

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA
FINANCIERA DE UNA ONG PARA EL DESARROLLO UBICADA EN
SANTIAGO DE CALI**

ANDRÉS MAURICIO ESCOBAR RAMÍREZ

0431998

JULIÁN ANDRÉS HOYOS TÉLLEZ

0445208

DIRECTORA

M. PHIL. PAULA MARCELA PUENTES RAMÍREZ



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ESTADÍSTICA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2011**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA
FINANCIERA DE UNA ONG PARA EL DESARROLLO UBICADA EN
SANTIAGO DE CALI**

ANDRÉS MAURICIO ESCOBAR RAMÍREZ

0431998

JULIÁN ANDRÉS HOYOS TÉLLEZ

0445208

DIRECTORA

M. PHIL. PAULA MARCELA PUENTES RAMÍREZ

**Tesis presentada como trabajo de grado para optar por el título de
Ingeniero Industrial.**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ESTADÍSTICA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2011**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo General	16
2.2. Objetivos Específicos	16
3. MARCO TEÓRICO	17
3.1. Análisis Financiero (AF): una herramienta de Gestión Financiera aplicada al Tercer Sector.....	17
3.1.1. Normalización de Estados Financieros.....	20
3.1.1.1. Normalización Vertical	21
3.1.1.2. Normalización Horizontal	22
3.1.2. Indicadores Financieros.....	23
3.1.2.1. Indicadores de Liquidez	24
3.1.2.1.1. Razón Corriente (RC).....	25
3.1.2.1.2. Prueba Ácida (PA).....	26
3.1.2.1.3. Capital de Trabajo Neto (CTN).....	27
3.1.2.1.4. Solidez (S).....	27
3.1.2.1.5. Estabilidad (E)	28
3.1.2.1.6. Prueba Defensiva (PD)	28
3.1.2.2. Indicadores de Endeudamiento.....	29
3.1.2.2.1. Razón de Deuda (RD).....	29
3.1.2.2.2. Endeudamiento a Corto Plazo (ECP).....	30
3.1.2.2.3. Cobertura de Intereses (CI).....	30
3.1.2.2.4. Cobertura de Gastos Fijos (CGF).....	31
3.1.2.3. Indicadores de Apalancamiento	31
3.1.2.3.1. Apalancamiento Total (AT).....	32
3.1.2.3.2. Apalancamiento a Corto Plazo (ACP)	33
3.1.2.3.3. Apalancamiento Financiero Total (AFT).....	33
3.1.2.4. Indicadores de Actividad	33
3.1.2.4.1. Rotación de Cartera (RdC).....	34

3.1.2.4.2. Período Promedio de Cobro (PPC)	35
3.1.2.4.3. Rotación de Inventarios (RI).....	35
3.1.2.4.4. Rotación de Activos Totales (RAT)	36
3.1.2.4.5. Rotación de Proveedores (RP).....	36
3.1.2.5. Indicadores de Rentabilidad.....	37
3.1.2.5.1. Margen Bruto (MB).....	38
3.1.2.5.2. Margen Operacional (MO).....	39
3.1.2.5.3. Margen Neto (MN).....	39
3.1.2.5.4. Rentabilidad Sobre Activos (ROA)	40
3.1.2.5.5. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	41
3.1.2.6. Relaciones entre Indicadores.....	42
3.2. Identificación y justificación de la metodología de Análisis Financiero aplicada en el caso de estudio	45
4. ELEMENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA PROPUESTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL PARA EL MANEJO DE LAS ONGDs	49
4.1. Opiniones de expertos a nivel nacional e internacional en Gestión Financiera de ONGDs.....	49
5. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE UNA ONG PARA EL DESARROLLO UBICADA EN SANTIAGO DE CALI: CASO DE ESTUDIO.....	60
5.1. Breve descripción de la ONGD estudiada.....	60
5.2. Análisis Financiero	61
5.2.1. Análisis de la Estructura Financiera.....	62
5.2.2. Normalización Vertical	63
5.2.2.1. Normalización Vertical del Balance General	63
5.2.2.2. Normalización Vertical del Estado de Excedentes	66
5.2.3. Normalización Horizontal.....	67
5.2.3.1. Normalización Horizontal del Balance General	67
5.2.3.2. Normalización Horizontal del Estado de Excedentes.....	69
5.2.4. Análisis de Indicadores.....	70
5.3. Diagnóstico de la Gestión Financiera.....	76

5.3.1. Análisis de las Fuentes de Financiación	76
5.3.2. Resultados de la encuesta de diagnóstico de la Gestión Financiera 78	
5.4. Diseño de la Propuesta de Mejoramiento.....	82
5.4.1. Análisis DOFA - Diagnóstico y Estratégico	83
5.4.1.1. Diagnóstico.....	83
5.4.1.2. Estrategias.....	84
5.4.2. Propuesta de mejoramiento	87
6. CONCLUSIONES Y EXTENSIONES.....	91
7. BIBLIOGRAFÍA	94
8. ANEXOS.....	99
8.1. Anexo 1. Formato de Encuesta Diagnóstico del Área Financiera de la ONGD objeto de estudio	99
8.2. Anexo 2. Estados Financieros de la ONGD estudiada	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores que generan variaciones en las cuentas del Balance General y el Estado de Excedentes	23
Tabla 2. Relación entre Indicadores Financieros	43
Tabla 3. Indicadores financieros y su aplicabilidad en el Análisis Financiero de las ONGDs	46
Tabla 4. Indicadores a tener en cuenta para el Análisis Financiero de la ONGD objeto de estudio	48
Tabla 5. Expertos consultados	49
Tabla 6. Opiniones de Expertos – Área de Planeación Financiera	51
Tabla 7. Opiniones de Expertos – Área de Tesorería	52
Tabla 8. Opiniones de Expertos – Área de Contabilidad Financiera	53
Tabla 9. Opiniones de Expertos – Área de Análisis Financiero	53
Tabla 10. Opiniones de Expertos – Área de Contraloría Financiera	54
Tabla 11. Opiniones de Expertos – Generalidades	54
Tabla 12. Áreas, procesos, herramientas y metodologías aplicables a la Gestión Financiera de ONGDs	56
Tabla 13. Cálculo de los Indicadores Financieros de la ONGD objeto de estudio	71
Tabla 14. Observaciones y conclusiones de la encuesta de Diagnóstico	81
Tabla 15. Fortalezas y Debilidades de la ONGD de estudio	83
Tabla 16. Oportunidades y Amenazas de la ONGD de estudio	84
Tabla 17. DOFA Estratégico de la ONGD de estudio.	86
Tabla 18. Propuesta de mejoramiento de la ONGD de estudio	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema: “Ineficiencias en a Gestión Financiera de ONGDs”	14
Figura 2. Relaciones entre Indicadores de Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento	44
Figura 3. Activos Corrientes vs Pasivos Corrientes	62
Figura 4. Fuentes de financiación para los proyectos – histórico	76
Figura 5. Participación de las fuentes de financiación en la Sostenibilidad Corporativa	77

INTRODUCCIÓN

“El proyecto de grado es el momento de poner una idea al servicio de la sociedad en procura de mejorar la calidad de vida de la región”

Carlos Osorio Marulanda (2008)

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, una Organización No Gubernamental (ONG) es un grupo o institución sin ánimo de lucro que opera de forma independiente al Gobierno y tiene objetivos principalmente humanitarios, de cooperación o de desarrollo, en vez de objetivos comerciales (PNUD, 1999).

Las ONGs, hacen parte del denominado tercer sector y se han convertido en actores importantes en la intervención social a nivel local, nacional y global (Lewis D., 2003), a través de la prestación de servicios esenciales en áreas como la salud, los servicios sociales y la educación (Frumkin et al., 2001). Dado su campo de acción, la línea divisoria entre las operaciones de las ONGDs y del Estado no está bien definida, puesto que las primeras proporcionan bienes y servicios que no son provistos suficientemente por los sectores públicos o empresariales, como es el desarrollo de habilidades, la creación de empleo, el fomento de las vías para la inclusión social (CEEDR, 2001; DETR, 1999; Lyons, 2001), así como la ayuda humanitaria, la salud pública, la educación, la vivienda, y la conservación medioambiental, entre otros; ámbitos que por naturaleza deberían ser responsabilidad de los gobiernos (Dastidar et al., 2006).

Un subconjunto de las ONGs, son las ONG para el Desarrollo (ONGDs), las cuales trabajan en el marco de la cooperación internacional para el desarrollo, y tienen como objetivo contribuir al progreso de una sociedad a través de la creación de valor social (Weerawardena et al., 2010). Su acción va dirigida hacia campos como la reducción de la pobreza, la justicia social, los derechos humanos y los problemas de marginalización al interior de la sociedad, teniendo, en los últimos años, la equidad de género y la conservación del medio ambiente como ejes transversales (Caruana, 2003); en este sentido, la

misión de las ONGDs va en línea con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, declarados por la Organización de las Naciones Unidas en Septiembre del 2000 con metas al 2015 (Alonso, 2005).

En la práctica, las ONGDs están sujetas a riesgos financieros asociados a causas tanto endógenas como exógenas: al interior de la organización, se presentan falencias o dificultades para una adecuada gestión financiera, las cuales se derivan en; la falta de cobertura financiera para el desarrollo de los proyectos, problemas por escasez de fondos para la cofinanciación¹ ya comprometida, al no conseguir recursos para financiar su participación; dificultades para el cumplimiento de las obligaciones laborales y el no cumplimiento con lo requerido por el donante, al no presentar los reportes oportunamente de acuerdo a lo pactado (Bartayres, 2008).

En cuanto a las causas exógenas, hay factores asociados al entorno de la organización, que en caso de no ser previstos, constituyen riesgos financieros tales como la fluctuación de las variables macroeconómicas, la situación política o de seguridad nacional, la confiabilidad de la banca local, la legislación no muy bien definida para el sector o demoras en la firma de contratos por parte del donante, entre otros (Ibíd.). Estos factores generalmente no son considerados dentro del marco de una planificación anticipada, lo cual ha hecho que las ONGDs tiendan a reaccionar ante circunstancias y eventos coyunturales, llevando a que sus decisiones sean respuestas al entorno y no iniciativas, por lo tanto, la naturaleza de su gestión financiera termina siendo más reactiva que proactiva (Abraham, 2006).

Como consecuencia de las falencias mencionadas, comúnmente las ONGDs tienen problemas para asegurar su sostenibilidad financiera (Weerawardena et al., 2010), lo cual se evidencia en que muchas terminan sin fondos a los pocos años de haber sido creadas, teniendo un impacto drástico en aquellas

¹ La cofinanciación es una modalidad de financiación compartida para programas o proyectos por medio de recursos aportados por diferentes fuentes ya sean públicas, privadas o internacionales (nota de los autores).

personas relacionadas directamente con la organización, ya sean beneficiarios o empleados de la misma (Conradie, 1999).

Es aquí donde, desde la Ingeniería Industrial, y específicamente desde el campo de las Finanzas, se pueden adaptar prácticas y metodologías típicas de análisis y gestión financiera de empresas con fines de lucro en una ONGD, con el fin de llevarla a un funcionamiento más eficiente, para obtener una mayor rentabilidad social con los recursos disponibles y a su vez, minimizar los riesgos asociados a una mala gestión financiera, teniendo en cuenta que la sostenibilidad es un factor crítico para que las ONGDs continúen con el cumplimiento de su misión (Ibíd). De esta manera, el presente proyecto de investigación consiste en el diseño de una propuesta de mejoramiento aplicada al caso de estudio del área financiera de una ONGD ubicada en Santiago de Cali. Éste se encuentra organizado de la siguiente forma:

Se parte de un diagnóstico financiero producto del análisis de la gestión y del desempeño financiero medido por el análisis de proporciones, tendencias e indicadores.

En el primer capítulo, se expone la problemática de investigación abordada en este proyecto, indicando las causas y consecuencias de que las ONGDs tengan un limitado conocimiento y hagan un escaso uso de las metodologías, procesos y herramientas de gestión financiera. Posteriormente, en el segundo capítulo, se plantean los objetivos a cumplir en el desarrollo del proyecto.

Luego, en el tercer capítulo, se presenta un marco teórico sobre el análisis financiero y su aplicación al campo de las ONGDs, para determinar en el cuarto capítulo, la metodología de análisis financiero a utilizar en el caso de estudio.

