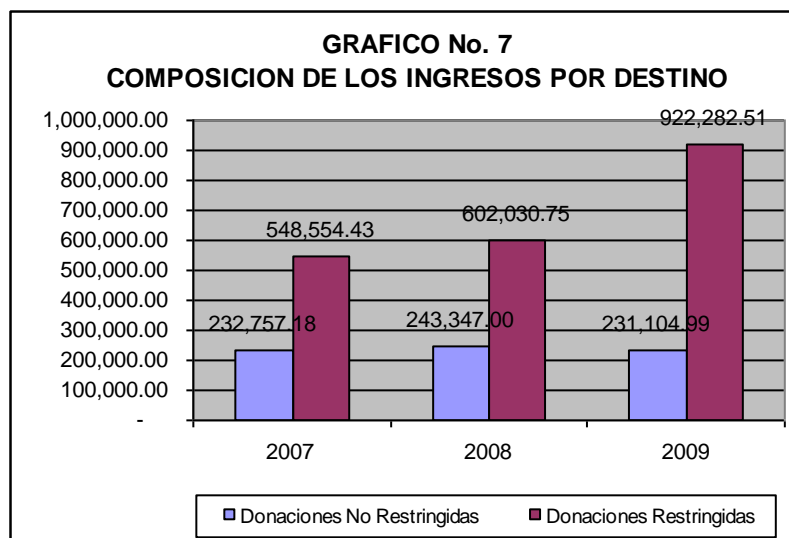
Como promedio a lo largo de estos años, el 74% de los ingresos anuales son de uso restringido para proyectos y programas específicos, entre los que resaltan eclesiales, desarrollo económico, infraestructura y salud, siendo el 26% de uso no restringido para pagar gastos administrativos.



Ingresos de uso restringido y de uso no restringido

Estas donaciones se destinan a ser usadas en programas específicos, las cuales se han incrementado considerablemente pasando de un 70% en 2007 a un 80% en 2009, aumentando en US\$ 320,251.76 lo que representa un 53% con respecto al año 2008.

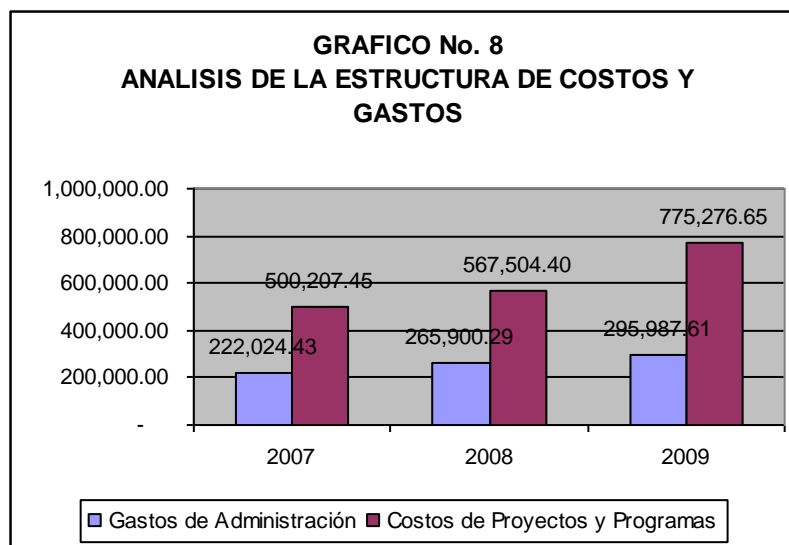
No obstante el incremento en las ingresos la entidad ha tenido problemas al momento de gestionar donaciones para cubrir la carga administrativa, presentando una tendencia a la baja pasando del 30% en 2007 a 20% en 2009 disminuyendo en un 5% con relación al año 2009 equivalente a US\$ 12,242.01.



Análisis de la estructura de costos y gastos

La asociación registra gastos operativos de naturaleza administrativa y costos para la ejecución de programas y proyectos de bienestar social. Los primeros han representado en promedio 29% de los ingresos durante los últimos tres años. La proporción más alta de estos gastos se registró en el año 2008 con un 31%, en tanto la menor se produjo en 2009 (26%), si bien es cierto se ha dado una disminución porcentual por el nivel de ingresos recibidos, los gastos han incrementado de UES\$ 265,900.29 a US\$ 295,987.61.

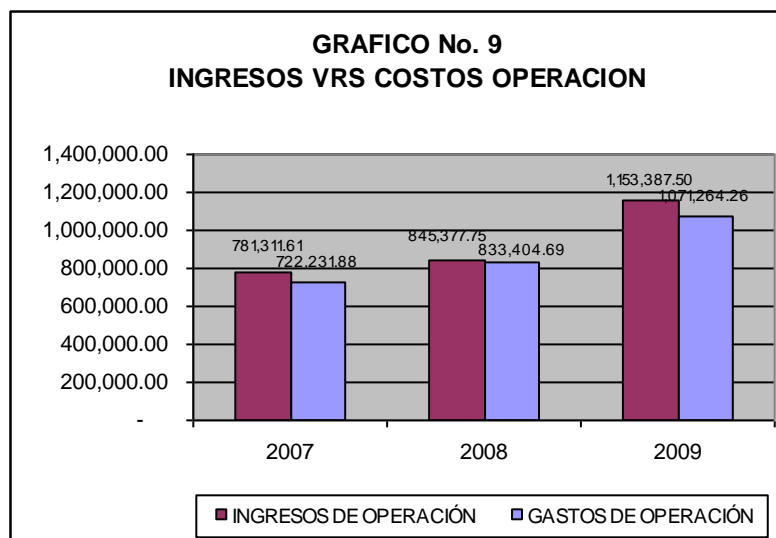
Los costos para proyectos y programas representan en promedio un 66% del total de los ingresos y han incrementando paulatinamente en el transcurso de estos años, siendo el 2007 de US\$ 500,207.45, 2008 de US\$ 567,504.40 y el 2009 de US\$ 775,276.65.



Ingresos y gastos totales

Los resultados netos muestran un comportamiento favorable, observando que los ingresos totales cubren los costos y gastos de operación, quedando un excedente sin ejecutar, tal y como se muestra en el número 9.

El resultado del ejercicio refleja que no se han utilizado todos los recursos en el desarrollo de obras de bienestar social representando en promedio un 5%, quedando un excedente de US\$ 59,079.73 en el año 2007, US\$ 11,973.06 para el 2008 y US\$ 82,123.24 en 2009. Siendo el año con mejor ejecución el 2008 con un 99%.

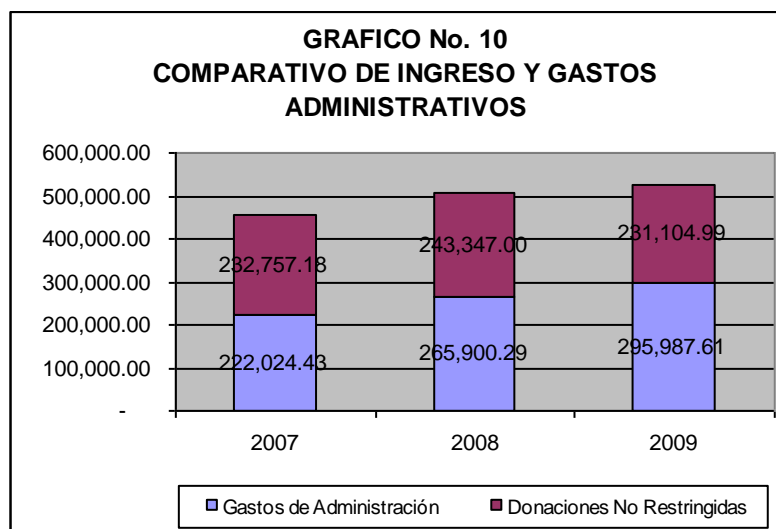


El análisis de los resultados refleja que los para el año 2007 se cubrieron los gastos administrativos, pero para los años 2008 y 2009 no se logro obtener los fondos necesarios. La ejecución de proyectos y programas muestran una tendencia incremental, lo que supone una mayor cobertura y generación de beneficios sociales; sin embargo esto implica un aumento en las operaciones.

Los fondos no restringidos se redujeron de US\$ 243,347.00 en 2008 a US\$ 231,104.99 en 2009 cuya diferencia de US\$ 10,589.82 equivale a 5%, considerando que en el 2009 se tuvo un déficit de US\$ 10,686.98 es una situación que se debe considerar. Se observa que para la ejecución de proyectos y programas de bienestar social se logran gestionar los recursos necesarios para pagar los costos respectivos, pero para el área administrativa los gastos sobrepasan los ingresos existiendo un déficit de efectivo, que debido a la necesidad se recurre a los fondos restringidos para cubrirlos.

Al utilizar recursos de tipo restringido para financiar actividades del área administrativa podría traer consecuencias importantes relacionadas con la credibilidad, imagen y confianza en la institución afectando el financiamiento que se recibe, debido a la pérdida de donantes importantes por mal uso de los fondos, ocasionando una disminución en las obras de bienestar social, llegando en el peor de los casos al cese de las operaciones por la falta de financiamiento.

Esta situación exige una planificación financiera más cuidadosa, ya que un exceso de gastos en comparación con los ingresos no puede subsanarse fácilmente mediante una reducción en los saldos de los fondos de proyectos y programa de uso restringido, intentando gestionar recursos adicionales para subsanar ese déficit en el periodo siguiente, que es lo que actualmente se hace.



RAZONES FINANCIERAS

Se define como la relación numérica entre dos cuentas o grupos de cuentas del balance general o del estado de ingresos y egresos, dando como resultado un cociente o producto que se interpreta para la tomar decisiones adecuadas.

El objetivo es la obtención de elementos de juicio para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de la organización.

Para el cálculo se han estructurado el balance general en base a centro de costos, con el propósito de determinar ratios generales de liquidez, actividad y crecimiento de la asociación y específicos para el área administrativa y de proyectos, dicha información se presentan a continuación:

CUADRO No. 4: BALANCE GENERAL POR CENTROS DE COSTO Y ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS PRESUPUESTO -REAL

COMPOSICION DEL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE POR CENTROS DE COSTO

Cuentas	2007			2008			2009		
	ADMON	PROYECTOS	TOTAL	ADMON	PROYECTOS	TOTAL	ADMON	PROYECTOS	TOTAL
ACTIVO CORRIENTE									
Efectivo y Equivalentes	\$ 5,432.79	\$ 151,319.39	\$ 156,752.18	\$ (15,026.25)	\$ 164,806.84	\$ 149,780.59	\$ (45,280.03)	\$ 140,516.75	\$ 95,236.72
Cuentas y Documentos por Cobrar	1,062.02	1,987.55	3,049.57	9,814.73	1,318.41	11,133.14	38,642.78	108,220.92	146,863.70
Gastos pagados por Anticipado	5,943.67	159.11	6,102.78	3,808.90	1,217.22	5,026.12	4,516.87	1,443.03	5,959.90
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12,438.48	153,466.05	165,904.53	(1,402.62)	167,342.47	165,939.85	(2,120.38)	250,180.70	248,060.32
ACTIVO NO CORRIENTE									
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	-	120,000.00	120,000.00	-	120,000.00	120,000.00	-	120,000.00	120,000.00
Propiedades, Mobiliario y Equipo	579,535.30	58,482.75	638,018.05	564,241.35	60,884.45	625,125.80	556,249.07	76,128.75	632,377.82
Activos Intangibles	1,272.17	727.68	1,999.85	1,550.04	426.54	1,976.58	837.33	124.86	962.19
Proyectos y Programas en Desarrollo	-	202,407.08	202,407.08	-	201,902.98	201,902.98	-	201,767.12	201,767.12
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	580,807.47	381,617.51	962,424.98	565,791.39	383,213.97	949,005.36	557,086.40	398,020.73	955,107.13
TOTAL ACTIVO	\$ 593,245.95	\$ 535,083.56	\$ 1,128,329.51	\$ 564,388.77	\$ 550,556.44	\$ 1,114,945.21	\$ 554,966.02	\$ 648,201.43	\$ 1,203,167.45
PASIVO CORRIENTE									
Cuentas y Documentos por Pagar	20,219.80	13,983.66	34,203.46	3,429.86	5,416.24	8,846.10	4,049.73	10,895.37	14,945.10
TOTAL PASIVO CORRIENTE	20,219.80	13,983.66	34,203.46	3,429.86	5,416.24	8,846.10	4,049.73	10,895.37	14,945.10
PASIVO NO CORRIENTE									
Donaciones en Administración a Largo Plazo	-	120,000.00	120,000.00	-	120,000.00	120,000.00	-	120,000.00	120,000.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	120,000.00	120,000.00	-	120,000.00	120,000.00	-	120,000.00	120,000.00
FONDO PATRIMONIAL									
Fondo Patrimonial Financiero	(6,509.15)	140,210.07	133,700.92	(3,282.44)	162,352.77	159,070.33	(5,332.78)	239,410.19	234,077.41
Fondo Patrimonial Inversión	579,535.30	260,889.83	840,425.13	564,241.35	262,787.43	827,028.78	556,249.07	277,895.87	834,144.94
TOTAL FONDO PATRIMONIAL	573,026.15	401,099.90	974,126.05	560,958.91	425,140.20	986,099.11	550,916.29	517,306.06	1,068,222.35
TOTAL PASIVO Y FONDO PATRIMONIAL	\$ 593,245.95	\$ 535,083.56	\$ 1,128,329.51	\$ 564,388.77	\$ 550,556.44	\$ 1,114,945.21	\$ 554,966.02	\$ 648,201.43	\$ 1,203,167.45

**COMPARATIVO INGRESOS Y GASTOS
PRESUPUESTO - REAL**

	2007			2008			2009		
	PRESUPUESTO	REAL	DIFERENCIA	PRESUPUESTO	REAL	DIFERENCIA	PRESUPUESTO	REAL	DIFERENCIA
INGRESOS DE OPERACIÓN									
Donaciones para Administración	\$ 219,310.83	\$ 232,757.18	\$ (13,446.35)	\$ 275,286.52	\$ 243,347.00	\$ 31,939.52	\$ 277,416.64	\$ 231,104.99	\$ 46,311.65
Donaciones para Proyectos y Programas	339,276.22	434,554.45	(95,278.23)	553,541.67	438,937.25	114,604.42	599,657.54	784,700.51	(185,042.97)
Donaciones en Bienes y Especies	-	470.98	(470.98)	2,000.00	2,597.50	(597.50)	20,000.00	22,200.00	(2,200.00)
Donaciones en Servicios	110,000.00	113,529.00	(3,529.00)	160,000.00	160,496.00	(496.00)	112,000.00	115,382.00	(3,382.00)
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN	668,587.05	781,311.61	(112,724.56)	990,828.19	845,377.75	145,450.44	1,009,074.18	1,153,387.50	(144,313.32)
GASTOS DE OPERACIÓN									
Gastos de Administración	219,310.83	222,024.43	(2,713.60)	275,286.52	265,900.29	9,386.23	277,416.64	295,987.61	(18,570.97)
Gastos de Proyectos y Programas	449,276.22	500,207.45	(50,931.23)	715,541.67	567,504.40	148,037.27	731,657.54	775,276.65	(43,619.11)
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	668,587.05	722,231.88	(53,644.83)	990,828.19	833,404.69	157,423.50	1,009,074.18	1,071,264.26	(62,190.08)
FONDO PATRIMONIAL EXCEDENTE DEL	-	59,079.73	(59,079.73)	-	11,973.06	(11,973.06)	-	82,123.24	(82,123.24)

Razones de Liquidez

El activo realizable dividido por el pasivo corriente debe arrojar un cociente de al menos uno, de manera que teóricamente la asociación pueda pagar sus deudas de corto plazo en efectivo. El indicador de liquidez mantiene una tendencia positiva en los últimos tres años pasando de un cociente de 4.85 veces en 2007, a 18.76 veces en 2008 y 16.60 veces en 2009. En este periodo los recursos restringidos para proyectos y programas de bienestar social han compensado la caída del indicador de liquidez para gastos administrativos los cuales no alcanzan a cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

Con relación a la prueba acida la asociación posee el suficiente efectivo para pagar sus obligaciones en el corto plazo teniendo por cada dólar de deuda 4.58 veces en 2007, 16.93 en 2008 y 12.90 en 2009, para pagar; sin embargo si solo se tuviera la parte administrativa no se tendría capacidad de pago.

CUADRO No. 5: CALCULO RAZONES DE LIQUIDEZ			
RATIO	2007	2008	2009
RAZON CORRIENTE	4.85	18.76	16.60
ADMINISTRACION	0.62	(0.41)	(0.52)
PROYECTOS Y PROGRAMAS	10.97	30.90	22.96
PRUEBA SUPER ACIDA (EFECTIVO / PC)	4.58	16.93	6.37
ADMINISTRACION	0.27	(4.38)	(11.18)
PROYECTOS Y PROGRAMAS	10.82	30.43	12.90
CAPITAL DE TRABAJO NETO (AC - PC)	125,598.29	152,067.63	227,155.32
ADMINISTRACION	(13,724.99)	(8,641.38)	(10,686.98)
PROYECTOS Y PROGRAMAS	139,323.28	160,709.01	237,842.30
MENOS COSTO ADMINISTRATIVO PROMEDIO	18,502.04	22,158.36	24,665.63
(=) KTN PARA PROYECTOS Y PROGRAMAS	107,096.25	129,909.27	202,489.69

El capital de trabajo neto muestra el valor con el que se contaría después de haber pagado todos los pasivos de corto plazo. De acuerdo al análisis, la institución cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus operaciones, sin embargo se debe tener en cuenta que una parte de la carga administrativa está siendo financiada con el efectivo de los proyectos y programas. Pero existe incremento en el capital de trabajo siendo para el año 2007 de US\$ 125,598.29 aumentando en el año 2008 a US\$ 152,067.63 y 2009 a US\$ 227,155.32.