En el quinto, se define un conjunto de áreas, procesos y herramientas aplicables a la gestión financiera de ONGDs. Este compendio es producto de una revisión de publicaciones académicas e institucionales, complementada con las opiniones de expertos en el área financiera de este tipo de organizaciones a nivel nacional e internacional. Se procede luego, en el sexto

capítulo al desarrollo de la propuesta de mejoramiento al área financiera de la ONGD objeto de estudio.

A partir del diagnóstico, se hace un análisis de las debilidades y fortalezas de la ONGD estudiada, así como de las oportunidades y amenazas del entorno, para plantear una propuesta que permita reforzar la gestión, sostenibilidad y viabilidad financiera en el largo plazo de la organización. Por último, se exponen las conclusiones obtenidas del estudio así como también las líneas para investigaciones futuras.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Generalidades

Las ONGDs a nivel mundial surgen como consecuencia del malestar entre varias agencias formales para el desarrollo debido al pobre desempeño del esquema de ayuda de gobierno a gobierno, el cual se hacía evidente por la falta de resultados claros y los altos niveles de corrupción entre las partes (Lewis D., 2003). Esto llevó a estas organizaciones internacionales a canalizar el patrocinio de sus proyectos para el desarrollo a través de este tipo de organizaciones (Soto, 2009), por medio de proyectos de intervención social, éstas atienden necesidades de poblaciones vulnerables que los gobiernos de los países en vía de desarrollo no satisfacen por una insuficiente infraestructura (Ibíd), y el sector empresarial tampoco lo hace, porque no obtendrían suficiente rentabilidad (McDonald, 2007; Pestoff, 1992).

Las ONGDs dependen de múltiples actores para la provisión de recursos destinados a la oferta de bienes y servicios a sus beneficiarios (Weerawardena et al., 2010). El marco institucional de estas organizaciones es internacional, financiándose con fuentes privadas como fundaciones, ONG internacionales y donaciones voluntarias de personas naturales y jurídicas; públicas como las agencias de cooperación de los países, y multilaterales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, etc. (De Asís et al., 2001).

En los años recientes, las ONGDs han experimentado una crisis de credibilidad, debido a la falta de transparencia y la insuficiencia en la rendición de cuentas (McGann et al., 2006), además ha habido discrepancias entre lo que algunas organizaciones dicen hacer y lo que en efecto hacen (Burger et al., 2010). En esta línea, es de anotar que en el caso de Colombia, según el “Estudio de Antecedentes de ONG” publicado en el año 2003 por el Congreso de la República, persisten problemas de credibilidad en las ONGDs en numerosos países (incluido Colombia) donde las estructuras sociales y políticas son más débiles, ligados a las deficiencias en el campo financiero y regulatorio que facilitan prácticas corruptas como la malversación o la mala

utilización de los fondos adquiridos por canales institucionales, por lo que son los grupos sociales atendidos los más afectados, debido a que no se cumplen los objetivos de desarrollo para los cuales se destinaron los fondos.

Existe un consenso entre investigadores, planificadores de políticas y profesionales del sector, en torno a que las ONGDs operan en un ambiente cada vez más competitivo (Weerawardena et al., 2010), debido a que el número de organizaciones está en continuo crecimiento, llevando una mayor variabilidad en el apoyo por parte de los donantes (Chetkovich et al., 2003), y dificultando la estabilidad financiera en el largo plazo (Frumkin et al., 2001). Estos cambios constituyen una presión para que las ONGDs adopten estrategias dirigidas a buscar la viabilidad y sostenibilidad de la organización para continuar la búsqueda de su misión social (Bryson et al., 2001; Chetkovich et al., 2003; Dart, 2004; Goerke, 2003).

Por esto, cada vez es mayor la presión por el logro de resultados tangibles y por la transparencia en el manejo de los recursos, con el objeto de responder a las expectativas de los financiadores y la sociedad; es así como los donantes internacionales exigen información financiera de calidad, confiable y que refleje una gestión eficiente de los recursos por parte de la organización (De Asís et al., 2001). De allí la importancia de dedicar esfuerzos al estudio y análisis de la gestión financiera de este tipo de entidades.

Causas del problema

A pesar de que cada vez se exigen más resultados de las ONGDs por parte de ciudadanos, gobiernos, organizaciones multilaterales y donantes en general, ha sido muy poca la atención que han brindado los investigadores y los profesionales de las áreas administrativas, gerenciales y financieras al desarrollo de herramientas y procedimientos enfocados específicamente a la gestión de las ONGDs en dichos ámbitos (Lewis D., 2003), puesto que no se ha formulado una teoría financiera en torno a las organizaciones sin ánimo de lucro (Jegers, 2011).

Esta situación se complementa con el hecho de que muchas ONGDs han empezado a partir de una causa social, careciendo de una orientación profesional en administración (Abraham, 2006). Por esto, los cargos directivos y el personal de estas organizaciones, corresponde generalmente a profesionales de las áreas de trabajo social, sociología, psicología y afines, cuyos perfiles profesionales son idóneos para la ejecución técnica de los proyectos de intervención social, más no necesariamente para llevar a cabo los procesos de gestión general de las ONGDs, en especial aquellos relacionados con la gestión financiera de la organización. Por lo anterior, autores como Gallagher et al. (2002) y Parker (2003) resaltan la importancia de incorporar una gestión financiera más profesional en las ONGDs.

Por otra parte, entre algunos directores de ONGD, pareciera haber un consenso de que las finanzas y la gestión eficiente de los recursos económicos están reñidos con la “no obtención de lucro”, puesto que la misión de este tipo de organizaciones está orientada a generar rentabilidades sociales, por lo que en la práctica, les parece inconsecuente, e incluso a veces poco ético, que se destinen fondos para financiar la actividad del departamento financiero cuando se pueden utilizar para actividades relacionadas directamente con el fin último de la entidad (De Asís et al., 2001), que es el desarrollo de proyectos de intervención social con un impacto directo a los beneficiarios (Lewis D., 2003).

Sin embargo, se está desconociendo que los aspectos técnicos de la gestión financiera de ONGDs no difieren de los que se presentan en las empresas con ánimo de lucro, puesto que la diferencia sólo radica en las decisiones en torno al reparto de las utilidades, lo cual no tiene lugar en las organizaciones no gubernamentales (Powell et al., 2006), porque en caso de haber excedentes al finalizar el año, estos son reinvertidos en el objeto social.

En cuanto a la posición de la mayoría de los donantes, a pesar de que exigen transparencia y eficiencia en el manejo financiero de los recursos, generalmente no permiten incluir dentro del presupuesto de los proyectos, capacitaciones y formaciones al personal de la ONGD en aspectos relacionados con la gestión interna. Por lo tanto, en las ONGDs hay un limitado

conocimiento y uso de las metodologías, procesos y herramientas para una adecuada gestión financiera.

Definición del problema

Ineficiencias en la gestión financiera de las ONGDs.

Consecuencias del problema

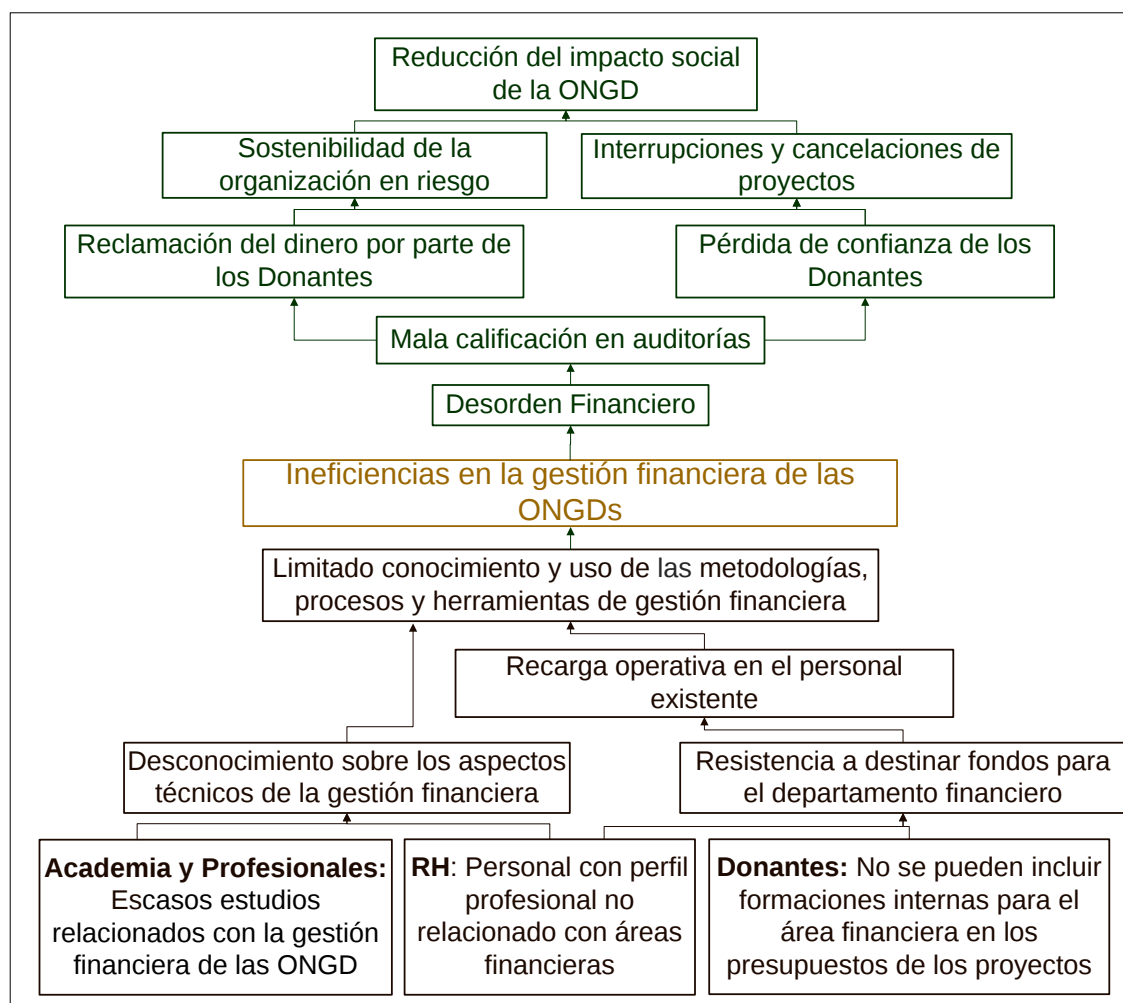
Debido al desinterés por mejorar la gestión financiera, ésta termina siendo ineficiente, lo cual lleva a la ONGD a un desorden financiero, producto de la poca trazabilidad que hay sobre los recursos (Lewis D., 2003), además de la escasa confiabilidad que tiene un presupuesto realizado sin mayor rigurosidad.

Las ONGDs deben rendir cuentas en diferentes aspectos, incluyendo fiduciarios, legales, profesionales y tienen la obligación de conservar y servir al bien público (Kearns, 1996; Chisolm, 1995; Hammack, 1995). Por lo tanto, no sólo son observadas por las autoridades formales, sino por otras partes interesadas como los medios, agencias pares, donantes y el público en general (Kearns, 1996). De esta manera, las ONGDs están en la obligación de rendir cuentas a estos actores, sobre la gestión de los recursos por medio de auditorías externas (Anheier et al., 2009). En los casos que se presenta un desorden financiero, éste se traduce en malas calificaciones para la entidad, que sumadas a desfases en el presupuesto, minan la confianza de los donantes, quienes terminan reclamando el dinero destinado a la ayuda y/o suspendiendo la provisión de recursos para los proyectos hacia el futuro.

Por lo tanto, debe tenerse presente que una mala gestión trae consigo problemas, porque la pérdida de los donantes genera una inestabilidad que pone en riesgo la sostenibilidad futura de la organización, la viabilidad de los proyectos que realiza y en definitiva, el apoyo prestado a los beneficiarios (De Asís et al., 2001), quienes sufren las consecuencias sociales de proyectos interrumpidos y/o cancelados.

A continuación, en el siguiente árbol del problema, se presentan de forma resumida las causas, el problema central y las consecuencias de éste sobre la gestión financiera, la relación con los donantes y los beneficiarios de las ONGDs:

Figura 1. Árbol del problema: “Ineficiencias en la gestión financiera de ONGDs”



Acciones a implementar

En general, existe un consenso en que las ONGDs deben adoptar prácticas empresariales en su gestión (Sharir et al., 2006; Weerawardena et al., 2001) y que deberían adoptar prácticas innovadoras (Jaskyte, 2004; McDonald, 2007; Weerawardena et al., 2006). Además, autores como Dunphy et al (1998) y Weerawardena et al (2010), afirman que la literatura referente a la

sostenibilidad de las ONGDs está fragmentada y poco desarrollada, por lo tanto, abordar este tema tiene el potencial de enriquecer el entendimiento y el desarrollo de prácticas empresariales, para hacer una contribución distinta a la discusión en torno a la sostenibilidad de estas organizaciones. Por su parte, Ritchie et al (2003) señala que aún no hay un consenso sobre cómo evaluar el desempeño de las ONGD entre los profesionales y los investigadores del sector, debido a una insuficiencia de estudios en el área que lleven a nuevas formas de analizar su gestión.

Como se puede evidenciar, es notorio el llamado que hacen los autores a explorar nuevos enfoques para analizar y abordar las problemáticas asociadas a la gestión y a la sostenibilidad de estas organizaciones, desde una perspectiva más empresarial. Por lo tanto, este proyecto constituye un aporte que se hace desde la Ingeniería Industrial en esta línea.

Ante la necesidad sentida de profesionalizar la gestión financiera de las ONGDs en general, se observa un amplio campo de acción desde la academia hacia la investigación y el diseño de propuestas para hacer más eficiente su gestión y el uso de los recursos, con el fin de lograr un seguimiento que refleje un manejo transparente de la organización, para así mantener una buena relación con los donantes, proyectar una buena imagen a la sociedad en general y continuar con la prestación de los servicios a los beneficiarios de los proyectos de intervención social.

En el caso de la Universidad del Valle, al involucrarse en este tipo de campos está dando cumplimiento a su misión al asumir “(...) un compromiso indelegable con la construcción de una sociedad más justa y democrática (...)” (Universidad del Valle, 1996). En este mismo sentido, el presente proyecto está acorde con la misión de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística, al contribuir a “(...) la generación de riqueza social y económica, en el ámbito regional y nacional, por medio de la difusión, aplicación y generación del conocimiento de la Ingeniería Industrial (...), mediante una visión interdisciplinaria y sistémica de la problemática de las organizaciones” (Universidad del Valle, 2011).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento para el área financiera de una ONGD de Santiago de Cali, con miras a reforzar su objetivo de sostenibilidad y viabilidad en el largo plazo, con el consecuente impacto en los beneficiarios de la organización.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las metodologías de análisis financiero más estudiadas en la literatura, y sus adaptaciones y aplicaciones al campo de las ONGDs, con el fin de definir los elementos a considerar en la organización a estudiar.
- Examinar los elementos de gestión financiera propuestos a nivel nacional e internacional para el manejo en las ONGDs, en busca del conjunto de procesos y herramientas aplicables al caso de la entidad estudiada.
- Realizar un diagnóstico financiero a la ONGD estudiada, con base en la metodología escogida, que permita determinar su estado actual en términos de liquidez, endeudamiento, apalancamiento y rentabilidad, entre otros, así como de indicadores sociales que se puedan aplicar.
- Analizar la gestión financiera de la ONGD, identificando las oportunidades de mejoramiento y elaborando propuestas sobre aquellos procesos y herramientas clave, dada su profunda incidencia en la situación y el manejo financiero de la organización.

3. MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo específico planteado y de acuerdo a la primera fase de la metodología estipulada, a continuación se presenta el marco teórico que contiene la literatura académica relacionada con las metodologías de análisis financiero para empresas privadas (actividad 1), complementándola con los elementos de análisis financiero de ONGDs recogidas de investigaciones institucionales (actividad 2) y finalmente se determinan qué elementos de dichas metodologías son relevantes y se pueden aplicar para el análisis financiero de la ONGD objeto de estudio (actividad 3).

3.1. Análisis Financiero (AF): una herramienta de Gestión Financiera aplicada al Tercer Sector

El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, razones, tendencias, indicadores, a partir de los cuales se evalúa el desempeño financiero y operacional de la empresa estudiada, ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones (Ortiz, 2011).

Los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación de la empresa, los progresos (o retrocesos) de la administración, y los resultados obtenidos durante el período a observar. Son una combinación de hechos registrados, convenciones contables y el producto de decisiones personales. Existe una variedad de estados financieros y se utilizan en la medida en que el tipo de información que se quiere obtener a partir de ellos lo exija. Para efectos del AF, los estados financieros que se utilizan son el Balance General y el Estado de Resultados (Ibíd).

Existen diferentes formas de abordar el AF, por lo tanto es conveniente elegir los instrumentos más adecuados para cada situación, puesto que el grado de

acierto en la interpretación depende en gran medida de consideraciones de diversa índole, tales como (Cedeño, 2008):

- El tipo de industria o sector al cual pertenece la empresa
- Su principal actividad
- La estabilidad del mercado
- La disponibilidad de fuentes alternativas de financiación
- La dependencia de decisiones macroeconómicas
- La vulnerabilidad a cambios en la tecnología
- El ciclo de demanda durante el periodo de estudio
- El volumen de los activos corrientes y de las deudas exigibles al final de cada ejercicio contable
- El costo de los insumos y de la financiación en el momento del análisis

Son diferentes las personas y entidades a quienes les interesa y/o conviene la realización del AF, cada una lo enfocará desde el punto de vista de sus propios intereses y dará énfasis a determinados aspectos que considere de mayor importancia de acuerdo a su perspectiva con respecto al negocio. A continuación se presentan los actores interesados en éste (Ortiz, 2011):

A) La administración de la empresa: Debe ser, en principio, la más interesada en los resultados del análisis, puesto que provee las herramientas para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y las operaciones. Con estos resultados, la administración puede tomar medidas en cuanto a:

- La medición de costos
- Determinación de la eficiencia relativa de las divisiones, departamentos, procesos y productos
- Evaluación de los funcionarios de diversas áreas, a quienes se han delegado responsabilidades
- Determinación de nuevas normas de dirección y procedimientos
- Evaluación de los sistemas de control interno
- Establecimiento de futuros planes y procedimientos

- Justificación de su actuación ante los inversionistas

B) Los inversionistas: Los dueños del patrimonio están especialmente interesados en la rentabilidad a largo plazo, los niveles de apalancamiento y la eficacia administrativa, debido a que su principal interés es la maximización del valor de la empresa². Para ellos será muy importante la capacidad de generar utilidades, la estabilidad operacional de la compañía y la estructura del capital, evaluándola dentro de los parámetros de rentabilidad y riesgo.

C) Los bancos y los acreedores en general: Dependiendo del tipo de obligación que tenga la empresa con estos, darán un énfasis particular a determinados aspectos, especialmente en cuanto al largo plazo. En este caso, el interés de estos actores coincide en parte con el de los inversionistas, puesto que el énfasis también se centrará en evaluar la capacidad para generar utilidades y la estabilidad de las operaciones. Para este plazo, el factor rentabilidad y el uso que se le dé a las utilidades tienen mayor prioridad que el factor liquidez, puesto que el hecho de que la empresa tenga una buena liquidez no garantiza la solvencia para cancelar un crédito con vencimiento a 5 años o más.

En el caso de los préstamos a corto plazo, el análisis de la liquidez sí es importante para determinar la solvencia de la empresa para responder a sus obligaciones inmediatas.

D) Las Cámaras de Comercio: Toda persona o empresa que ejerza el comercio, en la concepción más amplia de la palabra, debe estar inscrita a una Cámara de Comercio. Estas instituciones mantienen actualizada la información financiera de sus afiliados y calculan algunos indicadores con el fin de llevar ciertos registros y poder suministrar información a los mismos.

E) La administración de Impuestos: Toda empresa está obligada a presentar anualmente su declaración de renta, en la cual se incluyen los Estados

² Conocido como el Objetivo Financiero Fundamental (Jaime, 2008).

Financieros detallados. La administración de Impuestos, que en el caso colombiano está a cargo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), examinará y evaluará la información financiera, tratando de establecer si cada compañía está dando cumplimiento a sus compromisos como contribuyente.

Así, el AF resulta muy útil para un amplio número de actores al proveer información clave para la toma de diferentes tipos de decisiones con respecto a la empresa. En el caso de la ONGD objeto de estudio en este trabajo, por tratarse de una organización sin ánimo de lucro, el AF es de suma importancia, debido a que sus recursos los obtiene a partir de donaciones y debe rendir cuentas sobre la gestión que haga de los mismos, bajo criterios de viabilidad y sostenibilidad financiera en el largo plazo. Por lo tanto, el AF se constituye como una herramienta fundamental para hacer seguimiento del desempeño de la gestión de la organización.

Para la realización del AF, se utiliza un conjunto de herramientas contenidas dentro de 2 instrumentos de interpretación financiera, la **Normalización de Estados Financieros** y los **Indicadores Financieros**.

3.1.1. Normalización de Estados Financieros

Conocer las cifras absolutas de los Estados Financieros brinda una visión muy general de las diferentes partidas, sin resaltar los rubros de mayor impacto sobre las finanzas de las empresas. Para superar esta dificultad, es útil recurrir a la determinación de cifras relativas (proporciones), de tal forma que se disponga de esquemas equivalentes que faciliten la comparación entre las distintas partidas que conforman los Estados mencionados (Cedeño, 2008).

La unificación de las bases de análisis se denomina Normalización, puesto que facilita la confrontación entre cifras a partir de un mismo patrón de comparación. Existen dos tipos de normalización, la Vertical y la Horizontal, para las cuales es conveniente analizar 3 o más períodos contables

consecutivos, con el fin de apreciar a través del tiempo los cambios en las cuentas (Ibíd).

3.1.1.1. Normalización Vertical

Este análisis consiste en tomar un sólo Estado Financiero a la vez, y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo (Ortiz, 2011).

La Normalización Vertical facilita distinguir aquellas cuentas de los Estados Financieros que merecen un análisis adicional, en razón a su importancia en la composición del grupo de cuentas al que pertenece. El aspecto más importante del análisis es la interpretación de los porcentajes. La proporción que cada cuenta representa sobre una cifra base, dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, etc. (Cedeño, 2008).

A partir de este análisis, se determina la participación de cada una de las cuentas del Estado Financiero, con referencia al total de activos en el caso de trabajar con el Balance General, o sobre el total de las ventas netas después de descuentos y devoluciones en el Estado de Resultados³, permitiendo hacer las siguientes apreciaciones (Estupiñán et al., 2004):

- Visión panorámica de la estructura del Estado Financiero, con el fin de compararlo con el sector económico en el cual se desenvuelve la empresa.
- Muestra la relevancia de determinadas cuentas o conjunto de ellas sobre el Estado Financiero.

³En el caso de las ONGD, al no haber ventas, devoluciones ni descuentos, el análisis se hace con respecto a los ingresos operacionales.

- Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por variaciones significativas de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales, cuyos efectos son de carácter macroeconómico.

3.1.1.2. Normalización Horizontal

Es una herramienta de que consiste en determinar las tendencias de cada una de las cuentas para dos o más períodos consecutivos, con el fin de tener un mayor control de las partidas (Sinisterra et al., 1997). Permite hacer un análisis dinámico al concentrarse en el cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro (Ortiz, 2011).

Con esta Normalización se pueden evidenciar crecimientos o decrecimientos desordenados en las cuentas, también el nivel de coordinación entre éstas y las políticas de la empresa (Estupiñán et al., 2004). Por lo tanto es importante, tanto contar con información de ejercicios anteriores para así observar si la variación del período analizado es superior o no al de los años previos, como conocer el desarrollo de la industria y la economía en general para hacer una lectura contextualizada de los cambios (Sinisterra et al., 1997). Al tener en cuenta los factores económicos externos, como la inflación en los costos o la recesión por disminución de las ventas, se pueden explicar sus efectos sobre las variaciones (Estupiñán et al., 2004).

Una manera práctica de hacer el análisis es comparar las cuentas que por su naturaleza, sean contrapartidas en términos contables, como las obligaciones financieras vs el gasto financiero, o los ingresos operacionales vs los deudores comerciales, entre otras (Jaramillo, 2006).