Razones de Actividad

A nivel general el ratio de productividad muestra un resultado favorable, ya que para los tres años se utilizaron menos recursos de los que se recibieron; sin embargo al analizar la parte administrativa puede observarse que en los dos últimos años el gasto fue mayor que el ingreso que se obtuvo.

Las operaciones de la institución fueron razonables dado que en la medida que hubo más ingresos se realizó una mayor ejecución, sin embargo esto no se refleja en términos de eficiencia y eficacia debido a que no se realizaron las revisiones y ajustes a los presupuestos.

CUADRO No. 6: CALCULO RAZONES DE ACTIVIDAD			
RATIO	2007	2008	2009
PRODUCTIVIDAD (INGRESOS/GASTOS) > 1	1.08	1.01	1.08
ADMINISTRACION	1.05	0.92	0.78
PROYECTOS Y PROGRAMAS	1.10	1.06	1.19
EFICACIA (INGRESO-P/INGRESO-R) < = 1	0.86	1.17	0.87
ADMINISTRACION	0.94	1.13	1.20
PROYECTOS Y PROGRAMAS	0.82	1.19	0.79
EFICIENCIA (GASTO-P/GASTO-R) > = 1	0.93	1.19	0.94
ADMINISTRACION	0.99	1.04	0.94
PROYECTOS Y PROGRAMAS	0.90	1.26	0.94

Razones de Crecimiento

Los ingresos de ADC para proyectos y programas presentan una tendencia de crecimiento aumentando un 9.75% en 2008 y 68.13% en 2009 en comparación del año 2007, lo cual se ve reflejada en la ejecución incrementando un 13.45% en 2008 y 54.99% en 2009.

Los fondos para gastos administrativos muestran una disminución 5.26% lo que es preocupante debido al aumento significativo en la ejecución que se incremento de 13.45% en 2008 a 33.31% en 2009, lo que significa que se esta utilizando mas recursos de lo que se dispone.

CUADRO No. 7: CALCULO RAZONES DE CRECIMIENTO			
RATIO	2007	2008	2009
INGRESOS (I-ACTUAL/I-BASE)	100.00%	108.20%	147.62%
ADMINISTRACION	100.00%	104.55%	99.29%
PROYECTOS Y PROGRAMAS	100.00%	109.75%	168.13%
GASTO ADMINISTRATIVO (GA-ACTUAL/GA-BASE)	100.00%	119.76%	133.31%
PROYECTOS Y PROGRAMAS (GP-ACTUAL/GP-BASE)	100.00%	113.45%	154.99%

2.5.3. ANALISIS NO FINANCIERO

a. EVALUACION DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Consiste en verificar si la organización tiene definidos estos elementos de planificación estratégica, evaluando que sean los adecuados dependiendo de las actividades que se realicen.

Procedimientos a realizados:

- Revisión de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos dentro de la entidad la cual se encuentra definida y documentada. Se recomienda su revisión cada cinco años coincidiendo con el plazo de los objetivos estratégicos definidos por la administración.
- Se verificó que la misión estuviera orientada a la razón de ser de la asociación, constatando su claridad y definición. Esta comunica emociones y sentimientos que desarrollan interés en la organización se recomienda revisión anual.
- Se verificó que la visión esta proyectada a futuro y, definida de tal forma que se logre tener éxito en las actividades que la organización planifico, la revisión se puede realizar una vez al año.

- Se observó que los objetivos de la institución estaban orientados al adecuado funcionamiento de los procesos para generar los servicios, a obtener mejores niveles de rentabilidad social, entre otros. Su evaluación se puede realizar anualmente.
- Se realizó un ejercicio de conocimiento con el personal sobre la misión, visión, objetivos y valores de la institución lo cual arrojó un resultado favorable, sin embargo es recomendable realizar este tipo de ejercicio por lo menos una vez al año, además se observó que existen afiches en lugares visibles en la cual se hace una declaración de estos elementos.
- Se observó que los valores adoptados estuvieran íntimamente relacionados con la misión y visión de la asociación, el resultado fue positivo dado que parten de la iglesia como agente principal para transformar las comunidades más pobres de El Salvador. La evaluación se puede realizar anualmente.
- Se consultó sobre el uso de un diagnóstico estratégico que permita analizar los factores internos (debilidades y fortalezas) como externos (oportunidades y amenazas) que afectan la institución y la construcción de la matriz FODA a lo cual expresaron la no aplicación; por lo que se recomendó considerarla para futuras evaluaciones, que les permitiría tener una perspectiva diferente e integral de su entorno. Además comunicar las estrategias a todo el personal para alinear correctamente con los objetivos de la institución.
- Se indagó sobre la estructura organizativa la cual está definida claramente, sin embargo muchos de los procedimientos de control interno que aplican los trabajadores no se encuentran documentos y esto no favorece la integración en conjunto y de funciones de acuerdo a los objetivos.

b. EVALUACION DE METAS Y LOGROS ALCANZADOS

Para la realización de este proceso es necesario basarse en indicadores de gestión y desempeño, los cuales se desarrollan a continuación:

EFICACIA

La evaluación de estos se realizo tomando de base el año 2009, debido a la facilidad en la obtención de la información.

Tipo : Indicador de Cobertura
 Indicador : Cantidad de proyectos ejecutados en general
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de proyectos Ejecutados}}{\text{No. de proyectos solicitados}} = \frac{36}{43} = 84\%$$

Se determino que a nivel operativo se tuvieron solicitudes de proyectos de infraestructura, salud, desarrollo económico comunitario por un total de 43 de los cuales solo 36 se ejecutaron, esto representa a nivel de eficacia del 84% que corresponden al grado de cumplimiento, el 16% que no se logro completar.

Tipo : Indicador de Cobertura
 Indicador : Infraestructura
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de proyectos Ejecutados}}{\text{No. de proyectos solicitados}} = \frac{10}{14} = 71\%$$

En infraestructura se estableció la ejecución de 14 proyectos, de los cuales solo 10 de ellos se realizaron; siendo dos de vivienda y de mitigación de riesgos, el grado de cumplimiento a nivel de eficacia para este apartado fue de un 71%.

Tipo : Indicador de Cobertura
 Indicador : Salud
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de proyectos Ejecutados}}{\text{No. de proyectos solicitados}} = \frac{7}{8} = 88\%$$

A nivel de salud se consideraron el desarrollo de 8 brigadas médicas cumpliendo con 7 de ellas lo que represento un 88% de eficacia para esta área.

Tipo : Indicador de Cobertura
 Indicador : Desarrollo económico comunitario
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de proyectos Ejecutados}}{\text{No. de proyectos solicitados}} = \frac{6}{8} = 75\%$$

En desarrollo económico comunitario la eficacia estuvo representada por un 75%, ya que se ejecutaron 6 de 8 posibles, 1 huerto caseros y un cultivo de tilapia no se lograrán ejecutar por diferentes circunstancias.

La falta de cobertura como consecuencia de los proyectos no ejecutados se ve reflejada en la insatisfacción de los beneficiarios, que al medir el nivel de eficacia nos da un parámetro importante para tomar acciones de mejora en futuro próximo.

Tipo : Indicador de Cobertura Beneficiarios
 Indicador : Infraestructura
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de Beneficiarios Atendidos}}{\text{No. de Beneficiarios Projectados}} \times 100 = \frac{12911}{12950} = 99.7\%$$

En infraestructura se tenía previsto beneficiar un total de 12,950 personas de las cuales 12,911 quedaron satisfechas por el resultado obtenido, esto representa a nivel de eficacia 99%; de las 39 personas restantes, 10 se beneficiarían con dos casas que se dejaron de construir y las 29 restantes pertenecen a proyectos de mitigación.

Tipo : Indicador de Cobertura Beneficiarios
 Indicador : Salud
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de Beneficiarios Atendidos}}{\text{No. de Beneficiarios Projectados}} \times 100 = \frac{6371}{6500} = 98.0\%$$

En el rubro de salud también hubo un desfase por incumplimiento que representa el 2% del total de beneficiarios, la cual está representada por 129 personas insatisfechas; 100 pertenecen a una brigada médica de atención en consulta general para una comunidad y las 29 restantes son letrinas que no se lograron construir.

Tipo : Indicador de Cobertura Beneficiarios

Indicador : Desarrollo económico comunitario

Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de Beneficiarios Atendidos}}{\text{No. de Beneficiarios Proyectados}} \times 100 = \frac{540}{550} = 98.2\%$$

En los proyectos de desarrollo económico comunitario 540 personas recibieron cobertura, esto representa un 98% de eficacia, quedando un 2%, que equivale a 10 personas que corresponden a los dos huertos caseros y cultivo de tilapia que no se realizaron en el tiempo proyectado.

Tipo : Indicador de Resultado

Indicador : Educación y capacitación

Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de Beneficiarios Atendidos}}{\text{No. de Beneficiarios Proyectados}} \times 100 = \frac{540}{550} = 98.2\%$$

Como parte fundamental de ADC es capacitar las iglesias para transformar comunidades, atreves de esta relación surgen las diferentes propuestas de proyectos autosostenibles, que al ser evaluadas estas iniciativas y su grado de eficacia se determino que del total de los proyectos para el 2009, de 540 capacitaciones realizadas se verifico que 535 cumplen con el objetivo, esto representa un 99%; el 1% restante comprenden 5 beneficiarios que han tenido una serie de dificultades para continuar con sus proyecto ya sea por que se han retirado de la comunidad o su resultados no ha sido el deseado por lo que han desistido de participar.

EFICIENCIA

Para la ejecución de los proyectos se cuenta con personal técnico, los cuales ejercen supervisión y asesoría en cada una de las iniciativas que impulsa de ADC, por lo que debe medirse el nivel de cobertura por proyecto y técnico. El resultado refleja que cada técnico ejerce sus funciones para 2.4

proyectos anuales, en números aparentemente no refleja una cantidad grande, sin embargo cada uno de estos engloban una serie de actividades que van desde la planificación, desarrollo y finalización del mismo.

Tipo : Indicador de Eficiencia
 Indicador : Cantidad de personal técnico asignado
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{Cantidad de proyectos en ejecución}}{\text{Personal técnico asignado}} = \frac{36}{15} = 2.4$$

Al igual que medimos la eficacia en la cobertura de los de proyectos es importante conocer la atención que cada uno de los técnicos realiza con los beneficiarios para evaluar que el recurso material este respaldado por un buen recurso humano; al evaluar separadamente los proyectos de infraestructura, salud y desarrollo económico comunitario tenemos los siguientes resultados:

De los beneficiarios atendidos en el programa de infraestructura el 11.77% presento quejas, en salud el 2.65% y en desarrollo económico comunitario el 6%, coincidiendo en infraestructura y salud en el tiempo de respuesta por parte de los técnicos para cumplir con los proyectos. Con relación a los de desarrollo económico comunitario las quejas se relacionan sobre todo al lenguaje, documentos técnicos utilizado por el personal que no logran comprender, en otras ocasiones dentro de las capacitación se necesitan tomar apuntes que para algunas personas representa una dificultad ya que no tienen un nivel académico que les permita poder realizarlos.

Tipo : Indicador de eficiencia
 Indicador : Grado de satisfacción de los beneficiarios infraestructura
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de quejas de los beneficiarios}}{\text{No. de beneficiarios}} \times 100 = \frac{1520}{12911} = 11.77\%$$

Tipo : Indicador de eficiencia
 Indicador : Grado de satisfacción de los beneficiarios salud
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de quejas de los beneficiarios}}{\text{No. de beneficiarios}} \times 100 = \frac{169}{6371} = 2.65\%$$

Tipo : Indicador de eficiencia
 Indicador : Grado de satisfacción de los beneficiarios desarrollo económico comunitario
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{No. de quejas de los beneficiarios}}{\text{No. de beneficiarios}} \times 100 = \frac{34}{540} = 6\%$$

Al calcular el indicador que nos muestra el costo operativo del personal asignado para los beneficiarios podemos darnos cuenta que es de \$8.04 por cada uno, este indicador deberá servir de parámetro para evaluar a futuro el costo anual que la institución desea poseer. En la medida que se efectúen proyectos en masa como es el caso de salud, infraestructura, entre otros, este indicador tendera a la baja y en la medida que los proyectos se focalicen en familias o personas es costo se elevará.

Para el personal administrativo el costo por beneficiario es de \$ 6.65, inferior al operativo por \$ 1.39, en la medida que el costo administrativo sea menor genera más confianza a donantes por su efectividad a la hora de ejecutar los recursos.

Tipo : Indicador de Eficiencia
 Indicador : Costo de personal operativo por beneficiario
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{Costo de personal operativo por beneficiario}}{\text{Cantidad de beneficiarios}} = \frac{\$159,386.07}{19822} = \$8.04$$

Tipo : Indicador de Eficiencia
 Indicador : Costo de personal administrativo por beneficiario
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{Costo de personal administrativo por beneficiario}}{\text{Cantidad de beneficiarios}} = \frac{\$131,904.70}{19822} = \$6.65$$

ECONOMIA

En la parte económico de la institución se evalúan los dos grandes apartados en los que se divide los recursos; por una parte nos interesa conocer el costo de los recursos utilizados en el área de operación y administración.

Tipo : Indicador de economía
 Indicador : Costo de personal operativo
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{Costo de real del personal}}{\text{Costo presupuestado}} = \frac{\$159,386.07}{\$149,544.84} = \$1.07$$

Tipo : Indicador de economía
 Indicador : Costo de personal administrativo
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{Costo de real del personal}}{\text{Costo presupuestado}} = \frac{\$131,904.70}{\$124,986.13} = \$1.06$$

En el costo operativo hubo una variación de \$0.07 ctv por cada dólar presupuestado y en la parte administrativa \$0.06 por cada dólar. Esto indica que en ambas circunstancias hubo un incremento de los costos que tienen relación con el incremento de ingresos no presupuestados para este año.

RECURSOS HUMANOS.

En la evaluación del recurso humano se considera la porción que genera un costo fijo para la institución y el voluntariado fijo que pertenecen a la estructura organizativa, por lo que participan activamente en las decisiones importantes.

Como resultado se logra identificar que un 19% cumple con estas características y que además ejercen administrativamente cargos estratégicos; para lo cual se puede precisar que el costo aumentaría significativamente si este personal se retirara de la institución y se sustituyera por un asalariado. A nivel de presupuesto la institución no se encuentra en condiciones para hacer este cambio ya que en la actualidad no se logra cubrir los gastos administrativos y es de suma importancia considerar para futuro tener presupuestado los gastos que representarían contratar en definitiva personal asalariado.

Tipo : Indicador de Recursos Humanos
 Indicador : Grado de participación del voluntariado en la actividad
 Forma de calculo :

$$\frac{\text{Voluntarios}}{\text{Personal contratado}} = \frac{6}{32} = 19\%$$

Del análisis financiero y no financiero realizado a la Asociación de Desarrollo Comunitario se concluye que:

1. Las personas encargadas de realizar la planificación financiera tienen conocimiento de las herramientas de análisis financiero, pero solamente utilizan los presupuestos como información adicional a los estados financieros básicos para la evaluación y proyección de sus operaciones.
2. La estructura contable por centros de costos para el área administrativa y operativa le permite visualizar con mayor facilidad los recursos disponibles y las necesidades por cada área de gestión.
3. La institución tiene definida y documentada su misión, visión, metas y objetivos estratégicos, son de conocimiento de todo el personal y se revisan cada 5 años, para que estos sean acordes al plan estratégico.
4. El área administrativa no cuenta con el efectivo suficiente para sufragar todos los pagos del periodo; para solventar esta situación, dichos fondos son utilizados del disponible para proyectos y programas, generando en alguna medida un retraso en el tiempo de ejecución por la falta de recursos económicos.
5. El personal técnico a cargo de la supervisión y ejecución de proyectos y programas tienen identificadas las situaciones que generan inconformidad en los beneficiarios y desarrollan las medidas de corrección para la minimización de dichos fenómenos en el futuro.
6. El déficit de efectivo en el área administrativa, es considerado como parte del presupuesto del próximo periodo, con el objetivo de recuperar los recursos que se utilizaron y eran destinados para uso exclusivo de proyectos y programas.

Financieramente la empresa tiene problemas de liquidez en el área administrativa, a nivel operativo posee las herramientas suficientes que le permiten identificar las debilidades en los procesos e inconformidades de los beneficiarios, pudiendo aplicar oportunamente las medidas de corrección necesarias. Como parte del trabajo se incluye una propuesta para la solicitud de donaciones no restringidas que ayudara a resolver los problemas de liquidez administrativa.