Hay que tener presente que cualquier cambio en las inversiones de una cuenta o grupo de cuentas representa un costo de oportunidad por la diferencia en el valor invertido, lo cual tiene un efecto sobre la rentabilidad general, por lo que a partir de esta Normalización, se busca hallar las justificaciones para dichas variaciones (Estupiñán et al., 2004).

A continuación, en la Tabla 1 se presenta una serie de factores que inciden en variaciones en las cuentas, que pueden ser tanto positivas como negativas (Ibíd):

Tabla 1. Factores que generan variaciones en las cuentas del Balance General y el Estado de Excedentes.

Cuenta	Factores de Cambio
Cuentas por Cobrar	- Variación en las ventas. - Modificación de los plazos de venta. - Rebajas, descuentos o financiación.
Inventarios	- Fluctuaciones de la demanda. - Escasez o sobreoferta de materias primas. - Cambios en las políticas de comercio exterior (restricciones a las importaciones). - Utilización de metodologías que mejoren la eficiencia en la gestión de inventarios. - Recesiones económicas. - Variaciones en los precios.
Activos Fijos	- Expansión o contracción de la empresa. - Inversión o desinversión en activos fijos a cambio de corrientes, cuando ha habido cambios en la estructura financiera. - Cambios en la demanda.
Pasivos	- Variaciones en las tasas de interés y los plazos de financiación. - Cambios en la estructura financiera. - Cambios en el régimen laboral (salarios, cesantías, prestaciones y demás). - Generación interna de fondos que solventan la financiación de las operaciones.
Estado de Resultados	- Cambios en el volumen de actividad. - Cambios en los precios por inflación. - Cambio en la estructura de costos. - Cambio en la estructura de gastos de administración y ventas.

Fuente: Estupiñán et al. (2004)

3.1.2. Indicadores Financieros

La medición del desempeño financiero por medio del análisis de indicadores, ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la organización al detectar anomalías financieras y centrando la atención en problemas de importancia organizacional (Glynn et al., 2003). El uso de indicadores para el AF es más generalizado, debido a que permite establecer relaciones entre cifras de un

mismo estado financiero o entre cifras de informes financieros de distintos ejercicios, con el fin de identificar situaciones de interés particular para la toma de decisiones de índole administrativa y financiera (Cedeño, 2008).

Según Abraham (2006), este tipo de análisis constituye un medio eficiente para que quienes toman decisiones, puedan identificar relaciones importantes en los Estados Financieros. Además, es un canal por medio del cual se puede pronosticar la capacidad de una ONGD para cumplir con el pago de sus compromisos, o la de actuar de forma coherente a su misión sin dejar déficits para la intervención social en los siguientes períodos.

Cada indicador está diseñado para detectar un determinado síntoma con respecto a la salud de la organización, con el fin de analizar los síntomas en conjunto para sugerir un plan de tratamiento adecuado (Ibíd). Técnicamente, se podrían establecer múltiples relaciones entre las distintas cuentas, por lo que la lista de indicadores posibles sería ilimitada, pero en la práctica, sólo determinadas relaciones proporcionan información pertinente. Estas relaciones se agrupan en 5 conjuntos de indicadores: Liquidez, Endeudamiento, Apalancamiento, Actividad y Rentabilidad. A continuación, se profundizará en los grupos de indicadores pertinentes:

3.1.2.1. Indicadores de Liquidez

La liquidez se define como la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo con su flujo de efectivo, sin perjudicar su funcionamiento (Jaramillo, 2006). Un aspecto importante para tener en cuenta al analizar la liquidez es la naturaleza del sector en el que se ubique la empresa, pues de esto depende qué tan convertibles en efectivo son los activos corrientes y qué tan exigibles son los pasivos (Estupiñán et al., 2004). En este sentido, los principales interesados en la liquidez de la organización son los acreedores en el corto plazo, como por ejemplo los proveedores a crédito o los bancos con los cuales se tienen obligaciones financieras de corto plazo, puesto que a partir del análisis de la liquidez, se puede determinar la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes.

Para medir la liquidez, se utilizan seis razones financieras principalmente, éstas son la Razón Corriente, la Prueba Ácida, el Capital de Trabajo Neto, la Solidez, la Estabilidad y la Prueba Defensiva:

3.1.2.1.1. Razón Corriente (RC)

Este índice mide el respaldo de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos en el corto plazo, puesto que representa la disponibilidad corriente por cada peso de deuda. Se calcula de la siguiente forma:

$$(1) RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Una RC baja indica una escasa disponibilidad de recursos en el corto plazo y una alta, significaría más confiabilidad para los acreedores corrientes, sin embargo, para la gerencia representaría un alto índice de recursos improductivos. Para el caso de las ONGDs, lo ideal es que este indicador sea superior a 1 (De Asís et al., 2001).

Para analizar adecuadamente la RC, se debe tener en cuenta (Estupiñán et al., 2004):

- La calidad de la cartera.
- La gestión de cobro.
- La calidad física de los inventarios.
- El tipo de inversiones (que en muchas ocasiones son de reciprocidad para mantener endeudamiento con instituciones financieras)
- La carga de gastos pagados por anticipado que son amortizables en el tiempo y no realizables en efectivo.
- Estacionalidad de las ventas.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de conocer más a fondo la situación de la empresa para así determinar los factores que inciden en la liquidez que la RC indica.

En el activo corriente hay cuentas que por su naturaleza o tipo de negocio, o no son convertibles a efectivo en el corto plazo, o si se llegasen a convertir y no se reemplazaran de inmediato, la empresa no podría funcionar; estos activos se conocen como activos corrientes con carácter de permanencia. Por esto, se utiliza una razón más exigente y precisa, llamada Prueba Ácida (Jaramillo, 2006).

3.1.2.1.2. Prueba Ácida (PA)

También se conoce como “prueba de fuego”, es un índice más exigente para medir la liquidez de la empresa, debido a que al activo corriente, se le restan activos que son menos líquidos como los inventarios, los gastos pagados por anticipado y las inversiones a término fijo menores a un año, y el resultado de esta diferencia se divide entre el pasivo corriente (Sinisterra et al., 1997):

$$(2) PA = \frac{\left(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Pagados por Anticipado} - \text{CDT} \right)}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta razón indica la capacidad inmediata de la empresa para responder a sus obligaciones en el corto plazo con activos líquidos (Ibíd). Entre estos activos por lo general se incluye el disponible, los valores negociables y las cuentas por cobrar. Esta prueba demuestra la capacidad que tiene la empresa de pagar sus pasivos de corto plazo sin depender de la realización o la venta de sus inventarios (Estupiñán et al., 2004). Para el caso de las ONGDs, lo ideal es que esta razón sea superior a 1 (De Asís et al., 2001).

Hay que tener en cuenta el tipo de empresa al utilizar la Prueba Ácida, debido a que por ejemplo, en el caso de las empresas comerciales, donde la mayor parte de su capital de trabajo está en los inventarios, el resultado del cálculo indicaría una incapacidad para cubrir los pasivos, cuando quizás ese no sea el caso.

3.1.2.1.3. Capital de Trabajo Neto (CTN)

Indica la cantidad de dinero del que dispone la empresa para cubrir sus gastos operacionales, descontando sus obligaciones de corto plazo. No es una razón financiera como tal, sin embargo, es una de las herramientas más utilizadas para medir la liquidez de una organización (Sinisterra et al., 1997).

$$(3) CTN = ActivosCorrientes - Pasivos Corrientes$$

El producto de esta diferencia, muestra el monto que le quedaría a la empresa después de haber pagado todos sus pasivos exigibles en el corto plazo, lo cual le permite a la gerencia disponer de estos recursos para invertirlos y así no dejarlos ociosos. Sin embargo, el CTN es un concepto genérico que no siempre indica una disponibilidad de efectivo para nuevas inversiones, porque puede estar representado en cuentas del activo que no son convertibles rápidamente en efectivo (Estupiñán et al., 2004), además, no hay un monto que se pueda generalizar como el ideal para el CTN, debido a que su cuantía depende de la organización y el sector.

3.1.2.1.4. Solidez (S)

La solidez indica los pesos que se tienen por cada peso que se debe, para hacer frente a sus compromisos de corto y largo plazo. Muestra la relación numérica entre la totalidad del activo y el pasivo. Se calcula de la siguiente forma:

$$(4) S = \frac{Activo}{Pasivo}$$

Teniendo en cuenta el concepto de liquidación⁴, esta razón involucra la garantía total de los activos al momento de liquidarse o realizarse el pago general de todos los pasivos, antes de considerar el pago del patrimonio (Ibíd).

⁴Se entiende por *liquidación*, la terminación de los negocios de la empresa, el pago de sus obligaciones y en caso de haber algún remanente de sus activos, se distribuyen entre los socios.

Para el caso de las ONGDs, lo ideal es que el ratio sea mayor a 1 (De Asís et al., 2001).

3.1.2.1.5. Estabilidad (E)

Es un indicador que corresponde al análisis de la solvencia en el largo plazo, se estima de la siguiente manera:

$$(5) E = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo a Largo Plazo}}$$

La estabilidad de la empresa se logra cuando los pasivos a largo plazo tienen un buen respaldo en activos fijos (Ibíd), dando cumplimiento al Principio General de las Finanzas⁵ (Ortiz, 2011), el cual indica que:

- Los activos corrientes deben ser financiados con pasivos corrientes
- Los activos no corrientes deben ser cubiertos con pasivos de largo plazo o con patrimonio⁶.
- La generación interna de fondos (GIF)⁷ debe financiar los dividendos y lo que quede debe aplicarse a corto y largo plazo dependiendo de la política de crecimiento de la empresa.

3.1.2.1.6. Prueba Defensiva (PD)

Mide la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo, se calcula de la siguiente forma:

$$(6) PD = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{CDT}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

⁵ También conocido como Regla de Oro de las Finanzas o Principio de Conformidad Financiera.

⁶ En caso de que esta condición no se pueda dar, es preferible que se financien activos corrientes con recursos de largo plazo y no el caso contrario, porque expondría a la empresa a problemas de liquidez.

⁷ Son los recursos que directamente se producen en la operación del negocio y da la pauta para evaluar las posibilidades a largo plazo de la empresa (García 1999).

A partir de este indicador, se determina la capacidad para operar con los activos más líquidos. Considera sólo los activos mantenidos en Caja, Bancos y los valores negociables, sin tener en cuenta el efecto del tiempo y la incertidumbre del tiempo asociada a las demás cuentas del activo corriente (Aching, 2006).

3.1.2.2. Indicadores de Endeudamiento

Se determina por medio del cálculo de razones que miden la dependencia de la empresa con respecto a sus acreedores externos, y permite conocer tanto su forma de financiación como la clasificación su deuda (Sinisterra et al., 1997).

Los más interesados en el análisis de estos indicadores son por una parte, los acreedores, para determinar la protección que tienen contra la insolvencia de la empresa y por otra, los inversores, debido a que pueden determinar la libertad de la misma para obtener financiamientos adicionales, con el fin de aprovechar oportunidades de inversión potencialmente atractivas (Ross et al., 2005). De igual forma, para los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es importante porque si el rendimiento sobre los activos es superior al costo promedio de capital, incurrir en deuda resulta atractivo para obtener mayor rentabilidad; sin embargo, en la medida en que incrementan las obligaciones, dicho beneficio se reduce marginalmente y en caso de no ser controlado, puede hacerse inconveniente para la rentabilidad en el largo plazo, por lo que el manejo de los niveles de endeudamiento requiere de un manejo equilibrado (Ortiz, 2011).

Las razones más utilizadas para medir el endeudamiento son la Razón de Deuda, el Endeudamiento a Corto Plazo, la Cobertura de Intereses y la Cobertura de Gastos Fijos:

3.1.2.2.1. Razón de Deuda (RD)

Indica el nivel de endeudamiento de la empresa, y se calcula dividiendo la deuda Total (pasivo) entre los activos Totales.

$$(7) RD = \frac{Pasivos\ Totales}{Activos\ Totales}$$

Corresponde a la proporción del activo total que está financiado por terceros y qué garantía están presentando a los acreedores. Cuando el costo del endeudamiento (interés de la deuda) es superior al costo de capital (retorno esperado del inversionista), es preferible financiar la empresa por emisión de acciones, cuotas o partes de interés; si es inferior, es recomendable financiarse con fondos externos. Cuando el rendimiento de los activos es menor que el interés de la deuda, no se debe incurrir en endeudamiento (Estupiñán et al., 2004). Lo ideal es que el endeudamiento en las ONGD, se mantenga menor al 60% y no supere el 70% (Superintendencia Solidaria, 2010).