2.6. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO

2.6.1. GUIA DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero es un método para establecer las consecuencias económicas de las decisiones tomadas en la asociación, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones.

La administración de la institución esta relacionada con todos los aspectos de este análisis, desde la elaboración de los estados financieros e información complementaria hasta el tratamiento que se realice para tomar decisiones adecuadas y oportunas; la elaboración del control que permita un correcto flujo informativo y el resguardo de los recursos de los que se dispone para cumplir los objetivos y metas trazados.

CONSIDERACIONES PREVIAS

El objetivo de realizar un análisis financiero es identificar los cursos de acción que tienen el mayor efecto positivo en las operaciones de la organización, estas herramientas son instrumentos indispensables para la administración eficiente y evaluación del desempeño económico de las asociaciones sin fines de lucro.

La interpretación de este tipo de análisis es la apreciación relativa de conceptos y cifras de los estados financieros, y para que sea efectivo se aconseja clasificarlos y reclasificarlos de acuerdo a los objetivos que se quieran alcanzar, es decir agrupar las cuentas de la misma naturaleza bajo un mismo título genérico y manejar la información en base a los criterios definidos por la normativa técnica y legal aplicable.

ANALISIS FINANCIERO

La planeación financiera es una de las claves para el éxito de la asociación; un buen análisis mediante la aplicación de ratios financieros permite detectar las debilidades y las fortalezas. Los índices se obtienen a partir de los estados financieros y se utilizan para propósitos de comparación. Cada organización puede aplicar las razones que desee dependiendo de lo que quiera medir, sin embargo dada la naturaleza de la información en ciertos casos podría ser impráctico el cálculo de algunos indicadores.

A continuación se han considerado las siguientes razones con el fin de obtener una evaluación general del desempeño financiero de la asociación:

a. RAZONES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA

Estos indicadores permiten medir la capacidad de la asociación para satisfacer o cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Índice de la prueba acida

Denota la capacidad que tiene la organización para pagar sus pasivos corrientes, el resultado idóneo para este ratio es que sea superior que 2, sin embargo para muchos expertos en el tema el hecho que sea mayor a 1.25 es aceptable, indicando en este caso que por cada dólar que se debe se posee \$0.25 centavos más. En general cuanto más alto sea es la institución posee mayor liquidez. Esta razón se calcula de la siguiente manera:

$$\text{EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO} \div \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Capital neto de trabajo

Muestra el valor del efectivo con el que se contaría después de haber pagado todos los pasivos de corto plazo.

$$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} = \text{CAPITAL NETO DE TRABAJO}$$

Este corresponde a las necesidades de efectivo que tiene la entidad para cubrir sus gastos por un periodo donde posiblemente no tenga flujos de efectivo suficientes dada las disposiciones de los donantes; para efectos de análisis, los resultados de este indicador pueden compararse con el presupuesto de gastos administrativos y el de ejecución de proyectos y programas, identificando si se cuenta con el recurso necesario para realizar las operaciones del periodo evaluado, así:

$$\text{CAPITAL NETO DE TRABAJO} - \text{GASTOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS} = \\ \text{RECURSO DISPONIBLE PARA CUBRIR GASTOS ADMINISTRATIVOS}$$

b. RAZONES DE APALANCAMIENTO O DE ENDEUDAMIENTO

Tienen como propósito medir el grado en que la asociación se ha financiado por deuda externa, exigible a largo plazo.

Razón de Endeudamiento

Es una medida de apalancamiento que toma en cuenta todas las obligaciones que se tienen. Un porcentaje elevado indica que la asociación hace un fuerte uso de deuda externa para adquirir sus activos, y por lo contrario si es demasiado bajo implica que se hace un mayor uso de capital su propio. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{PASIVO TOTAL} \div \text{ACTIVO TOTAL}$$

Para efectos de análisis puede fraccionarse este indicador, de modo de separar el endeudamiento en corto y largo plazo, de la siguiente manera:

- 1) PASIVO CORRIENTE \div ACTIVO TOTAL
- 2) PASIVO NO CORRIENTE \div ACTIVO TOTAL

Evaluación calidad de la deuda

Este indicador debería estar debajo de 0.50 para sea de mejor calidad, es decir que la mayor parte de su deuda debería ser a largo plazo y no a la inversa. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{PASIVO CORRIENTE} \div \text{PASIVO TOTAL}$$

c. RAZONES DE ACTIVIDAD

Mediante estos se evalúa la habilidad con la que se gestionaron y utilizaron los ingresos y gastos.

Razón de productividad

Mide si los ingresos obtenidos por la asociación fueron suficientes para cubrir los gastos operativos; con el objetivo de que el análisis sea más específico puede evaluarse la actividad administrativa y de proyectos y programas en forma individual. Cuanto mayor sea el resultado de 1, así será la disponibilidad de recursos que se tendrá para el próximo periodo operativo.

- 1) INGRESOS DE OPERACION ÷ GASTOS DE OPERACIÓN = > 1
- 2) INGRESOS PARA ADMINISTRACION ÷ GASTOS DE ADMINISTRACION = > 1
- 3) INGRESOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS ÷ GASTOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS = > 1

Razón de eficacia

Se mide comparando los ingresos presupuestados con los realmente obtenidos; al identificar variaciones se debe trabajar en comprender la causa de las mismas, así como las posibles implicaciones o consecuencias en las operaciones de la asociación. Una variación superior a 1 implica la necesidad gestionar más recursos, mientras que si es menor a 1 involucra analizar los compromisos por proyectos y programas a ejecutar en el futuro, o la recepción anticipada de fondos para cubrir gastos administrativos.

- 1) INGRESOS DE OPERACION PRESUPUESTADOS ÷ INGRESOS DE OPERACIÓN REALES = < 1
- 2) INGRESOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS ÷ INGRESOS ADMINISTRATIVOS REALES = < 1
- 3) INGRESOS PARA PROYECTOS Y PROGRAMAS PRESUPUESTADOS ÷ INGRESOS PARA PROYECTOS Y PROGRAMAS REALES = < 1

Razón de eficiencia

Se mide comparando los gastos presupuestados con los realmente ejecutados; al identificar variaciones se debe trabajar en comprender la causa de las mismas, así como las posibles implicaciones o consecuencias en las operaciones de la institución. Una variación mayor a 1 indicaría la correcta aplicación de los recursos de la entidad.

- 1) GASTOS DE OPERACION PRESUPUESTADOS ÷ GASTOS DE OPERACIÓN REALES = > 1
- 2) GASTOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS ÷ GASTOS ADMINISTRATIVOS REALES = > 1
- 3) GASTOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS PRESUPUESTADOS ÷ GASTOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS REALES = > 1

d. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

Es la herramienta de planificación financiera que permite cuantificar en términos monetarios lo que se espera alcanzar en un periodo de tiempo concreto, no obstante debe ser utilizado también como un instrumento de control y seguimiento.

Para su elaboración se deben considerar los siguientes aspectos:

- Diseñar el plan operativo de la institución en el que se definan los objetivos o resultados que se quieren alcanzar, las acciones necesarias para conseguirlos, así como las personas responsables para su correcta ejecución.
- Una vez identificados los objetivos y las acciones, se debe estimar los gastos necesarios para la puesta en marcha del plan operativo, así como las posibles necesidades de inversión en infraestructura, maquinaria, mobiliario y equipo o programas informáticos.
- Establecer la estrategia de búsqueda de fondos que permita equilibrar el presupuesto de ingresos y egresos. En esta etapa se evaluará las alternativas de financiamiento la empresa privada, otras asociaciones sin fines de lucro, organismos internacionales, personas particulares y el gobierno.

CUADRO No. 8

EJEMPLO DE PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y GASTOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE
1. INGRESOS				
Donaciones para administracion				
Donaciones para proyectos y programas				
2. EGRESOS				
2.1 GASTOS DE ADMINISTRACION				
Sueldos y salarios				
Prestaciones sociales				
Servicios basicos				
Mantenimiento				
Papeleria				
Viaticos y transportes				
Honorarios por servicios				
2.2 GASTOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS				
Sueldos y salarios				
Prestaciones sociales				
Servicios basicos				
Mantenimiento				
Papeleria				
Viaticos y transportes				
Honorarios por servicios				
Proyectos y programas				
Donaciones				
Materiales				
Honorarios				
Suministros y herramientas				
2.3 GASTOS FINANCIEROS				
Intereses				
Comisiones				
2.4 INVERSIONES				
Infraestructura				
Maquinaria				
Mobiliario y equipo				
Programas informaticos				

Fuente: Elaboración propia

El Control Presupuestario

Una vez elaborado el presupuesto, es necesario realizar un adecuado seguimiento por sus posibles variaciones y desviaciones.

Las variaciones presupuestarias corresponden a cambios derivados de los precios, cantidad y calidad de los materiales y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el presupuesto aprobado.

Por su parte las desviaciones son cambios en el requerimiento de materiales o servicios ya que pueden obedecer a aspectos no previstos, que se escapan del control de institución.

CUADRO No. 9
EJEMPLO DE CONTROL PRESUPUESTARIO

CONCEPTO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	VARIACION - DESVIACION		
			IMPORTE	CAUSA	MEDIDA CORRECTIVA
1. INGRESOS					
Donaciones para administracion					
Donaciones para proyectos y programas					
2. EGRESOS					
2.1 GASTOS DE ADMINISTRACION					
Sueldos y salarios					
Prestaciones sociales					
Servicios basicos					
Mantenimiento					
Papeleria					
Viaticos y transportes					
Honorarios por servicios					
2.2 GASTOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS					
Sueldos y salarios					
Prestaciones sociales					
Servicios basicos					
Mantenimiento					
Papeleria					
Viaticos y transportes					
Honorarios por servicios					
Proyectos y programas					
Donaciones					
Materiales					
Honorarios					
Suministros y herramientas					
2.3 GASTOS FINANCIEROS					
Intereses					
Comisiones					
2.4 INVERSIONES					
Infraestructura					
Maquinaria					
Mobiliario y equipo					
Programas informaticos					

Fuente: **Equipo del observatorio del tercer sector de Bizkaia**. Septiembre 2008. "Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas"

Presupuesto de Efectivo

Muestra los fondos con los que dispondrá la asociación en el futuro, estima los niveles de liquidez para cada periodo de operación ofreciendo una base para actuar si se identifican necesidades de recursos.

CUADRO No. 10
EJEMPLO DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL					
1. INGRESOS					
Donaciones para administración					
Donaciones para proyectos y programas					
TOTAL INGRESOS DEL PERIODO					
2. EGRESOS					
Gastos de administración					
Gastos de proyectos y programas					
Gastos financieros					
Inversiones					
TOTAL EGRESOS DEL PERIODO					
SALDO FINAL DEL PERIODO (TIP - TEP)					
SALDO ACUMULADO (INICIAL - FINAL DEL PERIODO)					

Fuente: Elaboración propia

e. RAZONES DE CRECIMIENTO

Con el estudio de estos indicadores se facilita la comprensión de las variaciones en la situación financiera y el desempeño. El análisis de los cambios en los ingresos supone una relación proporcional en los gastos, de modo que la sostenibilidad y la continuidad de las operaciones de la asociación no se vean afectadas.

- 1) $\text{INGRESOS DE OPERACION} \div \text{INGRESOS DE OPERACIÓN AÑO BASE}$
- 2) $\text{GASTOS DE ADMINISTRACION} \div \text{GASTOS DE ADMINISTRACION AÑO BASE}$
- 3) $\text{GASTOS DE PROYECTOS Y PROGRAMAS} \div \text{INGRESOS DE OPERACIÓN AÑO BASE}$

f. ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

Vertical

Mediante este se determina la importancia relativa de cada uno de los renglones del estado financiero que se está evaluando; es de gran utilidad a la hora de establecer si la organización tiene una distribución equitativa de sus ingresos y activos, además facilita las comparaciones y evalúa el cambio relativo de cada una de las cuentas. Así mismo, la reducción de los valores monetarios a porcentajes facilita la comparación entre cantidades de diferentes magnitudes.

Su aplicación consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros con relación al total de activos, pasivos más patrimonio y los ingresos.

CUADRO No. 11
EJEMPLO DE ANALISIS VERTICAL

CUENTAS	2009	%	2008	%
Total Activo corriente	\$ 368,060.32	31	\$ 285,939.85	26
Total activo no corriente	835,107.13	69	829,005.36	74
TOTAL ACTIVO	\$ 1,203,167.45	100	\$ 1,114,945.21	100
Total pasivo corriente	\$ 14,945.10	1	\$ 8,846.10	1
Total patrimonio	1,188,222.35	99	1,106,099.11	99
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,203,167.45	100	\$ 1,114,945.21	100

Fuente: Elaboración propia

Horizontal

Determina la variación que ha sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo con respecto a otro. Establece cual fue el aumento o la disminución de una cuenta y facilita identificar las causas y las consecuencias de las mismas.

Por regla general cuando una cantidad negativa aparece en la base y una cantidad positiva en el siguiente periodo o viceversa, no es posible calcular un cambio significativo en el porcentaje. Además cuando no hay una cantidad para el periodo base, no es posible calcular un cambio en el porcentaje.

CUADRO No. 12
EJEMPLO DE ANALISIS HORIZONTAL

CUENTAS	2009	2008	VARIACION	%
Total Activo corriente	\$ 368,060.32	\$ 285,939.85	\$ 82,120.47	29
Total activo no corriente	835,107.13	829,005.36	6,101.77	1
TOTAL ACTIVO	\$ 1,203,167.45	\$ 1,114,945.21	\$ 88,222.24	8
Total pasivo corriente	\$ 14,945.10	\$ 8,846.10	\$ 6,099.00	69
Total patrimonio	1,188,222.35	1,106,099.11	82,123.24	7
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,203,167.45	\$ 1,114,945.21	\$ 88,222.24	8

Fuente: Elaboración propia

2.6.2. GUIA DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS NO FINANCIERO.

Esta guía proporciona un formato estándar de herramientas de análisis no financiero, mediante la elaboración de indicadores de gestión que permitan fortalecer los procesos de planificación, organización y control, así como la evaluación de los recursos disponibles, contribuyendo a la toma de decisiones adecuadas, generando confianza y credibilidad en la institución y de esta manera se logre gestionar donaciones no restringidas para el desarrollo de sus actividades, especialmente para cubrir los gastos administrativos.

a. OBJETIVOS

- Explicar la necesidad de implantar un sistema de gestión basado en herramientas de análisis no financiero, con el propósito de que se conozca la importancia que tienen en la obtención de donaciones no restringidas.
- Establecer el procedimiento utilizado para la elaboración y aplicación de estas herramientas de forma simple y comprensible, con el fin de que sea factible su implementación.
- Presentar ejemplos de indicadores genéricos de eficiencia, eficacia, economía y recursos humanos con el fin de que sirvan de guía a las asociaciones sin fines de lucro.

b. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DEL ANALISIS NO FINANCIERO

En el desarrollo del caso práctico se realizó el siguiente procedimiento:

- Elaborar un diagnostico de la situación actual de la asociación, evaluando las diferentes áreas que conforman su estructura organizativa, con el propósito de identificar las principales fortalezas y debilidades y así poder presentar sugerencias y recomendaciones encaminadas a conseguir su mejora.
- Verificar si se ha definido la misión, visión, objetivos estratégicos y metas de gestión de la asociación, y que todo esto este por escrito.
- Determinar las herramientas necesarias para evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.

- Diseñar indicadores de gestión y desempeño, que proporcionen información que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas.
- Poner en práctica estos indicadores para evaluar la gestión.

c. NECESIDAD DE UTILIZAR INDICADORES NO FINANCIEROS

Las asociaciones sin fines de lucro por su naturaleza carecen de recursos propios y dependen básicamente del financiamiento que reciben de terceros, por lo que deben buscar nuevos financiadores y por tanto competir con otras organizaciones. Debido a esto surge la necesidad de mejorar los sistemas de información y gestión, no solo para dar cuentas a los donantes sino también para poder tomar decisiones adecuadas y oportunas que contribuyan a la priorización de los recursos.

Para conseguirlo deben generar información adicional a los estados financieros a través de un conjunto de indicadores que permitan conocer anualmente si se han cumplido los objetivos marcados por la organización, si la gestión se ha llevado de forma eficiente de modo que se tenga certeza de la correcta utilización de los fondos recibidos, debido a que la contabilidad es insuficiente e inadecuada para reflejar los aspectos anteriores.

No obstante, aunque la parte financiera no es el principal enfoque de estas instituciones, no puede ignorarse, ya que tienen la obligación de administrar eficientemente los recursos que reciben, independiente de la fuente de donde provengan, en consecuencia, deben marcarse objetivos de reducción de costos en algunas áreas y de incrementos de los ingresos en otras; sin embargo, su éxito no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas.

Es necesario implantar un sistema de gestión basado en indicadores no financieros, puesto que la información social generada a través de estos se relacionan principalmente con la eficacia, eficiencia y economía con la que se realizan las operaciones; estas herramientas no deben verse como algo negativo que evaluará o juzgará lo que se ha dejado de hacer o lo que se está haciendo mal, sino como un instrumento que ayudará a planificar las actividades, facilitar el logro de los objetivos y el grado de cumplimiento de los mismos, consiguiendo la participación y colaboración de sus integrantes; permitiendo sentar bases de confianza con los ciudadanos, que potenciará su sensibilidad con el fin de aportar medios humanos y económicos.

d. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

A continuación se presenta los pasos a seguir en la elaboración de indicadores no financieros, las cuales son:

- Definición de objetivos
- Determinar lo que se quiere medir (factores clave)
- Seleccionar los Indicadores
- Obtener la información necesaria
- Definir los valores de referencia
- Comparar los resultados
- Tomar las medidas correctoras oportunas

PRIMER PASO: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Para su formulación se necesita que la asociación tenga definido los objetivos estratégicos que orientan su accionar en el mediano y largo plazo, y que estos se traduzcan en planes con metas concretas y verificables, mediante una buena planificación estratégica. Debe quedar por escrito los logros que se quieren alcanzar en cada una de las áreas para propósitos de comparación.

SEGUNDO PASO: DETERMINAR LO QUE SE QUIERE MEDIR

Es necesario determinar de forma clara y concisa las variables o factores claves de la organización, las cuales se tienen que definir para cada una de las actividades o servicios, lo que garantiza su éxito, y por tanto la consecución de los objetivos.

Un aspecto importante en su diseño radica en saber elegir la variable más representativa o la que mejor caracteriza el o los aspectos vitales del fenómeno, situación, proceso, servicio o actividad que se esté evaluando, algunos ejemplos de estas son: nivel de satisfacción de los usuarios y familias, rapidez en las respuestas, crecimiento de las operaciones, atención personalizada, participación de los familiares, números de quejas de los beneficiarios, productividad del personal, rotación y antigüedad de los empleados, horas de formación, nivel del voluntariado, entre otros.

TERCER PASO: SELECCIÓN DE LOS INDICADORES

La siguiente etapa es establecer las unidades de medida que se utilizaran, es decir, cómo se va a medir la evolución o resultado de los factores claves, determinando los indicadores que se van a emplear a partir

de la estrategia de la organización y con la participación de los directivos implicados, para lo cual se debe conseguir un equilibrio entre tener demasiados o elegir unos pocos.

Usualmente hay varios indicadores posibles para medir el alcance del objetivo, pero algunos son más adecuados y útiles que otros, por lo que para la selección de estos, es necesario no quedarse solamente con los primeros que vienen a la mente, y por esto se debe construir una lista de indicadores que pueden ser evaluados de acuerdo con criterios especificados, la cual se crea considerando lo siguiente:

- Tormenta de ideas con el equipo de formulación.
- Consultas con expertos en las áreas técnicas respectivas: tienen que participar las personas responsables de los servicios, de las actividades y de los resultados.
- Definir concretamente las actividades a medir en los proyectos y programas.

CUARTO PASO: OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA

Al momento de realizar la elección del indicador es importante considerar el tipo de información que se tiene, ya que de esto depende cual se elegirá.

QUINTO PASO: DEFINIR LOS VALORES DE REFERENCIA

El siguiente paso a realizar es el de elegir estándares o valores de referencia para efectos de comparación y análisis, ya que sin ellos el indicador seleccionado carece de significado al no poder ser interpretado.

Se puede analizar desde dos puntos de vista, por un lado se evalúa con un valor pasado al existir en toda organización un dato referido a un período anterior, excepto cuando se esté empezando a funcionar; asimismo se puede obtener entre dos ejercicios o bien dentro de un mismo periodo, mediante la comparación de datos en forma mensual, trimestral o semestral.

SEXTO PASO: COMPARAR LOS RESULTADOS

Una vez definidos los estándares y obtenido el indicador se debe proceder a su comparación, intentando explicar las desviaciones o variaciones resultantes.

SEPTIMO PASO: TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTORAS OPORTUNAS

Consiste en corregir las desviaciones encontradas en los resultados arrojados.

e. EJEMPLOS

A continuación se presentan ejemplos generales con el propósito de que sirvan de base a las asociaciones sin fines de lucro; si bien es cierto puede que, algunos casos no sean de aplicación la mayor parte serán de gran ayuda.

Para evaluar la gestión de estas organizaciones es necesario recurrir a indicadores que permitan satisfacer los principios de eficacia, eficiencia y economía. Es por ello que se plantean los siguientes:

- De eficacia
- De eficiencia
- De economía
- De recursos humanos

EFICACIA

Constituye el principal objetivo del control de la gestión en las asociaciones sin fines de lucro, puesto que se informa a donantes y terceros interesados sobre el grado de éxito en la consecución de los fines de la organización.

Para ser llevados a la práctica es necesario que necesita que la entidad posea objetivos estratégicos establecidos por cada programa, actividad o servicio que se lleve a cabo y que estos estén bien orientados y, en la medida de lo posible, cuantificados adecuadamente dentro del presupuesto, puesto que de lo contrario es más difícil saber si se ha actuado con eficacia. Algunos ejemplos de estos son:

Tipo : Indicador de Cobertura
 Nombre : Porcentaje de proyectos ejecutados
 Forma de cálculo :

$$\frac{\text{No. de proyectos Ejecutados}}{\text{No. de proyectos solicitados}}$$

Tipo : Indicador de Cobertura
 Nombre : Porcentaje de beneficiarios atendidos
 Forma de cálculo :

$$\frac{\text{No. de beneficiarios Atendidos}}{\text{No. de beneficiarios proyectados}}$$

Tipo : Indicador de Resultado
 Nombre : Educación y capacitación
 Forma de cálculo :

$$\frac{\text{Cantidad de personas produciendo}}{\text{No. de Personas capacitadas}}$$

EFICIENCIA

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

Tipo : Indicador de Eficiencia
 Nombre : Cantidad de personal técnico asignado a proyectos
 Forma de cálculo :

$$\frac{\text{Cantidad de proyectos en ejecución}}{\text{Personal técnico asignado}}$$

Tipo : Indicador de Eficiencia
 Nombre : Grado de satisfacción de los usuarios o beneficiarios
 Forma de cálculo :

$$\frac{\text{No. de quejas de los beneficiarios}}{\text{No. de Beneficiarios}}$$

Tipo : Indicador de Eficiencia
 Nombre : costo de personal por beneficiario
 Forma de cálculo :

$$\frac{\text{Costo de Personal operativo}}{\text{Cantidad de Beneficiarios}}$$

ECONOMIA

Estos permiten verificar si los recursos utilizados en la realización de proyectos y programas de bienestar social han sido obtenidos a un costo mínimo preservando la adecuada calidad y cantidad de los mismos.

Tipo : Indicador de economía

Nombre : Costo del personal

Forma de cálculo :

$$\frac{\text{Costo real del Personal}}{\text{Costo presupuestado de personal}}$$

RECURSOS HUMANOS

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios. A continuación se presentan los siguientes ejemplos:

Tipo : Indicadores de Recursos Humanos

Nombre : Porcentaje de voluntariado

Forma de cálculo :

$$\frac{\text{Cantidad de voluntarios permanentes}}{\text{Total personal de la institución}}$$

Tipo : Indicadores de Recursos Humanos

Nombre : Modalidad de contratación

Forma de cálculo :

$$\frac{\text{Personal a tiempo completo}}{\text{Total de planilla}}$$

2.6.3. GUIA PARA LA OBTENCIÓN DE DONACIONES NO RESTRINGIDAS

El otorgamiento de la ayuda financiera de los donantes y la colaboración de los voluntarios, permiten la ejecución y administración de proyectos y programas de beneficio social.

Una propuesta para la ejecución de estas iniciativas no es una simple lista de necesidades, sino más bien un documento donde se justifica cada una de ellas, de forma que el donante pueda decidirse a suplirlas parcial o totalmente.

La redacción de la propuesta debe transmitir exactamente lo que se piensa hacer, de modo que se garantice la obtención de los fondos y recursos necesarios. Debe indicar claramente el trabajo que se realice, el beneficio social, cuándo y cómo terminará el proyecto; con un lenguaje claro y simple que exprese exactamente lo que se pretende.

PLANIFICACION DEL PROYECTO O ACTIVIDAD

Pueden existir muchas ideas de lo que se quiere llevar a cabo, sin embargo es necesario limitarse y ser muy específico a la actividad de mayor prioridad. Se debe involucrar a las personas que tendrán la responsabilidad de ejecutar el trabajo y a las que se van a beneficiar de modo que se facilite identificar los recursos disponibles o potenciales, evaluar y escoger la opción más viable de ejecución y decidir cómo y quién supervisará las operaciones.

Una vez realizado este estudio previo deben considerarse estos elementos para la redacción de la propuesta:

- Identificar con anterioridad qué fuentes de fondos hay disponibles, es recomendable tener varias y no depender de una sola.
- Muchos donantes juzgan la participación de los beneficiarios en la propuesta del proyecto, la utilización de los recursos disponibles y los planes para convertirse en autónomo una vez que los fondos iniciales se agoten.
- El proyecto debe ser práctico, no muy caro y debe tener el potencial para ejecutarse en otra localidad y en otras situaciones.

- Los donantes buscan enfoques integrados con proyectos de desarrollo. Esto significa que le interesa estudiar hasta qué punto apoya y complementa las actividades existentes, y si está diseñado para vencer las dificultades identificadas.
- Casi todos los organismos, fundaciones y entidades privadas tienen su propio sistema de propuesta, hay que conseguir información sobre el procedimiento adecuado, los formularios de solicitud y los requerimientos para la obtención de fondos.
- Investigue si hay una fecha límite para la presentación de las solicitudes.

REDACCION DE LA PROPUESTA O ESTRUCTURA DEL PROYECTO

La redacción de la propuesta no tiene que ser en el orden que aquí se presenta, esta es una orientación de cómo hacerlo de modo que se garantice que cada elemento está relacionado entre sí.

▪ PAGINA DE TITULO

Es una simple página que debe incluir como información básica el nombre de la institución, la fecha, el título del proyecto, la ubicación, la cantidad de beneficiarios y cualquier otra información necesaria.

▪ SITUACION O CAUSAS DEL PROBLEMA

En esta sección debe responderse la interrogante de porqué es necesario el proyecto. Se tiene que dar una descripción de la situación y hacer hincapié en los factores que impulsaron la formulación de la actividad que se propone. Explicando cómo se ha identificado la necesidad, relatar el origen y los cambios en las condiciones que se preveen, para animar al donante a conceder los fondos.

▪ METAS Y OBJETIVOS

La meta del proyecto debe ser resolver los problemas descritos en la situación. Las metas y objetivos son la solución a todos los problemas y dificultades ya mencionados. Es recomendable plantearlos de forma general y específica.

Las metas son deseos generales y amplios a largo plazo; a partir de ellas formule objetivos específicos que son verificables, medibles, finitos y con fechas específicas de consecución. Estos deben redactarse considerando los resultados que se esperan del proyecto, no como se piensa conseguirlos.

Se debe tener en cuenta la naturaleza del donante, ya que algunos no quieren contribuir a la dependencia, por lo que no se interesan en proyectos que infundan servicios de caridad. La mayoría están interesados en apoyar actividades que alivien las necesidades de las personas más vulnerables y en promover su autosuficiencia.

- **BENEFICIARIOS**

En este apartado se describe la cantidad de personas o familias objetivo, sus características y las razones de su vulnerabilidad o necesidad.

- **INVERSIONES**

Identifique los recursos económicos, personal y las acciones que se van a destinar para el desarrollo del proyecto y de cómo son necesarios para lograr los objetivos planteados.

- **CALENDARIAZACION**

Esta debe describir la secuencia de las actividades para conseguir los objetivos planteados. Es recomendable que se estimen fechas específicas aunque sean aproximadas, de modo que el donante pueda identificar por cuanto tiempo y en que momento necesita dar su ayuda.

- **PERFIL DE LA ASOCIACION**

Aquí se describe la estructura de gestión de la organización, se detalla brevemente las metas, las actividades y la experiencia que tiene trabajando con problemas de similar naturaleza; cuales son sus capacidades y los recursos con los que cuenta para asumir la responsabilidad de ejecutar un proyecto de ese tipo.

- **COSTOS Y BENEFICIOS**

Este detalle de costos y beneficios no es lo mismo que un presupuesto línea a línea de los números que indican cantidades de dinero, si no mas bien una narración analítica y descriptiva que debe discutir las partes del presupuesto que necesitan explicación. Debe relacionar la cantidad de los objetivos logrados con el costo total y la cantidad de beneficiarios.

▪ **SUPERVISION E INFORMES**

El proceso de supervisión y de elaboración de informes del proyecto debe estar descrito en la propuesta, es importante dar a conocer los resultados y los efectos en los beneficiarios. No hay peligro en informar de las actividades aunque los informes sean breves.

La evaluación del proyecto mientras se está ejecutando le ayudará a la institución y a los donantes a ver el progreso, los logros alcanzados y las elecciones para futuras acciones. También sirven de base para la programación de iniciativas similares en el futuro.

Debe definirse la cantidad y la periodicidad de los informes que se emitirán; estos deben narrar los cambios en las acciones que se habían definido y explicar el resultado de las mismas en el sentido, de que pueda verificarse que siempre conllevan al cumplimiento de los objetivos planteados.

El informe financiero debe incluir la porción de dinero que se ha recibido y que se ha gastado, línea a línea de acuerdo con las categorías del presupuesto presentado, las razones y justificaciones de un gasto mayor o menor que el previsto y una valoración de la medida en la que los gastos han contribuido al cumplimiento de los objetivos.

▪ **ANEXOS**

El texto de la propuesta debe ser un argumento simple y breve, puesto que demasiados detalles importantes pueden complicar la comprensión de las metas y los objetivos trazados, por ello es mejor colocarlos como anexos al final del documento.

Entre los anexos pueden incluirse listas de materiales, cronogramas, presupuestos detallados, convenios, títulos de propiedad, contratos y otros que permitan a los donantes decidir sobre la aprobación de los fondos.

▪ **PRESUPUESTO DETALLADO**

Como ya se explicó este documento debe ir como anexo a la solicitud de fondos. Tiene que detallar los costos totales por cada categoría identificada, que agrupa cuentas similares. Si es posible hay que resaltar los artículos como equipos y suministros que pueden volver a utilizarse y demostrar la ayuda proveniente de otras fuentes, de modo que el donante pueda decidir en proporcionar una parte de los recursos necesarios.

▪ **CONSIDERACIONES FINALES**

Los proyectos que obtienen fondos más fácilmente, son los de pronta ejecución, los que llegan a autofinanciarse y los que requieren de un bajo presupuesto para cubrir las necesidades identificadas.

Las solicitudes se evalúan y aprueban en función de la contribución al desarrollo sostenible para los beneficiarios. (No se pretender crear dependencia en las personas, familias, comunidades, entre otros)

Para los proyectos extensos que tienen diversidad de fuentes de financiamiento, debe garantizar el trabajo que permita su continuidad y finalización.

El éxito de los proyectos requiere de la cooperación de los beneficiarios, la institución y los donantes; la coordinación de las actividades y la toma de decisiones es más efectiva cuando la realizan todas las áreas involucradas.

Para que un proyecto sea bueno debe existir la posibilidad de implementarlo en otra localidad y con otros beneficiarios.

No hay que desanimarse si la propuesta no es aceptada, hay que investigar las razones e intentarlo con otro donante.

2.7. PROPUESTA PARA LA OBTENCIÓN DE DONACIONES NO RESTRINGIDAS

ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO ADC

PROYECTO:

Financiamiento de gastos administrativos para el seguimiento y ejecución de proyectos de salud, infraestructura y desarrollo económico comunitario durante el año 2011 en El Salvador.

DESCRIPCION:

Actualmente ADC se encuentra desarrollando 33 iniciativas que benefician a más de 20,000 personas en El Salvador; para el año 2011 el plan estratégico contempla 2 proyectos adicionales que beneficiaran a más de 2,500 personas. Esta ampliación en operaciones requiere una mayor inversión en personal, papelería, energía eléctrica, comunicaciones, en mobiliario y equipo, de modo que la institución pueda

cumplir con sus obligaciones formales y el pago de impuestos al gobierno, además de facilitarles información a sus donantes.

METAS Y OBJETIVOS:

La meta de la institución es contar con el personal y los recursos que le permitan el seguimiento y finalización de los proyectos y programas. A demás del cumplimiento de las obligaciones legales con el gobierno y los donantes.

Los objetivos de la institución son:

- Contratar personal para reforzar la estructura administrativa, el área de finanzas y contabilidad.
- Cubrir los pagos de planilla y servicios básicos en el tiempo estipulado, para evitar que los costos administrativos se incrementen por el pago de multas.
- Contar con el mobiliario y equipo que permita el optimizar el desempeño del personal y de las operaciones.

BENEFICIARIOS:

Mediante el financiamiento de estos gastos administrativos se generarán 3 nuevos empleos en la institución, se ampliara la cobertura a 2,500 personas con nuevas iniciativas y se garantizará que el 100% de los beneficios de los proyectos en ejecución impacten la vida de más de 20,000 salvadoreños.