3.1.2.2.2. Endeudamiento a Corto Plazo (ECP)

Establece el porcentaje que representan los pasivos corrientes, con respecto al total de los pasivos.

$$(8) ECP = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo\ Total}$$

Esta razón indica cuántos pesos del pasivo corriente se tienen por cada peso de deuda con terceros, pues en la medida en que se concentre la deuda en el primero, se atenta contra la liquidez debido a la alta exigencia de activos corrientes para el servicio de la deuda; en el caso contrario, si la concentración en el pasivo corriente es menor, se puede manejar con mayor solvencia el endeudamiento a largo plazo (Ibíd); por lo tanto se debe buscar que se cumpla lo mejor posible el Principio General de las Finanzas, mencionado anteriormente.

3.1.2.2.3. Cobertura de Intereses (CI)

Esta relaciona los gastos financieros provenientes de la deuda de la empresa (intereses) con su capacidad para cubrirlos con resultados producto de su

operación (Utilidad Operativa). Este índice es de especial interés para los acreedores de la organización puesto que representa la capacidad de cumplir el pago de las deudas sin incurrir en mayores endeudamientos por parte de la empresa (Sinisterra et al., 1997). Se calcula dividiendo la Utilidad Operativa entre los Intereses:

$$(9) CI = \frac{Utilidad\ Operativa}{Intereses}$$

La relación tiene que ser significativamente mayor que uno, para demostrar capacidad en generar cómodamente el monto de los Intereses de la deuda y además, porque no se han descontado aún los Impuestos y las participaciones de los socios (Estupiñán et al., 2004).

3.1.2.2.4. Cobertura de Gastos Fijos (CGF)

Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Se calcula de la siguiente forma:

$$(10) CGF = \frac{Utilidad\ Bruta\ (UB)}{Gastos\ Fijos}$$

La utilidad bruta es la única posibilidad que tiene la compañía para hacer frente a sus gastos fijos o cualquier gasto adicional, como los financieros (Aching, 2006).

3.1.2.3. Indicadores de Apalancamiento

Estos comparan el financiamiento proveniente de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer la estructura de la deuda y así, determinar quién de los dos está corriendo mayor riesgo (Estupiñán et al., 2004).

Los índices de apalancamiento tienen una lectura distinta dependiendo de la perspectiva desde la cual se analicen. Desde el punto de vista de la empresa, entre más altos sean estos índices, mejor, siempre y cuando los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación (Ortiz, 2011). Con un manejo adecuado, el apalancamiento es una forma importante de financiamiento, ya que debido a que el pago de intereses es deducible de impuestos, por ende, hay un beneficio fiscal (Ross et al., 2005).

Desde el punto de vista de los acreedores, el apalancamiento utilizado por su empresa-cliente es bueno hasta un cierto límite. El acreedor debe entender el hecho de que su cliente trate de maximizar utilidades mediante un alto nivel de deuda, pero, si se superan ciertos límites considerados prudentes, el acreedor incurriría en un grado de riesgo que no le conviene (Ortiz, 2011). Si hay un manejo inadecuado, mientras más deudas tenga una empresa, más probablemente habrán dificultades para cumplir con las obligaciones, lo cual incrementa a su vez, la probabilidad de insolvencia y de quiebra financiera (Ross et al., 2005).

Los indicadores de apalancamiento se pueden calcular de diferentes formas, dependiendo de si el análisis que se quiere realizar tiene en cuenta la totalidad de los pasivos, o solamente algún pasivo o conjunto de estos en particular. Estos indicadores son el Apalancamiento Total, el Apalancamiento a Corto Plazo y el Apalancamiento Financiero Total.

3.1.2.3.1. Apalancamiento Total (AT)

Indica la proporción del patrimonio que tienen comprometidos los socios o accionistas con los acreedores de la empresa. Esto no se debe entender como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, ya que ambos constituyen un compromiso para la empresa (Ortiz., 1997).

Se calcula de la siguiente forma:

$$(11) AT = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$$

Si la empresa está en marcha sólo serán exigibles los pasivos, los cuales se irán cancelando con los ingresos provenientes de la actividad de la organización; si ésta se encuentra en proceso de cierre, se liquidarán los activos y con dicho producto se cancelarán los pasivos y luego, si queda algo, se hará una distribución proporcional entre los dueños del patrimonio (Ibíd). Para el caso de las ONGDs, lo ideal es que este índice se mantenga lo más cercano a cero (De Asís et al., 2001).

3.1.2.3.2. Apalancamiento a Corto Plazo (ACP)

Permite determinar la concentración de endeudamiento a corto plazo, indicando la proporción que tienen los pasivos corrientes con respecto al patrimonio (Ibíd). Se calcula de la siguiente manera:

$$(12) ACP = \frac{Pasivo\ Corriente}{Patrimonio}$$

3.1.2.3.3. Apalancamiento Financiero Total (AFT)

Establece la relación entre los compromisos financieros y el patrimonio de la empresa. En este cálculo, se tienen en cuenta todas las obligaciones, tanto de corto como de largo plazo, ya sea con bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, etc. (Ibíd). Se calcula de la siguiente forma:

$$(13) AFT = \frac{Pasivos\ con\ Entidades\ Financieras}{Patrimonio}$$

3.1.2.4. Indicadores de Actividad

Las razones de actividad, también conocidos como de eficiencia, miden la capacidad de la administración para el manejo de los recursos financieros de la

empresa y el grado de gestión en la conversión de activos en flujo de efectivo para el cumplimiento del objeto social (Estupiñán et al., 2004). En el uso de estas razones, se busca darle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas del balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas) (Ortiz, 2011). Estas razones muestran el grado de actividad que se logra sobre las inversiones de la empresa.

Los principales interesados en los indicadores de actividad son los gerentes y directivos de la empresa, porque sirven como referencia para medir el avance en el logro de objetivos y metas (Estupiñán et al., 2004). Toda compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión (Objetivo Financiero Fundamental), y una de las formas de hacer seguimiento al cumplimiento de este objetivo, es mediante el cálculo periódico de la rotación de diversos activos (Ortiz, 2011), los indicadores más utilizados son la Rotación de Cartera, el Período Promedio de Cobro, la Rotación de Inventarios, la Rotación de Activos Totales y la Rotación de Proveedores.

3.1.2.4.1. Rotación de Cartera (RdC)

Muestra el número de veces que en el año, la empresa convierte sus ventas a crédito (cuentas por cobrar) en efectivo (Sinisterra et al., 1997).

$$(14) RdC = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas Netas por Cobrar}}$$

Los elementos que intervienen en la RdC, son las ventas a crédito y no las ventas totales. En el caso de que se desconozca el monto de las ventas a crédito, se puede usar el total de ventas netas, a pesar de que se debe tener en cuenta que la rotación va a ser más ligera (Ortiz, 2011).

No se deben involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a las de cartera propiamente dicha. En los balances figuran otras cuentas por cobrar que no se originan de las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. (Ibíd).

3.1.2.4.2. Período Promedio de Cobro (PPC)

La RdC también se puede expresar en días; este índice se conoce como PPC, para lo cual se dividen los 365 días del año por la RdC. Es importante contrastar esta cifra con las políticas de crédito de la empresa, con el fin de controlar la recuperación de cartera y hacer una buena gestión (Estupiñán et al., 2004).

$$(15) PPC = \frac{365}{\text{Rotación de Cartera}}$$

Una rotación de cartera lenta o un período promedio de cobro prolongado lleva a una inmovilidad de fondos en la empresa, ya que las cuentas con clientes son inversiones sin rentabilidad⁸. Una rotación de cartera alta puede ser producto de políticas de crédito rígidas, lo cual puede ser un desestimulo para las ventas (Ibíd).

3.1.2.4.3. Rotación de Inventarios (RI)

Las empresas deben disponer de inventario para satisfacer a sus clientes y sus operaciones. Sin embargo, el exceso de inventarios aumenta gastos de seguro, impuestos sobre la propiedad, costos de almacenamientos y otros gastos reduciendo recursos que podrían utilizarse en otras dependencias (Estupiñán et al., 2004). La RI es afectada directamente por la tecnología debido a que, por ejemplo, se necesita más tiempo para producir una turbina que una pieza de pan (Ross et al., 2005).

La RI representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito:

$$(16a) RI = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio de Mercancías}}$$

⁸Excepto en el caso de que la empresa penalice a sus clientes con intereses por mora.

También se puede expresar en días, dividiendo 365 días entre la RI, con lo cual se obtienen los Días de Rotación de Mercancías (DRM):

$$(16b) \text{ DRM} = \frac{365}{\text{RMEC}}$$

Un gran incremento en la razón de DRM podría significar un inventario increíblemente cuantioso de productos terminados no vendidos o un cambio en la mezcla de productos de la empresa hacia bienes con periodos de producción más prolongados (Ross et al., 2005).

Es de anotar que para las empresas comerciales es aconsejable procurar una mayor rotación de sus mercancías, con el fin de convertirlas más rápidamente en efectivo y estar en disponibilidad de adquirir nuevos lotes (Sinisterra et al., 1997). Mientras mayor sea el resultado de la rotación, mayor utilización se le está dando a la inversión en los inventarios (Estupiñán et al., 2004).

3.1.2.4.4. Rotación de Activos Totales (RAT)

Se calcula dividiendo los ingresos operacionales de un período por el total de activos al final del mismo:

$$(17) \text{ RAT} = \frac{\text{Ingresos Operacionales}}{\text{Activos Totales}}$$

Indica el número de veces que los ingresos operacionales cubren los activos totales de la empresa. Su utilidad radica en el control que se puede ejercer sobre los activos y en la posibilidad de su comparación con otras empresas del sector (Sinisterra et al., 1997).

3.1.2.4.5. Rotación de Proveedores (RP)

Esta rotación indica cuántas veces se paga a los proveedores en el transcurso del ejercicio:

$$(18a) \text{ RP} = \frac{\text{Compras del Período}}{\text{Proveedores Promedio}}$$

Si esta rotación es alta, significa que probablemente se está haciendo un buen uso de los excedentes de efectivo, ganándose algunos descuentos por pronto pago. Si es baja, están desaprovechando los descuentos o la empresa está pasando por problemas de liquidez (Estupiñán et al., 2004).

También indica la falta de capacidad de pago, lo que implica problemas de la empresa para atender adecuadamente a sus proveedores y terminaría deteriorando la relación comercial con los mismos (Ortiz, 2011). Esto es importante porque el no mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores puede tener consecuencias negativas sobre la operación de la empresa misma al no contar con la colaboración de los primeros ante cambios intempestivos de la demanda. Así mismo, es de anotar que los proveedores son la fuente de financiación más económica de una empresa, al beneficiarse esta última con los descuentos por pronto pago por ejemplo. Entonces, el mantenimiento de una adecuada relación comercial es algo muy conveniente para la organización.

A partir de esta rotación, se puede determinar cada cuántos días se paga, esta relación se conoce como el Período de Pago (PP) (Estupiñán et al., 2004):

$$(18b) PP = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Proveedores}}$$

3.1.2.5. Indicadores de Rentabilidad

Estas razones, consideradas como las de mayor importancia para los usuarios de la información financiera, miden la capacidad de la empresa para producir ganancias. Como medio de control para la gestión, determinan el éxito o fracaso de la gerencia en el manejo de sus recursos físicos, humanos y financieros (Sinisterra et al., 1997).

Si las decisiones de la gerencia fueron acertadas, se esperarían mayores beneficios para los asociados y para la capitalización; si fueron desacertadas, el índice de rentabilidad probablemente mostrará pobres resultados y, en

consecuencia, bajos beneficios para los propietarios. Los índices de rentabilidad no se pueden analizar independientemente, sino que deben ser encadenados con la eficiencia en la rotación de los activos para saber qué factor está contribuyendo a la rentabilidad final (Estupiñán et al., 2004).