INVERSIONES:

Los recursos económicos obtenidos serán destinados para el pago del salario y las prestaciones sociales de un auxiliar contable, un asistente administrativo y un gerente financiero. La ampliación de las operaciones implica un aumento sustancial en la documentación, por lo que este recurso humano es indispensable para la obtención fiable y oportuna de información financiera.

Se realizaran los pagos mensuales de los servicios básicos de agua, energía eléctrica y teléfono. Se cancelaran los derechos legales en el Ministerio de Gobernación, los impuestos municipales y se adquirirán 3 computadoras para el recurso humano contratado.

CALENDARIZACION:

La adquisición del mobiliario y equipo se realizará en el mes de enero, los pagos de los servicios básicos, salarios y prestaciones sociales se realizarán durante todo el año, en la cuantía que se detalla en el presupuesto anexo.

EXPERIENCIAS DE LA ASOCIACION:

ADC es una organización salvadoreña legalmente constituida con personería jurídica y no lucrativa que trabaja desde 1994 realizando obras de bienestar social en comunidades de escasos recursos en diversos municipios de El Salvador.

El trabajo desarrollado nos ha brindado la experiencia para la administración y ejecución de actividades en las áreas de:

- **Desarrollo económico comunitario:** que pretende hacer frente a la pobreza mediante la capacitación de 540 microempresarios con el propósito de generar sostenibilidad en el largo plazo con una inversión de \$ 15,200.00
- **Comunidad saludable:** que incluye servicios de atención primaria a través de equipos médicos y clínicas permanentes, salud preventiva y nutrición para 6,371 personas a un costo de \$ 77,800.00
- **Infraestructura:** con el diseño, administración y financiamiento de proyectos como caminos, puentes y obras de mitigación de riesgo por deslizamientos de tierra para garantizar la seguridad de 12,911 personas a un costo de \$ 43,300.00

SUPERVISION E INFORMES:

La administración en conjunto con finanzas y contabilidad proporcionaran un informe semestral y anual que incluirá los montos de dinero recibidos y el detalle de los gastos efectuados, explicando las razones y justificando gastos en mayor o menor cuantía a lo previsto.

ANEXOS:

Con el objetivo de ampliar y facilitar la comprensión de las actividades a desarrollar, se adjunta un presupuesto detallado de gastos y el convenio con la Organización XYZ quienes financiarán el 40% de los gastos administrativos para el año 2011.

**ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO
ADC**

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y ADQUISICION DE BIENES CORRESPONDIENTE AL AÑO 2011

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
EGRESOS													
GASTOS DE ADMINISTRACION													
Sueldos y salarios	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 7,107.28	\$ 85,287.36
Prestaciones sociales	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	2,227.53	26,730.36
Servicios basicos	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	2,487.00	29,844.00
Mantenimiento	500.00	-	-	500.00	-	-	500.00	-	-	500.00	-	-	2,000.00
Papeleria	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	6,480.00
Honorarios por servicios	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	13,361.81	12,861.81	12,861.81	13,361.81	12,861.81	12,861.81	13,361.81	12,861.81	12,861.81	13,361.81	12,861.81	12,861.81	156,341.72
INVERSIONES													
Mobiliario y equipo	2,250.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,250.00
TOTAL MENSUAL	\$ 15,611.81	\$ 12,861.81	\$ 12,861.81	\$ 13,361.81	\$ 12,861.81	\$ 12,861.81	\$ 13,361.81	\$ 12,861.81	\$ 12,861.81	\$ 13,361.81	\$ 12,861.81	\$ 12,861.81	\$158,591.72

Notas explicativas:

1. El pago de honorarios profesionales incluye los servicios de auditoria externa y fiscal para este periodo de tiempo.
2. El rubro de mantenimiento incluye las reparaciones de mobiliario y equipo e instalaciones.

BIBLIOGRAFIA

- ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR, Año 1996, Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto No. 894. Editorial Jurídica Salvadoreña.
- ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR, Año 1996, Reglamento de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto No. 78. Editorial Jurídica Salvadoreña
- BELTRAN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. 2da. Edición Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad. Temas Gerenciales.
- DE ASIS, AGUSTIN, DOMINIQUE GROSS, ESTHER LILLO, ALFONSO CARO. Manual de Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Fundación Luis Vives, Madrid.
- EQUIPO DEL OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. Guía básica para la gestión económica – financiera en organizaciones no lucrativas.
- FUENTES PERDOMO, JUANA. Año 2007, Revista española del tercer sector “Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera”, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- GALINDO LUCAS, ALFONSO. Marco institucional de la contabilidad y las finanzas.
- GARCIA MENDOZA, EVELYN. Año 2005, Indicadores de gestión, GOBIERNO REGIONAL DE JUNIN, PERU.
- GONZÁLEZ QUINTANA, MARÍA JOSÉ Y CAÑADAS MOLINA, ENCARNACIÓN. Año 2008, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Núm. 63 “Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas” CIRIEC-España
- IV CONVENCION NACIONAL DE CONTADORES. Año 1999, Norma de Contabilidad Financiera No. 21, Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONG´S).

NAVA ROSILLON, MARBELIS ALEJANDRA. Año 2009, Revista venezolana de de gerencia “Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente” Universidad de Zulia Venezuela.

OLIVER BIGAS, LIANABEL. Cómo entender y usar información financiera: un manual básico para entidades sin fines de lucro. Colegio de contadores públicos autorizados de Puerto Rico, Fundación Ángel Ramos Inc.

RODRÍGUEZ MARTINES, ADOLFO. Año 2005, Acciones e investigaciones sociales “El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas: Indicadores de Gestión”.

SALDÍAS CERDA, JUAN RICARDO Y ANDALAF CHACUR, ALEJANDRO. Año 2003, “Sistema de Control de Gestión: Análisis para organizaciones sin fines de lucro” Universidad de Concepción, Chile.

TUESTA YACTAYO, CARLA CRISTINA Y CEBALLOS HORNERO, DAVID. “Impacto de la gestión de la imagen institucional sobre la financiación privada de organizaciones no gubernamentales (ONG)”, Universidad de Barcelona.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 : Metodología y Diagnostico de la Investigación

Anexo No. 2 : Tabulación, análisis e interpretación de datos

Anexo No. 3 : Cuestionario

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación se basó en un estudio deductivo, analítico y descriptivo de la problemática identificada. Se utilizó el método deductivo en el cual se parte de las características generales a las particulares del fenómeno estudiado, de tal forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos metodológicos se infieren resultados particulares.

Por otra parte, se describen los factores involucrados en la obtención de fondos no restringidos en las asociaciones sin fines de lucro y su relación con las herramientas financieras y no financieras mediante el análisis de los resultados que se obtuvieron del instrumento de recolección de datos.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Diseñar un modelo de análisis financiero y no financiero que ayude a mejorar, fortalecer o implementar herramientas para la optimización y la obtención de fondos no restringidos necesarios para cubrir gastos operativos en las asociaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador.

3. UTILIDAD SOCIAL

La investigación será de interés para:

- a) Las asociaciones que no cuentan con un sistema de análisis financiero y no financiero definido, porque se les facilitará un modelo de herramientas de acuerdo a sus necesidades y operaciones.
- b) Los beneficiarios o grupos de familia y personas que presentan pobreza extrema, dado que las asociaciones tendrán la alternativa de darles una mayor cobertura con sus proyectos y programas.
- c) Los donantes, porque se les brindará información financiera que refleje la mejor utilización de los fondos y un mayor impacto de ayuda social.

4. UNIDADES DE ANALISIS

Para el desarrollo de la investigación se consideraran como unidades de análisis el departamento de contabilidad, finanzas y administración de cada una de las asociaciones sin fines de lucro que se sean seleccionadas.

5. UNIVERSO Y MUESTRA

5.1. DETERMINACION DEL UNIVERSO

El universo de la investigación fueron 394 asociaciones sin fines de lucro que residen en el municipio de San Salvador, registradas en el Ministerio de Gobernación clasificadas en las siguientes actividades:

- a) Empresariales
- b) Desarrollo comunitario
- c) Desarrollo local
- d) Desarrollo social
- e) Vivienda
- f) Desarrollo humano
- g) Desarrollo sostenible

5.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para delimitar la muestra se procedió a realizar los pasos siguientes:

- a) Tamaño de la muestra: para la cual se utilizo a la fórmula estadística para universos finitos.

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

Donde:

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	0.10
N	:	Universo	394

Sustituyendo la fórmula:

$$n : \frac{(\frac{394}{2}) (\frac{0.80}{2}) (\frac{0.20}{2}) (\frac{1.96}{2})}{(\frac{394}{2} - 1) (\frac{0.10}{2}) + (\frac{0.80}{2}) (\frac{0.20}{2}) (\frac{1.96}{2})}$$

$$n : \frac{(\frac{394}{2}) (\frac{0.80}{2}) (\frac{0.20}{2}) (\frac{3.84}{2})}{(\frac{393}{2}) (\frac{0.01}{2}) + (\frac{0.80}{2}) (\frac{0.20}{2}) (\frac{3.84}{2})}$$

$$n : \frac{242.17}{3.93 + 0.61}$$

$$n : \frac{242.17}{4.54}$$

$$n : 53.29$$

n : 53 Asociaciones sin fines de lucro

b) Tipo de Muestreo: Se utilizó el método probabilístico simple en vista de que las unidades de observación fueron seleccionadas en forma aleatoria, teniendo la misma probabilidad de ser elegidas, para ello se dispone de un listado de asociaciones sin fines de lucro.

6. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Se obtuvo información de la siguiente manera:

- a) Investigación documental: se realizó mediante la recopilación de información contenida en libros, revistas, documentos de internet, investigaciones similares, entre otros.
- b) Investigación de campo: La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos "el cuestionario" elaborado con 20 preguntas entre abiertas y cerradas. El contenido del cuestionario se centralizara en lo siguiente:
 - i. Presentación: Cuyo propósito es ubicar al entrevistado en cuanto al objetivo de la encuesta, la forma de contestar, utilidad de la investigación, entre otros.
 - ii. Datos Generales: con lo que se pretende conocer aspectos generales de la entidad.

- iii. Preguntas específicas: relacionados con la temática en estudio para obtener información necesaria para concluir sobre el problema identificado.

7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información se efectuó en hojas electrónicas de Microsoft Excel mediante la elaboración de gráficas, tablas de frecuencia y porcentajes, que muestran los resultados para el análisis de cada una de las preguntas que componen el cuestionario de forma individual.

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para este propósito se hizo una breve descripción de la pregunta planteada resaltando las respuestas que tienen mayor relevancia, permitiendo obtener un conocimiento apropiado del beneficio en la obtención de donaciones no restringidas en las asociaciones sin fines de lucro, por el uso de herramientas de análisis financiero y no financiero

9. DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

Completado el trabajo de campo en la recolección de datos, se procedió a realizar el análisis de los resultados; sin embargo durante la ejecución de la investigación 12 asociaciones no mostraron interés en colaborar con el desarrollo de la misma, por lo que la muestra de 53 instituciones establecida en la metodología de investigación se ajustó a 41, previa autorización de los asesores encargados.

Mediante la investigación se observó que el 54% de las asociaciones sin fines de lucro ubicadas en el municipio de San Salvador tienen más de 5 años de trabajar, lo que supone un considerable volumen de operaciones y una mayor necesidad de recursos; dado el rol que desempeñan y el reconocimiento social que adquieren, poseen diversas fuentes de financiamiento destacando las que provienen de los organismos internacionales con un 27%.

El 93% de los recursos que se obtienen son de carácter restringido y exclusivo para la ejecución de proyectos y programas; los gastos administrativos son cubiertos con un promedio del 6% al 10% de los fondos, previa autorización de los donantes con un 34% de importancia.

Estas asociaciones afrontan una serie de dificultades para la gestión de fondos, dentro de las cuales la deficiencia en la planificación de los proyectos y programas destaca con un 39% de representatividad; mientras que la deficiencia en la elaboración de informes para comunicar resultados y avances representa un 27% de la problemática; esto exige ser eficaces con los gastos administrativos para garantizar la sostenibilidad económica de la institución para cumplir con los objetivos de beneficio social. (Ver cuadro No. 1)

CUADRO No. 1

Pregunta	Criterio de Evaluación	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Tiempo de trabajo mayor de 5 años	22	54%
2	Organismos Internacionales principal fuente de financiamiento	25	27%
3	Ingresos de tipo restringido	38	93%
4	Ingresos autorizados para cubrir gastos administrativo (6% – 10%)	14	34%
5	Dificultades en cuanto a información de avances y resultados	11	27%

A través de la planificación financiera, el seguimiento y la evaluación de las operaciones se contribuye a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro. Según la investigación realizada, esta necesidad es cubierta en un 46% por el gerente administrativo; así mismo se observó que el 59% de estas personas son profesionales con conocimientos en contaduría pública, administración de empresas y otras especialidades acorde a las actividades que desarrolla la ONG.

Se observó que el 59% de los encargados de realizar la planificación, el análisis financiero y no financiero tienen más de 5 años de experiencia en el área; y que el 37% de estas personas poseen más de 5 años de conocer las operaciones de la institución; sin embargo no reciben capacitaciones que les permitan innovar, fortalecer y mejorar la calidad de su trabajo.

Debe tomarse en cuenta que para que la planificación y el análisis sean eficaces, las valoraciones y la coordinación de la actuación, debe ser brindada por todas las áreas que tienen conocimiento de la institución. Según los resultados obtenidos en el 59% de las asociaciones participan dos o más áreas en esta actividad, sin embargo se aprecia que solamente un 7% posee una dirección de finanzas para este propósito. (Ver cuadro No. 2)

CUADRO No. 2

Pregunta	Criterio de Evaluación	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
6	Gerente administrativo persona encargada de la planificación financiera	19	46%
7	Personas con título universitario	38	93%
8	Experiencia en el área financiera mayor a 5 años	24	59%
9	Años de trabajo en la institución mayor a 5 años	15	37%
10	No reciben capacitaciones	24	59%
17	Participación por áreas en la planificación financiera	24	59%

El uso del análisis financiero permiten una visión integral de la gestión económica de la institución, y además constituyen un instrumento de autorregulación que facilita comprobar en qué medida fueron acertadas las decisiones y las acciones realizadas. Como evidencia de su importancia el 98% de los encuestados tiene conocimiento de este tipo de herramientas, el 54% conoce solamente de los presupuestos y el 46% restante, además maneja los ratios financieros y el análisis porcentual.

A pesar de los beneficios que el uso de las herramientas de análisis financiero pueden brindar, solamente el 39% de los encuestados hacen uso de todas las herramientas en estudio, mientras que el 61% utiliza únicamente los presupuestos para evaluar las operaciones, lo que en alguna medida les limita conocer y comparar la situación presente con el pasado, los niveles de endeudamiento, la solvencia y la capacidad de pago de la institución.

El 59% es la frecuencia más representativa en el uso mensual de este tipo de herramientas; si se asumiera de igual manera la importancia en la aplicación de todos los elementos en estudio, se desarrollaría un mecanismo de información más completo que facilitaría la toma de decisiones. (Ver cuadro No. 3)

CUADRO No. 3

Pregunta	Criterio de Evaluación	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
11	Conocimiento de Herramientas de análisis Financiero	40	98%
12	Conocimiento de Presupuestos	22	54%
	Conocimiento de Presupuestos y otras herramientas	19	46%
15	Utilizan diversas herramientas de análisis financiero	16	39%
16	Utilización en forma mensual	24	59%

El 88% de las instituciones tienen conocimiento de las herramientas de análisis no financiero, y el 34% aplica la totalidad de las que se plantean en la investigación; sin embargo el 32% únicamente evalúa la actividad y los logros alcanzados.

Las herramientas de análisis no financiero facilitan el proceso de involucrar a las personas con los resultados obtenidos, a informarles de cómo están haciendo su trabajo, a reforzar comportamientos adecuados, a identificar las causas del bajo rendimiento y a mejorar la comunicación de los objetivos y metas de la asociación en un proceso sistemático que sirve para estimar cuantitativamente y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones de la institución. Su aplicación mensual representa un 32% de importancia, considerando que dicha evaluación identifica los aspectos operativos que necesitan ser mejorados. (Ver cuadro No. 4)

CUADRO No. 4

Pregunta	Criterio de Evaluación	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
13	Conocimiento de Herramientas de análisis No Financiero	36	88%
14	Conocimiento amplio de herramientas	19	46%
18	No utilizan herramientas de análisis no financiero	7	17%
19	Utilización en forma mensual	13	32%

Como resultado final del estudio, se obtuvo que el 100% de las asociaciones sin fines de lucro encuestadas opinan que un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero contribuiría en la obtención de donaciones no restringidas para cubrir gastos administrativos y les ayudaría en la planificación, organización, ejecución y control de sus operaciones. (Ver cuadro No. 5)

CUADRO No. 5

Pregunta	Criterio de Evaluación	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
20	Necesidad de un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero	41	100%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

De la investigación bibliográfica, el trabajo de campo y la elaboración de un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero para asociaciones sin fines de lucro se concluye que:

7. Estas instituciones tienen conocimiento de las herramientas de análisis financiero, pero la mayoría utiliza solamente los presupuestos como información adicional a los estados financieros básicos para la evaluación y proyección de sus operaciones.
8. Se comprobó que la mayoría conoce las herramientas de análisis no financiero, pero solamente hacen un mayor uso de la evaluación de las actividades y logros alcanzados.
9. El contenido de la propuesta se encuentra orientado a la utilización de las herramientas que le permitan a la asociación identificar los recursos con los que cuenta, a justificar y priorizar sus necesidades ante sus posibles fuentes de financiamiento.