Existe una relación inversa que hace imposible lograr la mayor rentabilidad con el menor riesgo. Este principio se conoce como el Binomio Rentabilidad - Riesgo e implica que si una empresa quiere conseguir grandes beneficios, deberá correr al mismo tiempo, el riesgo de obtener grandes pérdidas. Es por esto, que cuando se esperan tasas de rentabilidad similares en diferentes alternativas de inversión, un inversor racional escogerá la que tenga el menor riesgo asociado⁹ y de igual forma, estaría dispuesto a aceptar una reducción en el rendimiento esperado a cambio de ver reducido su riesgo (Mascareñas, 2004).

Hay que tener en cuenta que la rentabilidad suele ser baja en ONGD, ya que una entidad sin ánimo de lucro está más interesada en mantener una rentabilidad social que económica conforme al cumplimiento de su objeto social. Sin embargo, la rentabilidad no tiene por qué estar reñida con el objeto social, por lo que cuanto más rentable sea la entidad, mayor podrá ser su actividad en el campo social, lo que permitiría aumentar su campo de acción (De Asís et al., 2001).

Los indicadores de rentabilidad más utilizados son el Margen Bruto, el Margen Operacional, el Margen Neto, la Rentabilidad sobre Activos y la Rentabilidad sobre Patrimonio.

3.1.2.5.1. Margen Bruto (MB)

Indica qué porcentaje de las ventas corresponde a la utilidad bruta de la empresa, es decir, por cada unidad monetaria vendida, cuánto se genera para

⁹Este comportamiento se conoce como la *aversión al riesgo*, e indica que los inversores no son indiferentes al riesgo y requieren una compensación (mayor rentabilidad) por asumirlo.

cubrir los gastos operacionales y no operacionales y la rentabilidad que permita el crecimiento de la empresa (Ibíd).

$$(19) MB = \frac{Utilidad Bruta}{Ventas Netas}$$

El método que se utilice para valorar los diferentes tipos de inventario tiene una alta incidencia sobre el costo de ventas, y por ende, sobre el margen de utilidad bruta. Así, por ejemplo, cuando los precios aumentan constantemente, si se utiliza el modelo PEPS (Primeros en Entrar, Primeros en Salir), los inventarios finales tendrán el valor más alto y el costo de ventas se verá disminuido, reportándose así un margen bruto superior. Pero en el caso contrario, cuando se utiliza el método UEPS (Últimos en Entrar, Primeros en Salir), los inventarios finales estarán subvalorados, el costo de ventas será superior, y la utilidad bruta se verá disminuida. El uso del método del costo promedio sería entonces la manera de contrarrestar, en parte, los anteriores efectos (Ortiz, 2011).

3.1.2.5.2. Margen Operacional (MO)

Este margen está afectado por todos los gastos operacionales, de ventas y distribución, con lo cual se muestra la utilidad que corresponde específicamente a la actividad principal de la empresa (Estupiñán et al., 2004).

$$(20) MO = \frac{Utilidad Operacional}{Ventas Netas}$$

El MO indica que tanto de la UO corresponde a las VN, es decir, por cada unidad vendida en el ejercicio cuanto pertenece a la UO. El MO es de mucha importancia dentro de la rentabilidad, porque muestra si el negocio es lucrativo o no, independientemente de su financiación (Ortiz, 2011).

3.1.2.5.3. Margen Neto (MN)

Es la relación que existe entre las utilidades después de ingresos operacionales y gastos no operacionales e impuestos, que puede contribuir o reducir la capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas. (Estupiñán et al., 2004).

$$(21) MN = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$$

El MN indica que tanto de la UN corresponde a las VN, es decir, por cada unidad vendida en el ejercicio, cuánto pertenece a la UN. Este margen busca expresar las utilidades netas como un porcentaje de la utilidad operativa total (VN). Todo lo que afecta al MB y al MO, afecta por igual al MN, además, el MN está condicionado por los ingresos y egresos no operacionales y por la provisión para impuesto de renta (Ortiz, 2011).

En general, los márgenes de utilidad (MB, MO y MN) reflejan la capacidad de la empresa para producir un producto o servicio a un costo muy bajo o a un precio muy alto. Estos márgenes no son medidas directas de la rentabilidad porque se basan en las VN, y no en la inversión en activos realizada por la empresa o por los inversionistas del capital contable. Las empresas comerciales tienden a generar márgenes bajos, mientras que las empresas de servicios tienden a mostrar márgenes más elevados (Ross et al., 2005).

Se debe tener cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables ó esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio (Ortiz, 2011).

3.1.2.5.4. Rentabilidad Sobre Activos (ROA)

La Rentabilidad Sobre Activos, (Return On Assets - ROA) por sus siglas en inglés, demuestra la capacidad de los activos de producir beneficios para satisfacer los pasivos y el retorno a los dueños de la empresa. Todo activo

debe ser tan rentable como para pagar el costo de oportunidad que vale mantenerlo disponible al servicio de la empresa, mediante una justa retribución que cubra el costo y la unidad o beneficio para la empresa que lo está administrando (Estupiñán et al., 2004).

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio (Ortiz, 2011). Se calcula de la siguiente forma:

$$(22) ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos}$$

Como se puede apreciar, el primer indicador (utilidad neta/ventas), corresponde al margen neto, el segundo indicador (ventas/activos), corresponde a la rotación de activos, (García, 1999). Las empresas pueden aumentar el ROA incrementando el margen o la rotación, pero las empresas no tienen el control total sobre estos, debido a que son limitados por la competencia. Por ello, tienden a enfrentarse con la decisión de darle prioridad al primero o al segundo (Ross et al., 2005).

El resultado de la rentabilidad debe compararse con la Tasa Mínima de Retorno del Inversionista (TMR), o sea aquella a la que estaría dispuesto a invertir, si es menor la rentabilidad sobre los activos, éstos no estarían generando la rentabilidad esperada, por consiguiente debe cambiarse de inversión, si es mayor ésta, entonces es la mejor alternativa de inversión (Estupiñán et al., 2004).

3.1.2.5.5. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

La Rentabilidad sobre el Patrimonio (Return On Equity - ROE) corresponde al rendimiento, tanto de los aportes de los asociados, como del superávit acumulado durante la vida social, el cual debe compararse con la TMR. Significa cuánto se incrementa una unidad invertida o capitalizada, de acuerdo a las utilidades netas obtenidas (Ibíd).

Esta razón se define como la utilidad neta (después de intereses e impuestos) dividida entre el capital contable promedio de los accionistas comunes (patrimonio) (Ross et al., 2005).

$$(23a) ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

La diferencia más importante entre el ROA y la ROE radica en el apalancamiento financiero. La siguiente es otra forma en la que se puede expresar el ROE, la cual permite evidenciar mejor esta diferencia:

$$(23b) ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos} \times \frac{Activos}{Patrimonio}$$

Donde el primer término corresponde al margen de neto, el segundo a la rotación de activos y el tercero al apalancamiento financiero. Con base en estas razones, parecería que el apalancamiento financiero siempre amplifica el valor de la ROE. En realidad, esto ocurre tan solo cuando el ROA es mayor que la tasa de interés sobre la deuda (Ibíd).

En toda empresa, es importante determinar en donde se generó la rentabilidad, si por la gestión en ventas, por el manejo de precios y costos, por la eficiencia de la actividad, o por el grado de apalancamiento financiero, para formular políticas que en el futuro deba cumplir la organización (Estupiñán et al., 2004).

3.1.2.6. Relaciones entre Indicadores

El análisis de cada grupo de indicadores no se debe realizar independientemente, como si no hubiese ninguna relación entre ellos, por el contrario, se deben estudiar en conjunto con el fin de entender el efecto de unos sobre los otros y la interrelación entre sí. Esto permite obtener conclusiones de tipo global que permita un estudio integral de la empresa (Ortiz, 2011). A continuación, en la Tabla 2 se exponen dichas relaciones:

Tabla 2. Relación entre Indicadores Financieros.

Indicadores Relacionados	Descripción	Relación Lógica
Liquidez y Actividad (Ibíd)	Esta relación está dada especialmente por la rotación de cartera y la de inventarios. La razón corriente, principal indicador de liquidez, tiene una alta dependencia de dichas rotaciones, puesto que el activo corriente está compuesto, entre otros, por las cuentas por cobrar y los inventarios.	1) $RC = \frac{\text{ActivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}}$ 2) $\text{ActivoCorriente} = \text{CuentasporCobrar} + \text{Inventarios} + \text{Caja} + (\dots)$
Liquidez y Rentabilidad (Estupiñán et al., 2004)	Estos indicadores tienen una relación de mutua exclusión en el corto plazo¹⁰ en el sentido en que en la medida que uno sea mayor, el otro será menor. Esta relación se conoce como el "Dilema de la Liquidez" y se explica de la siguiente forma: Un empresario puede optar por una alta liquidez para no correr riesgos en el pago de sus obligaciones, sin embargo, sacrifica rentabilidad por el costo de oportunidad debido a la menor inversión en activos productivos; en el caso contrario, puede obtener una alta rentabilidad al invertir todo su capital en activos productivos, sacrificando su liquidez. Es en la búsqueda del equilibrio de estos dos indicadores que radica la gestión del administrador de las finanzas de corto plazo.	Si el propósito es mejorar la liquidez, la mejor opción es vender de contado, por lo que habría que estimular al cliente (normalmente con precios bajos), disminuyéndose el margen de utilidad y por ende la rentabilidad. En el caso de buscar un mejoramiento de la rentabilidad, la opción sería aumentar el margen incrementando los precios, lo que puede significar vender a crédito, y en caso de haber retrasos en la cartera que el capital de trabajo no pueda cubrir, habría un riesgo de iliquidez.
Endeudamiento y Rentabilidad (Ortiz, 2011)	La relación entre el nivel de endeudamiento y el margen neto de la empresa está en que los gastos financieros producto de los pasivos disminuyen la utilidad operacional, y por ende la utilidad neta, afectando así negativamente la rentabilidad.	1) $\text{UtilidadOperacional} - \text{GastosFinancieros} = \text{UAI}$. 2) $\text{UAI} - \text{Impuestos} = \text{UtilidadNeta}$. 3) $\text{MN} = \frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{VentasNetas}}$

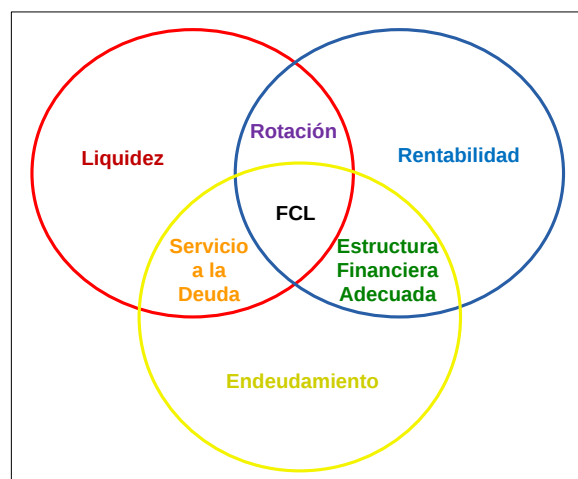
¹⁰ El dilema entre liquidez y rentabilidad solamente se presenta en la toma de decisiones financieras de corto plazo. En el largo plazo, la planificación de la primera está dada según se haya planificado la segunda, puesto que las utilidades al convertirse en efectivo generan liquidez (Ibíd).

Indicadores Relacionados	Descripción	Relación Lógica
Apalancamiento y Rentabilidad (Ibíd)	Un mayor apalancamiento financiero amplifica el valor del rendimiento sobre el patrimonio, en la medida en que el interés de la deuda no sea superior al rendimiento sobre los activos.	1) $ROE = \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}} \times (...)$ 2) $\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: Elaboración Propia.

Es de anotar que a través del Flujo de Caja Libre (FCL), también se puede establecer una relación entre los indicadores. En este sentido, el FCL se define como lo que estaría disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda, es decir, es el punto clave que relaciona los signos vitales de la empresa al considerar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad (García, 1999) -ver Figura 2-. Si el FCL es alto es porque hay rentabilidad, esto implica necesariamente un efecto positivo sobre la liquidez de la empresa en el largo plazo y a la vez determina su capacidad de endeudamiento.

Figura 2. Relaciones entre Indicadores de Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento.



Fuente: García, 1999.

La liquidez y la rentabilidad se relacionan en la rotación, debido a que si disminuye el volumen de capital de trabajo requerido para realizar un determinado número de operaciones, más alta será la rotación de éste y, por ende, mayor será la rentabilidad (Ibíd).