RECOMENDACIONES:

1. Utilizar herramientas de análisis financiero y no financiero como información adicional a los estados financieros para la evaluación y la proyección de sus proyectos y programas.
2. Comunicar la visión, misión, planes estratégicos y presupuestos a todo el personal de la institución con la finalidad de cooperar en conjunto para obtener los objetivos y metas planteados.
3. Adoptar una actitud de evaluación y mejora continua en las finanzas y en la operatividad de la institución.
4. No visualice los resultados de los indicadores y herramientas como un objetivo de la asociación, sino más bien considérelas como herramientas para la evaluación de resultados y toma de decisiones.

TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

PREGUNTA # 1

¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LA INSTITUCIÓN DE TRABAJAR?

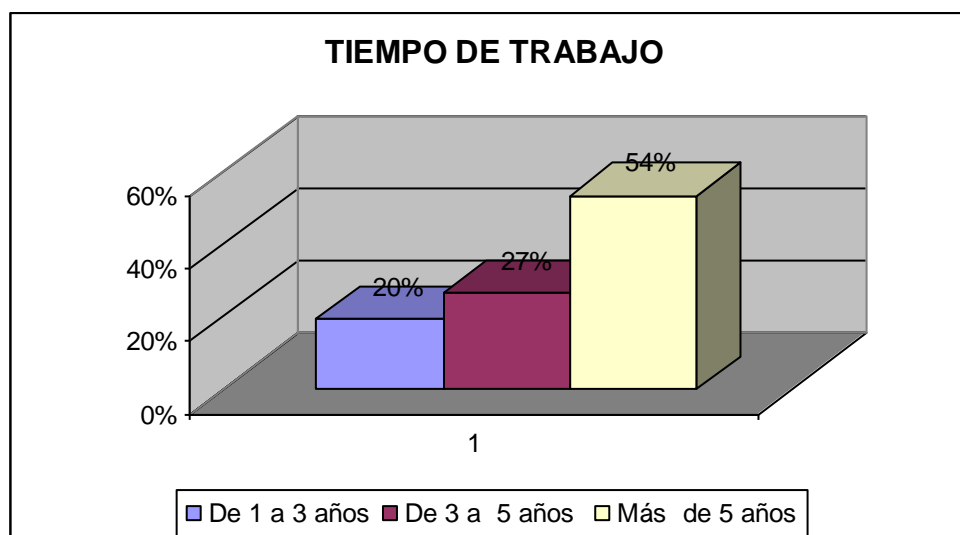
OBJETIVO:

Conocer la cantidad de años que tienen trabajando las asociaciones sin fines de lucro en el desarrollo de proyectos y programas de bienestar social, con el propósito de determinar el nivel de organización que han adquirido mediante la experiencia obtenida en la realización de sus actividades.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) De 1 a 3 años	8	20%
b) De 3 a 5 años	11	26%
c) Más de 5 años	22	54%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que el 20% de las asociaciones sin fines de lucro tienen de uno a tres años de trabajar en el desarrollo de proyectos y programas, el 27% de tres a cinco años, y el 54% con más de cinco años.

PREGUNTA # 2

DE LAS SIGUIENTES FUENTES DE FINANCIAMIENTO ¿CUAL ES EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA CADA UNA DE ELLAS DEL TOTAL DE LOS INGRESOS DE LA INSTITUCIÓN?

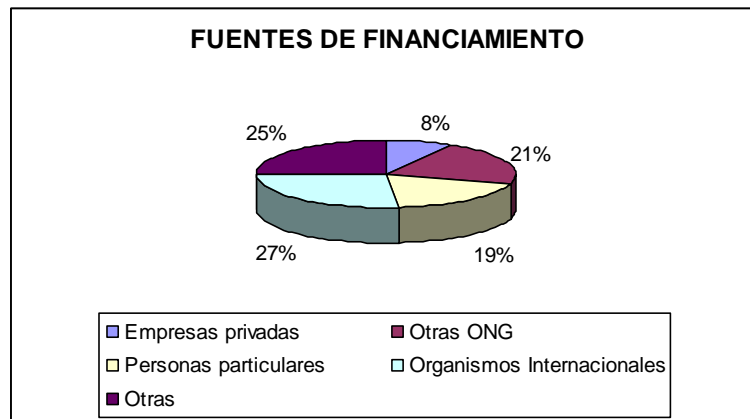
OBJETIVO:

Identificar cuáles son las principales fuentes de financiamiento de las asociaciones sin fines de lucro con el propósito de determinar el grado de exigencia que puedan tener de parte de los donantes al momento de rendir cuentas de estos recursos.

TABULACION:

Alternativa	Porcentaje de Ingresos				Frecuencia	Porcentaje
	De 1% a 25%	De 26% a 50%	De 51% a 75%	De 75% a 100%		
a) Empresas privadas	6	0	0	2	8	8%
b) Otras ONG	13	2	2	3	20	21%
c) Personas particulares	11	3	2	2	18	19%
d) Organismos Internacionales	3	2	5	15	25	27%
e) Otras	13	2	2	7	24	25%
Totales	46	9	11	29	95	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De acuerdo a los resultados obtenidos los organismos internacionales representan la principal fuente de financiamiento con un 27%, otros recursos con un 25% entre los cuales destacan los fondos provenientes del Estado y asociaciones que generan sus propios recursos, el 21% son aportados por otras organizaciones sin fines de lucro, un 20% son donaciones de personas particulares y el restante 7% son proporcionados por la empresa privada.

PREGUNTA # 3

CLASIFIQUE DE FORMA PORCENTUAL LOS TIPOS DE DONACIONES QUE RECIBE, SEGÚN EL DETALLE SIGUIENTE.

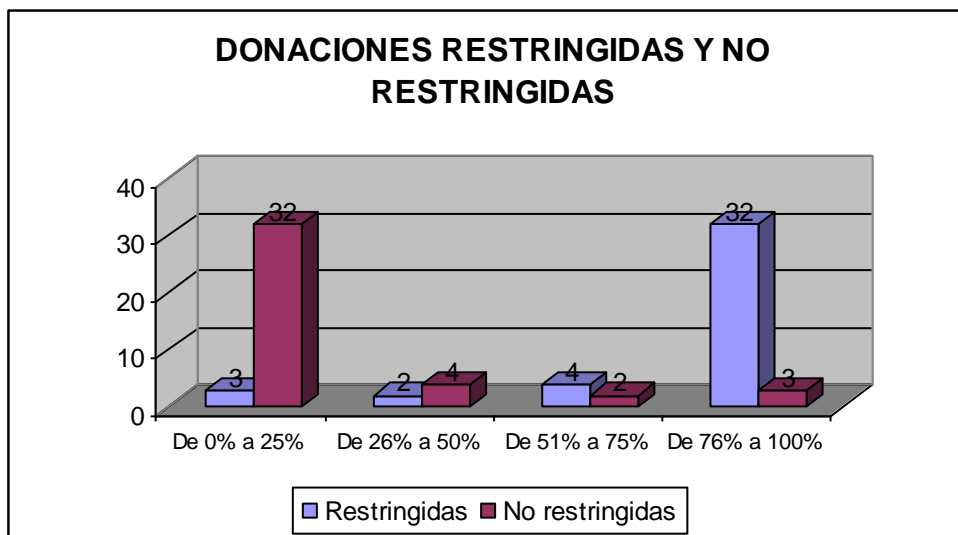
OBJETIVO:

Conocer que porcentaje de las donaciones es restringida y no restringida con el objeto de determinar el grado de disponibilidad que se tiene para hacer frente al pago de gastos administrativos relacionados con el desarrollo de los proyectos programas.

TABULACION:

Alternativa	De 0% a 25%		De 26% a 50%		De 51% a 75%		De 76% a 100%	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Restringidas	3	9%	2	33%	4	67%	32	91%
b) No restringidas	32	91%	4	67%	2	33%	3	9%
Totales	35	100%	6	100%	6	100%	35	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 75% de los ingresos de las asociaciones sin fines de lucro son restringidos, mientras que los no restringidos pueden representar hasta un 25% del total; así mismo se observo que algunas instituciones realizan actividades para autofinanciarse y tener control pleno de sus recursos.

PREGUNTA # 4

DE LAS DONACIONES RECIBIDAS ¿CUAL ES EL PORCENTAJE QUE EL DONANTE AUTORIZA PARA CUBRIR GASTOS ADMINISTRATIVOS?

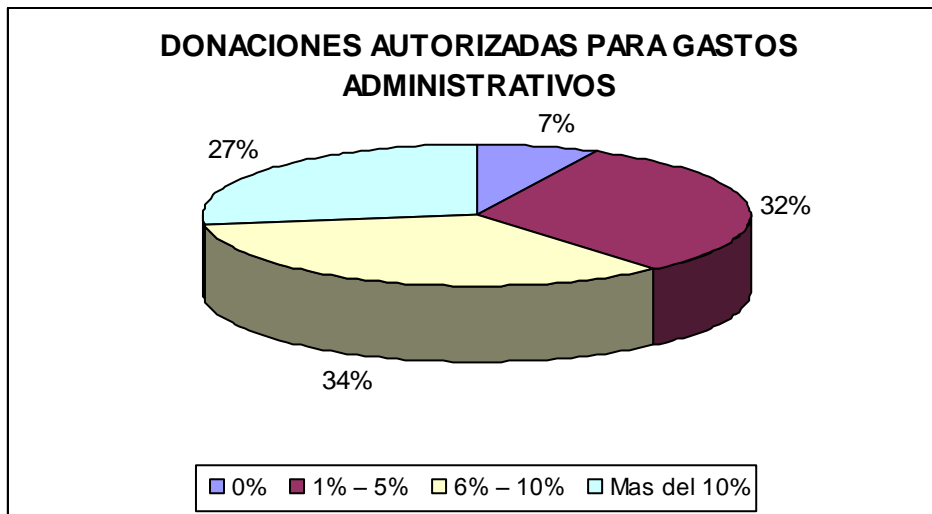
OBJETIVO:

Conocer el porcentaje que los cooperantes otorgan para la cobertura de gastos administrativos, con el fin de determinar la necesidad de gestionar fondos exclusivamente para esta área.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	3	7%
b) 1% – 5%	13	32%
c) 6% – 10%	14	34%
d) Mas del 10%	11	27%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De los resultados obtenidos el 7% no destina recursos para cubrir gastos administrativos en las asociaciones sin fines de lucro, el 32% autoriza fondos en un rango de 1% a 5% y el 34% de 6% al 10%; lo que puede ser insuficiente, únicamente el 27% recibe más del 10%..

PREGUNTA # 5

AL MOMENTO DE GESTIONAR DONACIONES ¿QUÉ DIFICULTADES SE LE PRESENTAN?

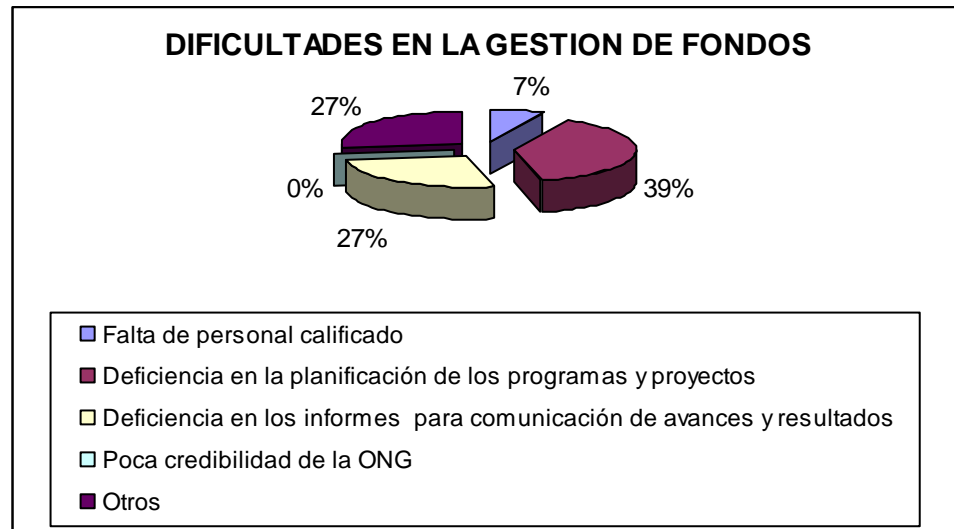
OBJETIVO:

Conocer las dificultades que se le presentan a las asociaciones sin fines de lucro al momento de solicitar fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Falta de personal calificado	3	7%
b) Deficiencia en la planificación de los programas y proyectos	16	39%
c) Deficiencia en los informes para comunicación de avances y resultados	11	27%
d) Poca credibilidad de la ONG	0	0%
e) Otros	11	27%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De acuerdo con los resultados el 39% considera que la principal dificultad a la que se enfrenta las asociaciones sin fines de lucro al momento de gestionar donaciones es la deficiencia en la planificación de los programas y proyectos, el 27% cree que es la deficiencia en los informes para comunicación de avances y resultados, también el 27% piensa que son otras dificultades entre las que se encuentran la competencia con otras instituciones, entre otras, y el restante 7% considera que es la falta de personal calificado.

PREGUNTA # 6

¿CUÁL ES EL CARGO DE LA PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN?

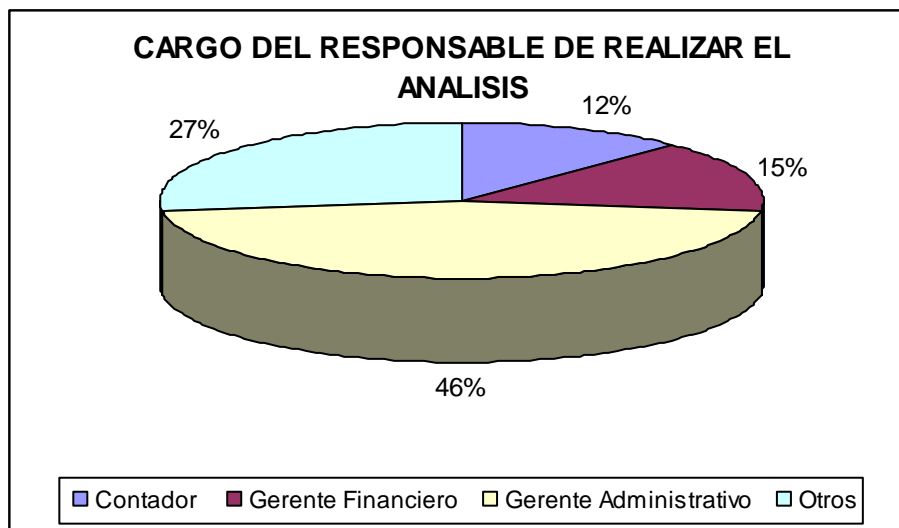
OBJETIVO:

Conocer que cargo posee la persona encargada de realizar la planificación y el análisis financiero y no financiero de la institución, con el fin de determinar si es la persona idónea en el desarrollo de estas actividades.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Contador	5	12%
b) Gerente Financiero	6	15%
c) Gerente Administrativo	19	46%
d) Otros	11	27%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Del total de las asociaciones encuestadas el encargado de realizar la planificación y análisis financiero es el gerente administrativo con un 46%, el gerente financiero con 15%, el contador con 12% y otros con un 27%. Cabe mencionar que este último abarca diferentes cargos entre los que destacan el de directores ejecutivos, de proyectos, entre otros.

PREGUNTA # 7

¿CUÁL ES SU NIVEL ACADÉMICO?

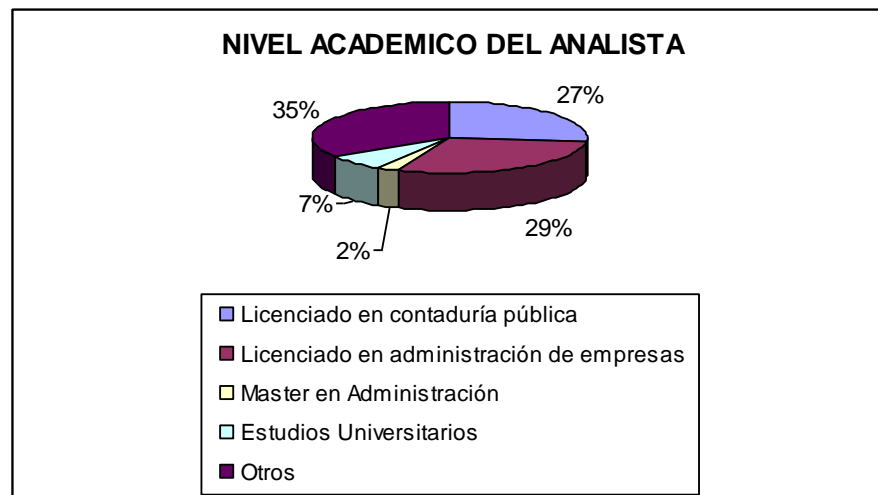
OBJETIVO:

Conocer cual es el nivel académico de la persona encargada de realizar el análisis financiero y no financiero, en las asociaciones sin fines de lucro, con el propósito de determinar si poseen el conocimiento necesario para el desarrollar estas actividades.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Licenciado en contaduría pública	11	27%
b) Licenciado en administración de empresas	12	29%
c) Master en Administración	1	2%
d) Estudios Universitarios	3	7%
e) Otros	14	35%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Con relación al nivel académico de las personas encargadas de realizar el análisis financiero y no financiero se tiene que el 27% son licenciados en contaduría pública, el 29% en administración de empresas y el 2% poseen maestría en administración. Sin embargo un 35% realizan estas actividades pero poseen licenciaturas en áreas diferentes a las ciencias económicas, entre las que se encuentran nutrición, educación, psicología, entre otros. Teniendo el 7% únicamente estudios universitarios.

PREGUNTA # 8

¿CUÁNTOS AÑOS DE EXPERIENCIA POSEE EN EL ÁREA FINANCIERA?

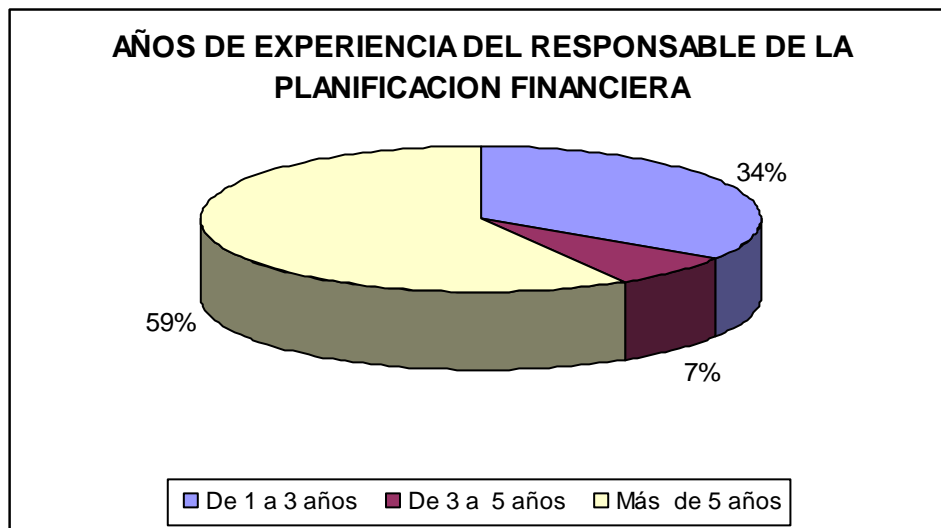
OBJETIVO:

Determinar los años de experiencia que posee la persona encargada de realizar el análisis, con el fin de verificar su capacidad en el estudio de las variables, comparación de tendencias y la toma de decisiones.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) De 1 a 3 años	14	34%
b) De 3 a 5 años	3	7%
c) Más de 5 años	24	59%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 34% de las personas encargadas de realizar la planificación financiera solamente posee de uno a tres años de experiencia, el 7% tiene entre tres y cinco años, mientras que el 59% posee mas de cinco años de experiencia. Es evidente que para la mayoría de las asociaciones sin fines de lucro es muy importante que el encargado de realizar este trabajo, tenga mucha experiencia y dominio en el área.

PREGUNTA # 9

¿CUÁNTOS AÑOS TIENE DE TRABAJAR EN LA INSTITUCIÓN?

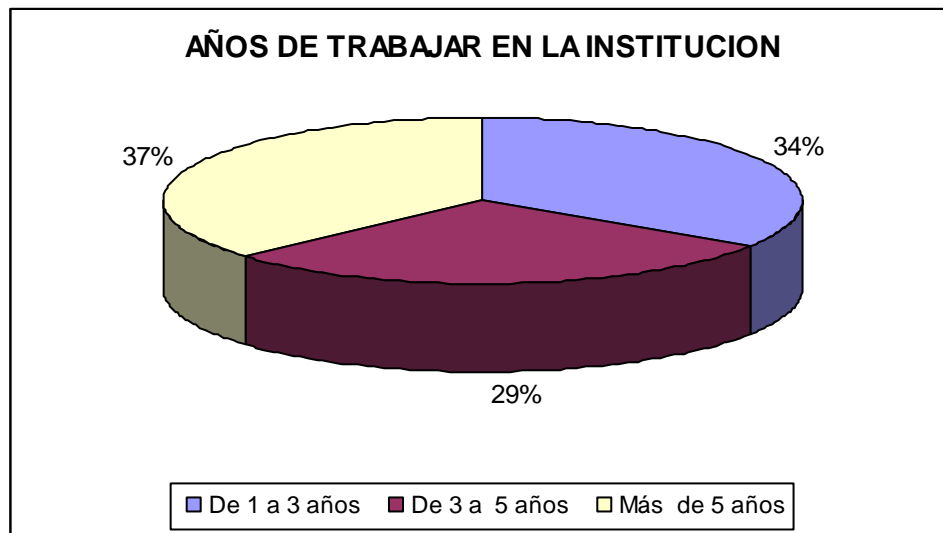
OBJETIVO:

Conocer la experiencia laboral en el cargo que desempeña el encuestado para tener un panorama del conocimiento que tiene acerca de la trayectoria de las operaciones de la empresa.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) De 1 a 3 años	14	34%
b) De 3 a 5 años	12	29%
c) Más de 5 años	15	37%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Según los resultados obtenidos el 34% de los encuestados tienen entre uno y tres años, el 29% entre tres y cinco, mientras que el 37% tiene más de cinco años de trabajar en la institución. Puede observarse que la mayoría de las personas encargadas de realizar la planificación financiera tienen muchos años de conocer las operaciones de la asociación.

PREGUNTA # 10

¿CADA CUANTO TIEMPO SE CAPACITA EN LA REALIZACIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO?

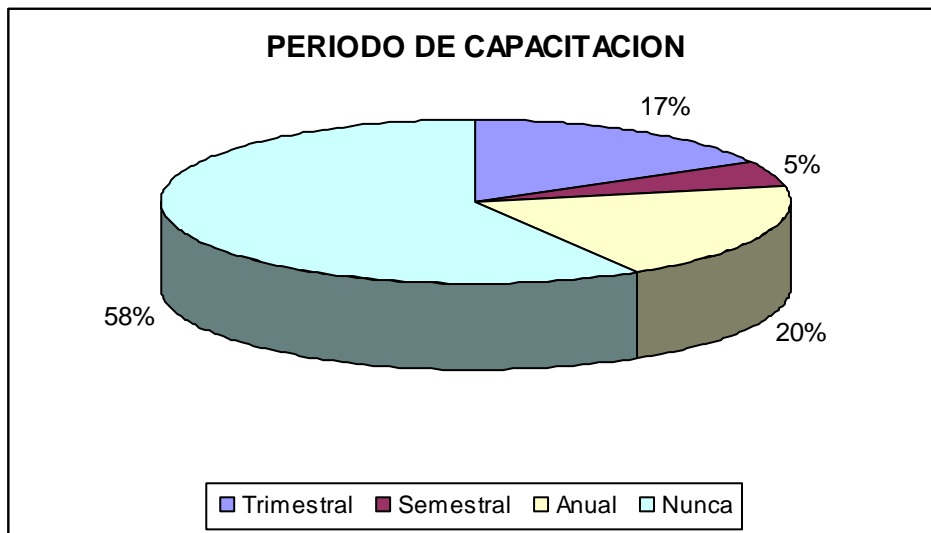
OBJETIVO:

Conocer la frecuencia de capacitación de la persona encargada de preparar el análisis financiero y no financiero en las asociaciones sin fines de lucro, con el propósito de establecer si actualiza o adquiere nuevos conocimientos en esta área.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Trimestral	7	17%
b) Semestral	2	5%
c) Anual	8	20%
d) Nunca	24	58%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Del total de las asociaciones encuestadas, el 58% no se capacita en el desarrollo de análisis financiero y no financiero, el 20% lo hace de forma anual, el 17% cada tres meses, mientras que el 5% lo hace semestralmente.

PREGUNTA # 11

¿TIENE CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO?

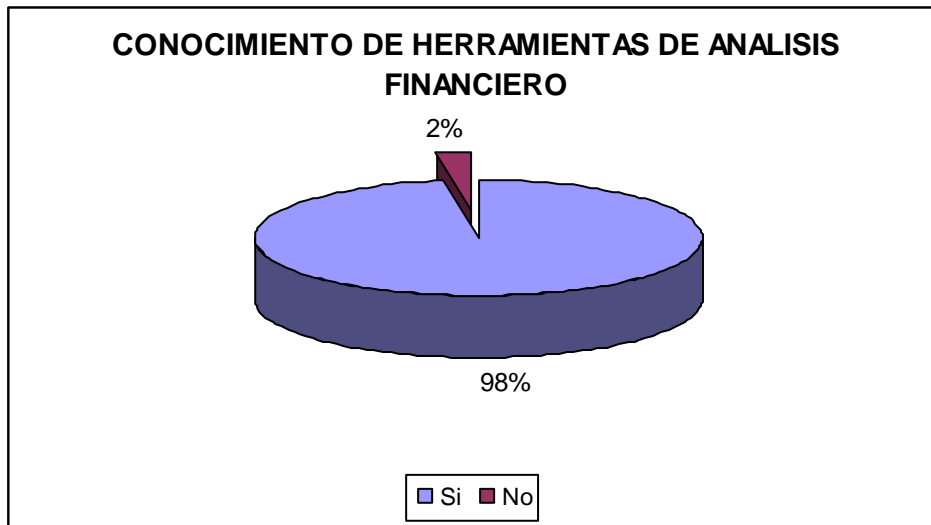
OBJETIVO:

Identificar el nivel de conocimiento que tiene el encuestado acerca del análisis financiero en las asociaciones sin fines de lucro.

TABULACION:

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	40	98%
b)	No	1	2%
Totales		41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Según los resultados obtenidos el 98% de los encuestados conocen las herramientas que se utilizan para el desarrollo de un análisis financiero, mientras que el 2% no las conoce.

PREGUNTA # 12

DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO ¿CUÁLES CONOCE?

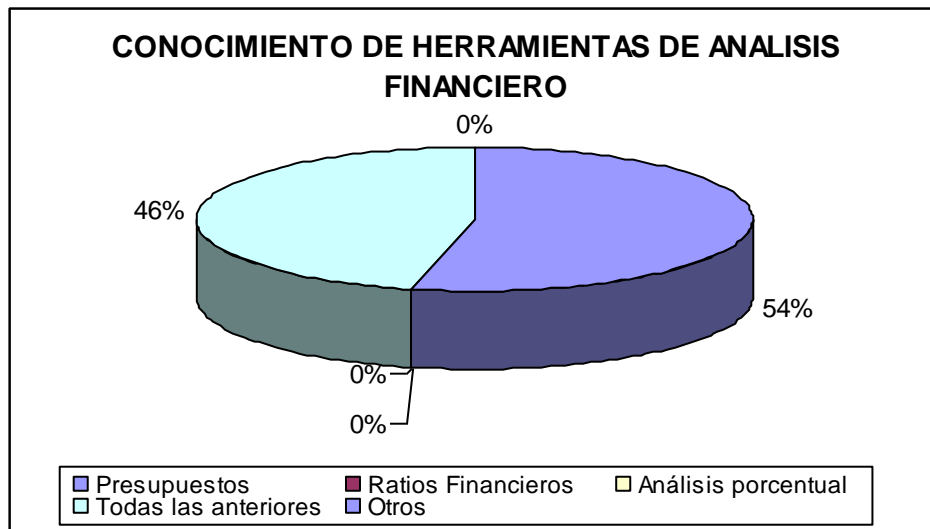
OBJETIVO:

Identificar cuales herramientas de análisis financiero conoce la persona encargada de realizar la evaluación de las operaciones de la institución.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Presupuestos	22	54%
b) Ratios Financieros	0	0%
c) Análisis porcentual	0	0%
d) Todas las anteriores	19	46%
g) Otros	0	0%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Según los resultados obtenidos el 54% de los encuestados solo conocen los presupuestos, mientras que el 46% conocen los presupuestos, los ratios financieros y el análisis porcentual como herramientas de análisis financiero para evaluar las operaciones de las asociaciones sin fines de lucro.

PREGUNTA # 13

¿TIENE CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS NO FINANCIERO?

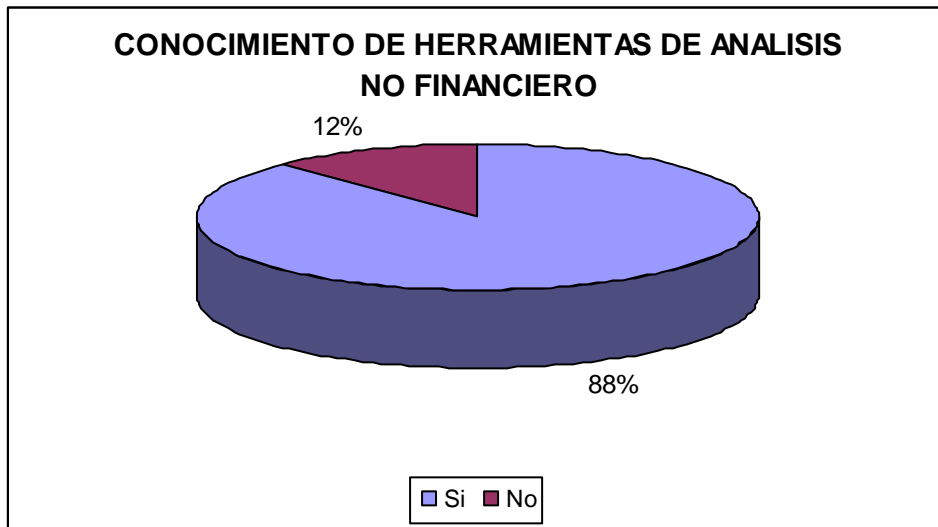
OBJETIVO:

Determinar si la persona encargada de elaborar la planificación financiera en las asociaciones sin fines de lucro conoce las herramientas de análisis No financiero.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	36	88%
b) No	5	12%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 88% de los encuestados conocen las herramientas de análisis no financiero, mientras que el 12% no las conoce.

PREGUNTA # 14

DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS NO FINANCIERO ¿CUÁLES CONOCE?

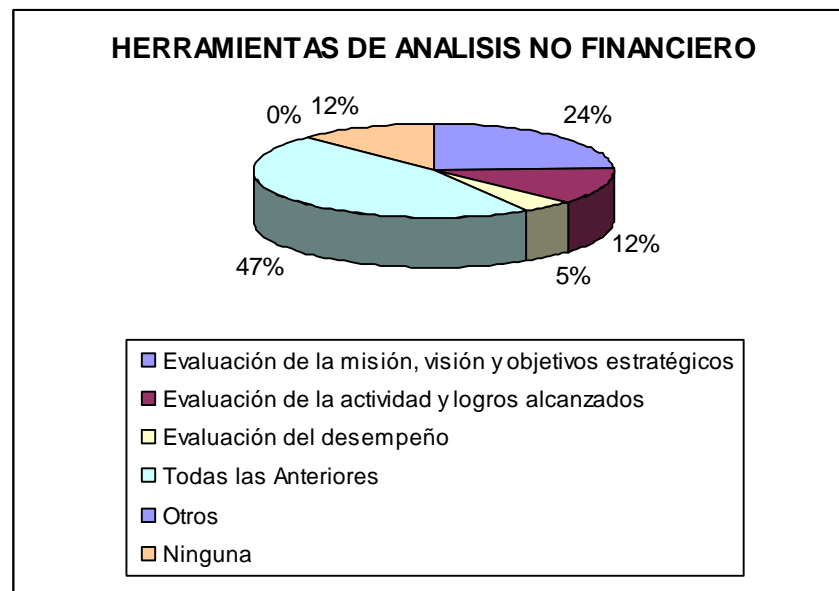
OBJETIVO:

Identificar cuales herramientas de análisis no financiero conoce la persona encargada de realizar la evaluación de las operaciones de la institución.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos	10	24%
b) Evaluación de la actividad y logros alcanzados	5	12%
c) Evaluación del desempeño	2	5%
d) Todas las Anteriores	19	46%
e) Otras	0	0%
f) Ninguna	5	12%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Según los resultados obtenidos el 12% de los encuestados no tienen conocimiento de herramientas de análisis no financiero, el 46% conoce la evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos, la evaluación de la actividad y logros alcanzados, la evaluación del desempeño, mientras que el 42% solamente conoce algunas de estas herramientas.

PREGUNTA # 15

DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO ¿CUÁLES UTILIZAN?