La estructura financiera enlaza el endeudamiento con la rentabilidad, debido a que la rentabilidad del propietario está relacionada con una adecuada estructura financiera. Igualmente, cuando la expectativa de rentabilidad del activo puede llegar a estar por encima del costo de la deuda, tomarla podría ser positivo para la empresa (Ibíd).

El servicio a la deuda es donde se relaciona la liquidez y el endeudamiento. Permite determinar la capacidad de la empresa para endeudarse con respecto a la disponibilidad de fondos para cubrir sus responsabilidades. Tal como se ha indicado anteriormente, los índices de endeudamiento no sirven para determinar si la situación de la empresa es positiva o negativa, solamente ilustran acerca del mayor o menor riesgo que esta asume al llegar a un determinado nivel de endeudamiento (Ibíd).

3.2. Identificación y justificación de la metodología de Análisis Financiero aplicada en el caso de estudio

Los estados financieros de las ONGDs tienen ciertas características por la naturaleza de su actividad, que los diferencian de los estados de las empresas comerciales. Por ejemplo, los inventarios o las obligaciones financieras son cuentas que generalmente no se manejan, porque no se producen ni se comercializan productos y el endeudamiento con instituciones financieras no es común, porque los fondos para las operaciones provienen de las donaciones y las inversiones.

Esto no restringe la Normalización Vertical y Horizontal pero sí el análisis de indicadores financieros, ya sea porque hayan cuentas que no se tienen en consideración en los Estados o porque hay indicadores cuyo análisis no es pertinente para este tipo de organizaciones.

A continuación, en la Tabla 3, se presentan los indicadores financieros, explicando si son aplicables para las ONGDs:

Tabla 3. Indicadores financieros y su aplicabilidad en el Análisis Financiero de las ONGDs.

Conjunto de Indicadores	Nombre del Indicador	¿Se puede aplicar para el Análisis Financiero de las ONGDs?
Liquidez	Razón Corriente	Sí. Su análisis es pertinente, puesto que estas organizaciones deben monitorear la disponibilidad de recursos corrientes para financiar las actividades de los proyectos en el corto plazo.
	Prueba Ácida	
	Capital de Trabajo Neto	
	Solidez	
	Prueba Defensiva	
	Estabilidad	Sí, aunque es importante resaltar que no se puede aplicar en todos los casos, puesto que los pasivos de estas organizaciones generalmente están asociados a saldos de proyectos sin ejecutar y éstos son de carácter corriente. Además, no es común que las ONGDs tengan obligaciones de largo plazo con instituciones financieras, entonces por lo general no se tienen pasivos a largo plazo. Sin embargo, se puede tener en cuenta este indicador en el caso de una ONGD que presente este tipo de financiación (largo plazo).
Endeudamiento	Razón de Deuda	Sí, porque los pasivos de estas organizaciones corresponden principalmente a saldos de proyectos por ejecutar. Entonces, es pertinente monitorear estos indicadores para determinar si la ONGD está retrasada en la ejecución de los fondos ya desembolsados.
	Endeudamiento a Corto Plazo	
	Cobertura de Gastos Fijos	
	Cobertura de Intereses	Sí, aunque no es común que las ONGDs financien las actividades con créditos de entidades financieras, entonces, por lo general no se generan obligaciones financieras, pero se puede tener en cuenta este indicador en organizaciones en que sí se presentan dichos compromisos.
Apalancamiento	Apalancamiento Total	Sí, porque en la medida en que esta razón se acerque a la unidad, la ONGD tendría mayor capacidad para apalancar sus actividades con recursos propios.
	Apalancamiento a Corto Plazo	Sí, no obstante, puede resultar redundante puesto que comúnmente los pasivos a corto plazo equivalen a la totalidad de los pasivos, por el carácter corriente que generalmente tienen los pasivos de estas organizaciones, entonces el Apalancamiento a Corto Plazo, podría ser igual al Apalancamiento Total.
	Apalancamiento Financiero Total	Sí, pero su aplicabilidad está sujeta a la existencia de obligaciones financieras.

Conjunto de Indicadores	Nombre del Indicador	¿Se puede aplicar para el Análisis Financiero de las ONGDs?
Actividad	Rotación de Cartera	Indicadores como la Rotación de Cartera, el Período Promedio de Cobro, la Rotación de Inventarios y la Rotación de Activos Totales no se aplican, porque las actividades de las ONGDs no son de carácter comercial ni de producción de bienes, esto implica que: 1) No hay ventas, por ende, no hay lugar a cartera ni a cobros. 2) Los inventarios son mínimos y no se usan en procesos de transformación, sino como material de oficina e insumos para las actividades. Tampoco hay ningún costo de ventas porque los ingresos operacionales provienen de donaciones. Su análisis no es pertinente.
	Período Promedio de Cobro	
	Rotación de Inventarios	
	Rotación de Activos Totales	
	Rotación de Proveedores	Sí, pero su pertinencia depende de si las actividades de las ONGDs son extensivas en compras.
Rentabilidad	Margen Bruto	Sí, su análisis es pertinente puesto que por su naturaleza, se espera que las ONGDs presenten rentabilidades bajas, debido a que sus actividades no generan un valor agregado en términos económicos y en los casos en que se presenta una alta rentabilidad, ésta indicaría una insuficiente ejecución del presupuesto más que una utilidad propiamente dicha.
	Margen Operacional	
	Margen Neto	
	Rentabilidad sobre Activos	
	Rentabilidad sobre Patrimonio	

Fuente: Elaboración propia.

Aunque estos indicadores se pueden aplicar a las ONGDs en general, su utilidad depende del caso particular de cada organización, por lo tanto, a continuación se indica qué razones pueden ser utilizadas para el análisis financiero de la ONGD objeto de estudio en el presente proyecto:

Tabla 4. Indicadores a tener en cuenta para el Análisis Financiero de la ONGD objeto de estudio.

Conjunto de Indicadores	Nombre del Indicador	¿Se puede aplicar para el Análisis Financiero de la ONGD objeto de estudio?
Liquidez	Razón Corriente	Sí
	Prueba Ácida	Sí
	Capital de Trabajo Neto	Sí
	Solidez	Sí
	Estabilidad	No, porque sus pasivos son de corto plazo y no tiene obligaciones financieras.
	Prueba Defensiva	Sí
Endeudamiento	Razón de Deuda	Sí
	Endeudamiento a Corto Plazo	Sí
	Cobertura de Intereses	No, porque no hay obligaciones financieras.
	Cobertura de Gastos Fijos	Sí
Apalancamiento	Apalancamiento Total	Sí
	Apalancamiento a Corto Plazo	No es necesario, porque todo el apalancamiento es de corto plazo y se calcula en el Apalancamiento Total.
	Apalancamiento Financiero Total	No, porque no hay obligaciones financieras.
Actividad	Rotación de Cartera	N/A
	Período Promedio de Cobro	N/A
	Rotación de Inventarios	N/A
	Rotación de Activos Totales	N/A
	Rotación de Proveedores	No aplica, porque no hay cuentas por pagar a proveedores.
Rentabilidad	Margen Bruto	Sí
	Margen Operacional	Sí
	Margen Neto	Sí
	Rentabilidad sobre Activos	Sí
	Rentabilidad sobre Patrimonio	Sí

Fuente: Elaboración propia.

4. ELEMENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA PROPUESTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL PARA EL MANEJO DE LAS ONGDs

Dando cumplimiento al segundo objetivo específico del proyecto, en este apartado se examinan los elementos de gestión financiera propuestos a nivel nacional e internacional para el manejo en las ONGDs.

Se hizo una revisión de la literatura, donde se consultó en fuentes académicas e institucionales sobre las áreas, procesos, metodologías y herramientas de gestión financiera de ONGDs. Sin embargo, se evidenció que la bibliografía disponible en este tema es muy escasa y poco desarrollada, tal como lo indicaron Dunphy et al. (1998) y Weerawardena et al. (2010).

No obstante, se encontraron 2 publicaciones institucionales (De Asís et al., 2003; Lewis, T., 2005) con información pertinente para la investigación. Para complementar esto, se entrevistó a un conjunto de expertos en gestión financiera de ONGDs, cuyas opiniones se presentan a continuación:

4.1. Opiniones de expertos a nivel nacional e internacional en Gestión Financiera de ONGDs

En el marco de la investigación se llevaron a cabo entrevistas con 8 expertos en gestión financiera de ONGDs, tanto a nivel nacional e internacional, con el fin de consultar sobre las mejores prácticas para este tipo de organizaciones. En la tabla 5, se referencia a cada experto(a):

Tabla 5. Expertos consultados.

Nombre	Organización	Cargo
Benavidez, Víctor.	Asociación Nacional de Alcaldes de Municipios Afrodescendientes – AMUNAFRO	Director del área de Contabilidad y Finanzas
García, Rocío	Diakonie Katastrophenhilfe (Agencia Alemana)	Directora Administrativa y Financiera
Pinzón, Julián	Fundación Educar Colombia	Presidente

Nombre	Organización	Cargo
Pinto, Luz.	Fundación Acción Contra el Hambre: Misión Paraguay	Coordinadora Administrativa y Logística
Puentes, Paula.	Consultora Independiente - Docente de la Universidad del Valle	Experta en gestión financiera de ONGs
Rizo, Marco	Fundación Coomeva	Director Ejecutivo
Ruiz, Polo.	Asociación Centro Cultural - La Red (ACCR)	Tesorero
Vernaza, Pablo.	Fundación Carvajal	Director de la Unidad Administrativa y Financiera

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se desarrollaron en torno a preguntas como: ¿cuáles son las áreas que consideran pertinentes en un departamento financiero?, ¿qué recomendaciones consideran claves para la gestión de cada área?, ¿cuáles son los errores más frecuentes en la gestión financiera?, entre otras.

El resumen de los principales puntos tratados se presenta en las siguientes tablas, organizadas de acuerdo a cada área identificada -ver siguiente página-:

Tabla 6. Opiniones de Expertos – Área de Planeación Financiera.

Área: Planeación Financiera	
Recomendaciones	Errores Frecuentes
• Es fundamental partir de una base presupuestal muy precisa, porque de esto depende que la Planeación reduzca efectivamente la incertidumbre. • En cuanto al manejo del Presupuesto de Capital: no se compran los activos fijos, son los donantes quienes los donan y sus depreciaciones se contabilizan como gastos. • Llevar el flujo de caja semanal semanalmente. • Pronosticar mirando hacia adelante, con respecto al crecimiento esperado, en vez de basarse en los crecimientos históricos. • La planeación debe estar ajustándose mensualmente y el presupuesto debe ser flexible, puesto que hay mucha incertidumbre en la medida en que la organización dependa mayoritariamente de fuentes externas. • Cuando se trata de proyectos en zonas con factores culturales determinantes, éstos se debe tener en cuenta, porque pueden haber costumbres (como la de tomar té en países de influencia anglosajona) que impliquen presupuestar gastos especiales.	• Cuando se formulan proyectos, no se tiene en cuenta que los rubros del presupuesto sean similares a las cuentas contables. Esto genera problemas cuando se va a realizar la conciliación contable. • Falta de detalle en los presupuestos: muchas veces se ponen datos globales y cuando se va a ejecutar el proyecto, hay desfases. • En ocasiones los presupuestos son muy complejos para interpretar por parte de los técnicos que trabajan en campo y no tienen claridad para ajustarse a lo presupuestado. En estos casos es fundamental capacitar a los técnicos para que se familiaricen con la información financiera y la sepan administrar correctamente. • Muchas veces no se tienen claras todas las tareas y rutinas financieras que se deben cumplir. Los <i>deadlines</i> (fechas límite) deben estar muy claros para evitar sanciones de los donantes. • El seguimiento presupuestal puede retrasarse, porque es frecuente que los cierres contables tengan tardanzas (cuando no se cuenta con las facturas completas). Entonces, no se puede hacer un seguimiento oportunamente para corregir errores en la marcha.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Opiniones de Expertos – Área de Tesorería.