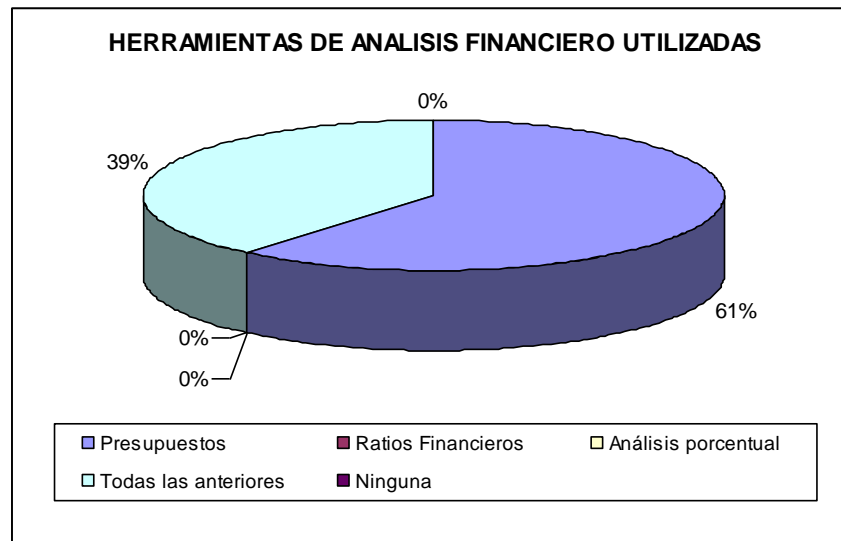
OBJETIVO:

Identificar qué tipo de herramientas de análisis financiero utilizan las asociaciones sin fines de lucro para evaluar sus operaciones y para la toma de decisiones.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Presupuestos	25	61%
b) Ratios Financieros	0	0%
c) Análisis porcentual	0	0%
d) Todas las anteriores	16	39%
e) Ninguna	0	0%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De las asociaciones sin fines de lucro encuestadas el 39% hace uso de presupuestos, ratios financieros y análisis porcentual, mientras que el 61% solo utiliza presupuestos para evaluar las operaciones y para la toma de decisiones.

PREGUNTA # 16

¿CADA CUANTO TIEMPO UTILIZAN HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO?

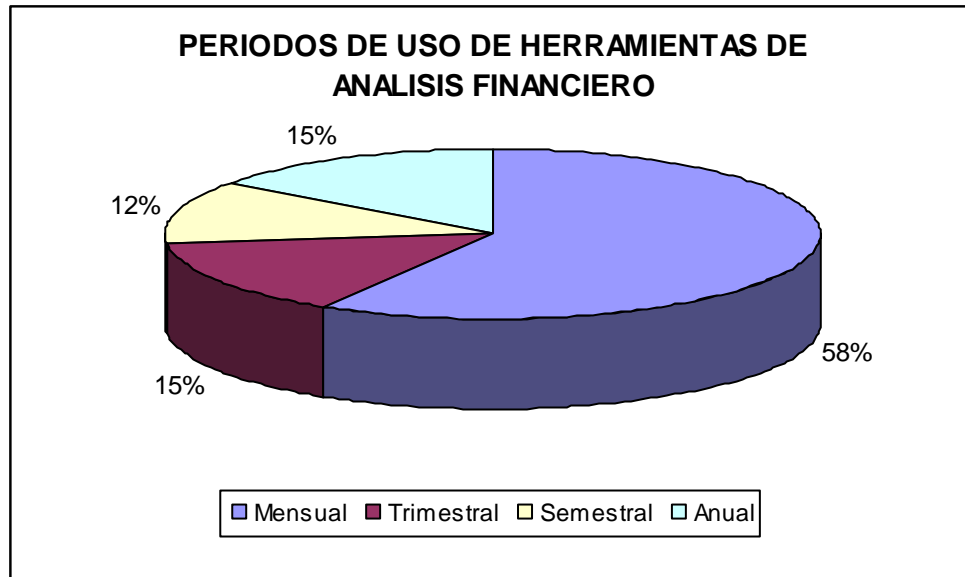
OBJETIVO:

Conocer la periodicidad con la que las asociaciones sin fines de lucro hacen uso de herramientas de análisis financiero para evaluar sus operaciones.

TABULACION:

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Mensual	24	59%
b)	Trimestral	6	15%
c)	Semestral	5	12%
d)	Anual	6	15%
Totales		41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Del total de los encuestados se determino que el 59% las utiliza mensualmente, el 15% trimestralmente y anualmente, mientras que el 12% las utiliza cada seis meses; es decir que el uso de herramientas de análisis financiero para evaluar las operaciones de este tipo de instituciones es de mucha importancia para la toma de decisiones.

PREGUNTA # 17

¿QUÉ ÁREAS DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARTICIPAN EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA?

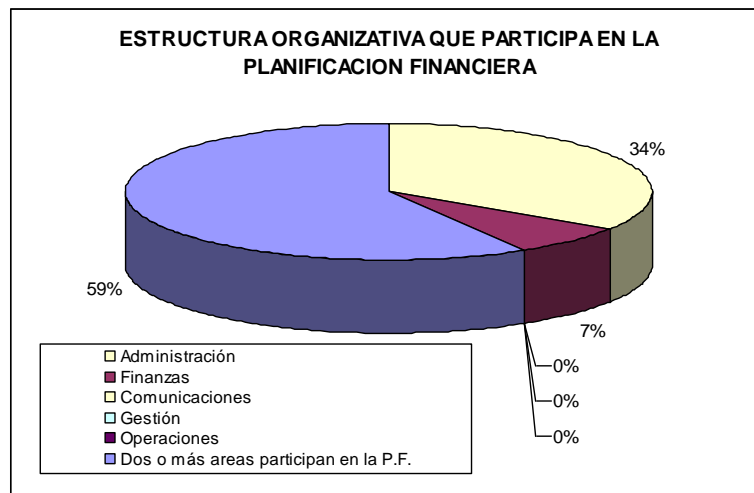
OBJETIVO:

Identificar las áreas de la estructura organizativa de las asociaciones sin fines de lucro, que participan en la planificación financiera de la institución.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Administración	14	34%
b) Finanzas	3	7%
c) Comunicaciones	0	0%
d) Gestión	0	0%
e) Operaciones	0	0%
f) Dos o más áreas participan en la P.F.	24	59%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Según los resultados obtenidos, en el 59% de las asociaciones encuestadas participan dos o más áreas organizativas en la planificación financiera, sin embargo en el 34% dicho trabajo es realizado exclusivamente por el departamento administrativo y un 7% solo por el departamento de finanzas. Debe tomarse en cuenta que una planificación es eficaz cuando las valoraciones y la coordinación de la actuación es brindada por todas las áreas que tienen conocimiento de la institución.

PREGUNTA # 18

DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS NO FINANCIERO ¿CUÁLES UTILIZAN?

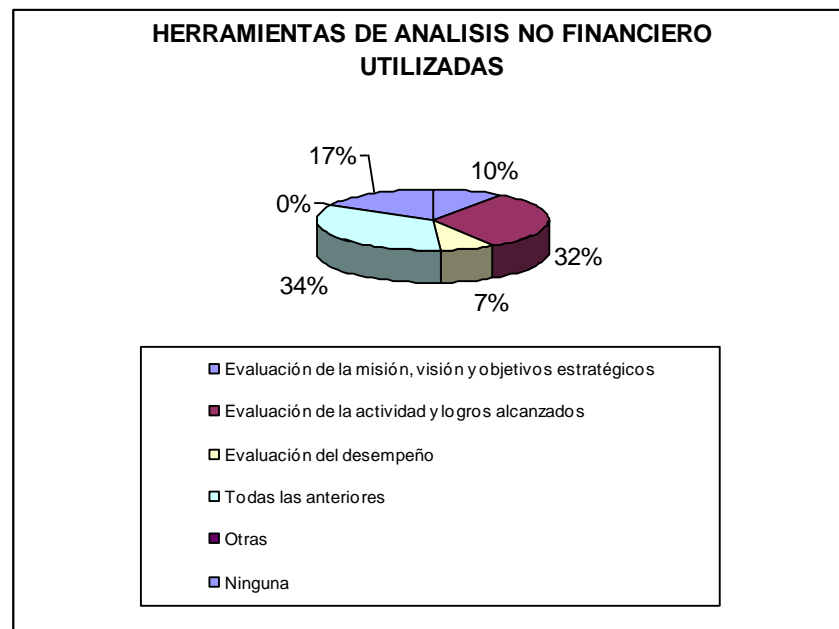
OBJETIVO:

Identificar qué tipo de herramientas de análisis no financiero utilizan las asociaciones sin fines de lucro para evaluar sus operaciones y para la toma de decisiones.

TABULACION:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos	4	10%
b) Evaluación de la actividad y logros alcanzados	13	32%
c) Evaluación del desempeño	3	7%
d) Todas las anteriores	14	34%
e) Otras	0	0%
f) Ninguna	7	17%
Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De las asociaciones sin fines de lucro encuestadas el 17% no hace uso de este tipo de herramientas, el 34% hace uso de la evaluación de la misión, visión, objetivos estratégicos, evaluación de la actividad y logros alcanzados y la evaluación del desempeño, mientras que el 49% solo utiliza uno o dos de estos instrumentos, para evaluar las operaciones y para la toma de decisiones.

PREGUNTA # 19

¿CADA CUANTO TIEMPO UTILIZAN HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS NO FINANCIERO?

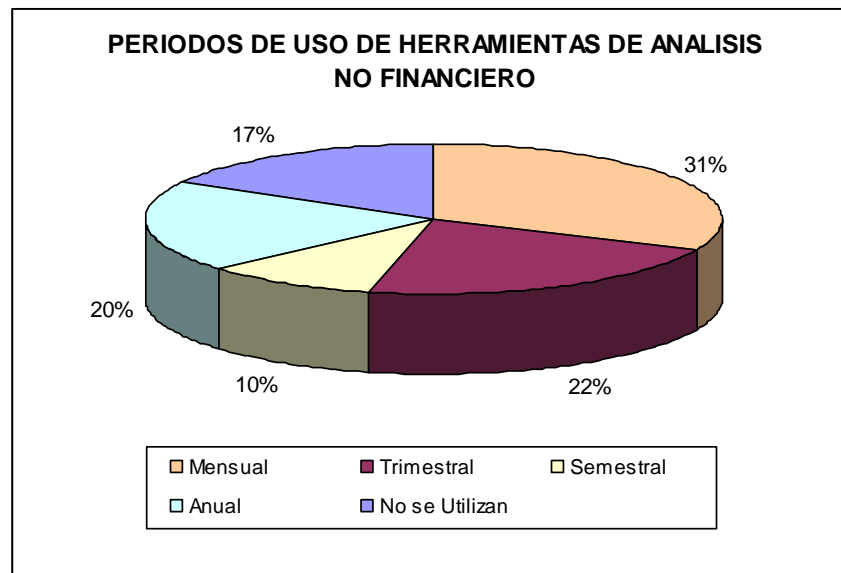
OBJETIVO:

Conocer la periodicidad con la que las asociaciones sin fines de lucro hacen uso de herramientas de análisis no financiero para evaluar sus operaciones.

TABULACION:

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Mensual	13	32%
b)	Trimestral	9	22%
c)	Semestral	4	10%
d)	Anual	8	20%
e)	No se Utilizan	7	17%
Totales		41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

Del total de los encuestados se determinó que el 17% no hace uso de este tipo de herramientas, mientras que el 32% las utiliza mensualmente, el 22% trimestralmente y el 20% anualmente según orden de importancia.

PREGUNTA # 20

¿CREE USTED QUE UN MODELO DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO CONTRIBUIRÍA EN LA OBTENCIÓN DE DONACIONES NO RESTRINGIDAS; Y FORTALECERÍA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES EN LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR?

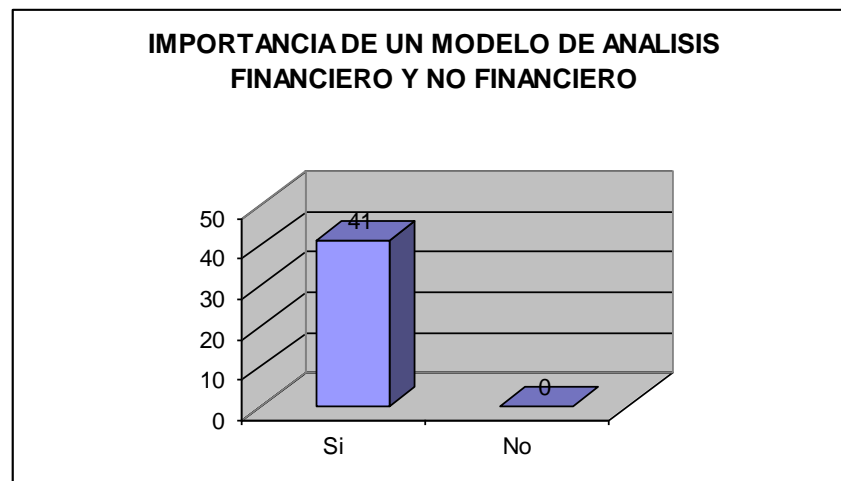
OBJETIVO:

Identificar la necesidad que tienen las asociaciones sin fines de lucro de que se desarrolle un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero que les ayude a fortalecer los procesos de planificación, organización, evaluación y control.

TABULACION:

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	41	100%
b)	No	0	0%
	Totales	41	100%

GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de los encuestados consideran que el desarrollo de un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero para asociaciones sin fines de lucro, les ayudaría a mejorar sus operaciones y les facilitaría la gestión de donaciones no restringidas para cubrir gastos administrativos.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

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 en la obtención de donaciones no restringidas en las asociaciones 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. ¿Cuánto tiempo tiene la institución de trabajar?

- a) De 1 a 3 años
- b) De 3 a 5 años
- c) Más de 5 años

2. De las siguientes fuentes de financiamiento ¿Cual es el porcentaje que representa cada una de ellas del total de los ingresos de la institución?

- | | % |
|---|---|
| a) Donaciones de empresas privadas | <input type="checkbox"/> |
| b) Donaciones de otras ONG | <input type="checkbox"/> |
| c) Donaciones de personas particulares | <input type="checkbox"/> |
| d) Donaciones de organismos internacionales | <input type="checkbox"/> |
| e) Otras | <input type="checkbox"/> Especificar: _____ |

3. Clasifique de forma porcentual los tipos de donaciones que recibe, según el detalle siguiente.

- | | % |
|-------------------------------|--------------------------|
| a) Donaciones Restringidas | <input type="checkbox"/> |
| b) Donaciones No Restringidas | <input type="checkbox"/> |



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

4. De las donaciones recibidas ¿Cual es el porcentaje que el donante autoriza para cubrir gastos administrativos?

- a) 0%
- b) 1% – 5%
- c) 6% – 10%
- d) Mas del 10%

5. Al momento de gestionar donaciones ¿Qué dificultades se le presentan?

- a) Falta de personal calificado para realizar la gestión de las donaciones
- b) Deficiencia en la planificación de los programas y proyectos
- c) Deficiencia en los informes para comunicación de avances y resultados
- d) Poca credibilidad de la ONG
- e) Otros Especifique_____

6. ¿Cuál es el cargo de la persona encargada de realizar la planificación financiera de la institución?

- a) Contador
- b) Gerente Financiero
- c) Gerente Administrativo
- d) Otros Especifique:_____



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

7. ¿Cuál es su nivel académico?

- a) Licenciado en contaduría pública
- b) Licenciado en administración de empresas
- c) Master en Administración
- d) Estudios Universitarios
- e) Otros Especifique: _____

8. ¿Cuántos años de experiencia posee en el área financiera?

- a) De 1 a 3 años
- b) De 3 a 5 años
- c) Más de 5 años

9. ¿Cuántos años tiene de trabajar en la institución?

- a) De 1 a 3 años
- b) De 3 a 5 años
- c) Más de 5 años

10. ¿Cada cuanto tiempo se capacita en la realización de análisis financiero y no financiero?

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



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

11. ¿Tiene conocimiento de las herramientas de análisis financiero?

a) Si

b) No

12. De las siguientes herramientas de análisis financiero ¿Cuáles conoce?

a) Presupuestos

b) Ratios Financieros

c) Análisis porcentual

d) Otros Especifique: _____

13. ¿Tiene conocimiento de las herramientas de análisis NO FINANCIERO?

a) Si

b) No

14. De las siguientes herramientas de análisis NO FINANCIERO ¿Cuáles conoce?

a) Evaluación de la misión, visión y objetivos
estratégicos

b) Evaluación de la actividad y logros alcanzados

c) Evaluación del desempeño

d) Otros Especifique: _____



15. De las siguientes herramientas de análisis financiero ¿Cuáles utilizan?

- a) Presupuestos
- b) Ratios Financieros
- c) Análisis porcentual
- d) Otros Especifique: _____
- e) Ninguna

16. ¿Cada cuanto tiempo utilizan herramientas de análisis financiero?

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

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

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



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

18. De las siguientes herramientas de análisis NO FINANCIERO ¿Cuáles utilizan?

- a) Evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos
- b) Evaluación de la actividad y logros alcanzados
- c) Evaluación del desempeño
- d) Otros Especifique: _____
- e) Ninguna

19 ¿Cada cuanto tiempo utilizan herramientas de análisis NO FINANCIERO?

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

20. ¿Cree usted que un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero contribuiría en la obtención de donaciones no restringidas; y fortalecería los procesos de planificación, organización, control y evaluación de los recursos disponibles en las asociaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador?

- a) Si
- b) No