Área: Tesorería	
Recomendaciones	Errores Frecuentes
• Mantener un capital de trabajo que permita empezar con los proyectos una vez estén firmados y no tener que esperar hasta que los fondos sean desembolsados por parte del donante. • Por cada peso que se genere por fuentes propias, se apalanquen 3 o 4 con los donantes. • Pagar de contado para aprovechar los descuentos por prontopago con los proveedores. Igualmente, planear muy bien los anticipos para que no hayan desfases en los tiempos, porque se pueden perder estos descuentos. • Se deben buscar estrategias que garanticen la liquidez en el corto y mediano plazo. En caso de tener excesos de liquidez, es conveniente manejar inversiones de corto plazo, para que estos no estén ociosos y generen valor permanentemente.	• Que no se haga una buena previsión de tesorería, lo cual lleva a incumplimientos en los pagos. • Malos manejos con los fondos en efectivo, puesto que éstos pueden ser fácilmente desviados, evidenciando una falta de transparencia. • Apalancar el día a día con recursos de cofinanciación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Opiniones de Expertos – Área de Contabilidad Financiera.

Área: Contabilidad Financiera	
Recomendaciones	Errores Frecuentes
• Hacer proyecciones de todos los estados financieros, actualizando permanentemente ante cambios. • Se debe asegurar una coherencia entre las imputaciones o los registros que se hagan. • Contabilizar el patrimonio debe hacerse con cautela, porque los activos fijos quedan en propiedad de la organización, en el caso de las fundaciones. Si es muy alto el patrimonio, no se puede justificar fácilmente ante las autoridades competentes. Si es muy bajo, no se dificulta el acceso a créditos con entidades financieras. • Es clave manejar un software contable para llevar la contabilidad. • Se deben tener los soportes en las declaraciones tributarias y se deben desagregar por proyectos, es decir, cada proyecto debe pagar sus impuestos, no se deben pagar de manera general. • Las notas de los estados financieros deben estar desagregadas y con muy buen nivel de detalle	• Modificar el destino de las partidas de los donantes. • Es frecuente que los cierres contables tengan tardanzas, porque no se tienen la totalidad de las facturas a tiempo o por sobrecarga del área. Entonces no se puede hacer un seguimiento completo a tiempo para corregir errores en la marcha.

Tabla 9. Opiniones de Expertos – Área de Análisis Financiero.

Área: Análisis Financiero	
Recomendaciones	Errores Frecuentes
• Es fundamental contar con información actualizada y que se revise periódicamente para tener fuentes confiables para el análisis. • Algunas ONGDs con actividades productivas o comerciales (en el marco de los proyectos y el cumplimiento de su objeto social), deberían hacer análisis del valor y del EBITDA, más allá del análisis financiero.	• Generalmente, no se hacen observaciones macro sobre lo que sucede, sino que se presta atención sólo al corto y mediano plazo. Esto se debe a que generalmente, la planta de personal de las ONGs es muy reducida, por lo que es frecuente que los funcionarios tengan una sobrecarga de actividades permanentemente, por esto, dedican la mayor atención a las actividades más urgentes y no se realiza un análisis financiero a profundidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Opiniones de Expertos – Área de Contraloría Financiera.

Área: Contraloría Financiera	
Recomendaciones	Errores Frecuentes
• Debe haber suficiente claridad sobre los requisitos de los donantes, consignados en los guidelines (guías). En éstas, se define cuándo una factura es elegible (que esté conforme a los requerimientos técnicos del donante) y también las fechas cuando se deben presentar los informes. Esto es fundamental porque los proyectos se reglamentan con contratos legales y en caso de incumplimientos, la ONGD debe pagar multas y sanciones.	• Están los mecanismos de control interno pero normalmente no se cuenta con la persona para que los implemente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Opiniones de Expertos – Generalidades.

Generalidades	
Recomendaciones	Errores Frecuentes
• Los donantes internacionales tienen preferencia por ONGDs comprometidas con la rendición de cuentas y la transparencia, por lo que es importante acogerse a valores y prácticas éticas en la gestión. • La búsqueda de la autosostenibilidad es clave, porque los donantes internacionales cada vez destinan menos recursos al fortalecimiento institucional y el cubrimiento de los costos fijos de las ONGDs. • Es fundamental contar con sistemas de información confiables. • Contar con un buen capital humano, comprometido y que tenga conciencia social. • Es muy importante la bancarización: manejar cuentas corrientes, tratar de mover el dinero. Eso va mejorando la credibilidad y abre oportunidades. También manejar productos de riesgo con los bancos (Comprando TES, acciones).	• En la medida en que se dependa de recursos externos mayoritariamente, hay una alta vulnerabilidad ante crisis financieras o políticas globales, porque se recortan los presupuestos destinados a la cooperación internacional y a la responsabilidad social empresarial. • No tener un foco estratégico del largo plazo (finalidad clara y puntual). • Errores de digitación: Al trabajar en Excel, los errores pueden identificarse de manera tardía y generar descuadres difíciles de rectificar.

Fuente: Elaboración propia.

Integrando la información disponible en las publicaciones y las opiniones de los expertos, a continuación se presenta la tabla 11, donde se consolidan las áreas, procesos, metodologías y herramientas aplicables en la gestión financiera de ONGDs, como marco de referencia para analizar las áreas del departamento financiero de la ONGD objeto de estudio:

Tabla 12. Áreas, procesos, herramientas y metodologías aplicables a la Gestión Financiera de ONGDs.

Áreas	Procesos	Herramientas / Metodologías	Información
1. Planeación Financiera	Presupuestación General	Presupuesto y análisis de ingresos y egresos	Incluye la previsión y el análisis los costos y gastos recurrentes de la organización (salarios, soporte, técnicos, etc.) y muestra de donde provienen los fondos para cubrirlos.
		Presupuesto de capital	Contiene una lista de las inversiones que se espera hacer en los próximos años en proyectos de capital e ítems de equipamiento, que formarán parte de los activos fijos de la organización.
	Preparación del presupuesto de nuevas propuestas	Presupuestos de proyectos previos, ajustados con la información del nuevo proyecto	Agiliza el proceso de confección de nuevos presupuestos, al evitar repetir la redacción de elementos que son comunes entre proyectos.
	Seguimiento presupuestal mensual	Presupuesto aprobado vs gasto ejecutado	Provee de información financiera a la gestión para el monitoreo y control de la ejecución presupuestal.
2. Tesorería	Administración de tesorería	Pronóstico de tesorería	Muestra si se tiene suficiente efectivo en el banco y/o en la caja para cubrir todos los pagos presupuestados.
	Adquisición y compras	Orden de Compra	Es un documento emitido por la ONGD para pedir mercancías a los proveedores indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y demás elementos pertinentes.

Áreas	Procesos	Herramientas / Metodologías	Información
3. Contabilidad Financiera	Declaración de Impuestos	Retención en la fuente	Es un mecanismo de recaudo fiscal anticipado en el momento en que sucede el hecho generador, para ser descontado de la declaración de impuestos al finalizar el año. Se debe declarar mensualmente
		Impuesto al Valor Agregado - IVA	Se grava sobre el valor que se le agrega a un bien o servicio. Se declara cada dos meses, en caso de que presentarse alguna actividad de la ONGD que tenga valor agregado.
		Impuesto de Industria y Comercio	Se genera cuando en la actividad hay comercialización o producción de bienes y servicios. Se debe declarar cada año.
		Impuesto de Renta	Se grava sobre una proporción de los ingresos y se declara anualmente.
	Registro contable	Libro banco	Son registros que se deben llevar permanentemente. En la actualidad se cuenta con una amplia gama de software contable, ya sea con licencia o libre como GONG ^{®11} .
		Libro de caja chico	
		Libro diario	
	Conciliación contable	Extractos bancarios y conciliaciones de caja	Implica verificar periódicamente los registros contables para asegurarse de que no hay errores u omisiones, Estos registros están en formularios estándar, que son documentos diseñados con el propósito simplificar y facilitar las rutinas de administración financiera.

¹¹ GONG[®] es una herramienta de fuente abierta para la Gestión de ONGs, desarrollada por el Centro Nacional de TIC Software Abierto de España.

Áreas	Procesos	Herramientas / Metodologías	Información
3. Contabilidad Financiera	Análisis contable	Balance general	Es un resumen de la posición financiera de una organización en una fecha determinada, mostrando los activos que tiene la organización, los pasivos y obligaciones a terceros y su patrimonio.
		Estado de resultados	Resumen de las transacciones de ingreso y gasto durante el período contable, ajustando aquellas transacciones que aún no han sido completadas o que se dieron lugar en un período contable distinto.
		Flujo de efectivo	Permite ver el empleo de fondos que ha hecho la organización y la forma en que esas utilidades fueron financiadas.
		Cambios en el patrimonio	Tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.
		Cambios en la situación financiera	Muestra (en pesos) los recursos generados o utilizados en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.
4. Análisis Financiero	Informes financieros	Normalización vertical (análisis de proporción)	Análisis que consiste en tomar un sólo Estado Financiero a la vez, y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo, el cual se denomina cifra base.
		Normalización horizontal (análisis de tendencias)	Es una metodología que consiste en determinar las tendencias de cada una de las cuentas para dos o más períodos consecutivos, con el fin de tener un mayor control de las partidas.
		Análisis de indicadores financieros	Permite establecer relaciones entre cifras de un mismo estado financiero o entre cifras de informes financieros de distintos ejercicios, con el fin de identificar situaciones de interés particular para la toma de decisiones de índole administrativa y financiera.

Áreas	Procesos	Herramientas / Metodologías	Información
5. Contraloría	Rendición de Cuentas	Informes financieros intermedios y finales a los donantes	Son comparaciones entre el presupuesto aprobado y el gasto ejecutado. Se preparan periódicamente (de acuerdo a los lineamientos y acuerdos hechos con el donante) y al cierre de los proyectos
		Informe a Beneficiarios	Facilitan el acceso de los beneficiarios a la información sobre los planes de la ONGD, recursos y actividades que los involucra. Entre sus utilidades están que fortalece la confianza y el respeto entre el personal de la organización y los beneficiarios, además que estos últimos expresen su punto de vista sobre cómo se están gastando los fondos, específicamente los costos directos de los proyectos (no los de soporte).
	Auditoría Interna	Formatos de auditoría interna	Evalúa los sistemas y procedimientos y en la utilización de los recursos. Se evalúa el desempeño de acuerdo a la Eficiencia, Efectividad y Economía en los procesos de la organización. Es realizada por requerimiento de los administradores de la organización.
	Auditoría Externa	Formatos de auditoría externa	Es un examen independiente de los informes financieros preparados por la organización. Por lo general es conducida para propósitos estatutarios (porque la ley lo requiere). También puede darse para fines de investigación (ej. Para averiguar si hubo fraude).

Fuente: Elaboración propia, basada en las revisiones de las investigaciones institucionales y la opinión de expertos en el área financiera de ONGDs, a nivel nacional e internacional.

5. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE UNA ONG PARA EL DESARROLLO UBICADA EN SANTIAGO DE CALI: CASO DE ESTUDIO

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general del presente proyecto, a continuación se expone el caso de la ONGD que se escogió para realizar el estudio:

5.1. Breve descripción de la ONGD estudiada¹²

La Corporación objeto de estudio, es una organización no gubernamental para el desarrollo, de orden corporativo, de tipo civil, de interés colectivo, sin ánimo de lucro, constituida por documento privado en Enero de 2000, inscrita en la Cámara de Comercio de Cali en Febrero y Escritura Pública de Junio del mismo año en notaría. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Santiago de Cali y el término de duración expira el 27 de enero del año 2099.

Su misión es contribuir al logro de la paz promoviendo el desarrollo integral de comunidades rurales en su área de influencia: el suroccidente colombiano. Su modelo de intervención consiste en brindar asistencia técnica a las familias campesinas con el fin de desarrollar capacidades y de generar oportunidades para su autosostenimiento, propiciando el progreso económico mediante la construcción de tejido social, el restablecimiento de una cultura de paz, el respeto por los derechos integrales, el desarrollo de sistemas productivos competitivos y sostenibles, además del mejoramiento de una infraestructura comercial para garantizar la venta de los productos en las grandes superficies a través de alianzas con el sector privado, público y organismos de cooperación internacional.

¹² Por motivos de confidencialidad, la organización solicitó que su razón social no fuera mencionada en el trabajo. La información consignada en este apartado tiene como fuentes el Informe de Asamblea Ordinaria del año 2011 y el sitio web de la corporación.

Sus proyectos propenden hacia un mejoramiento integral y sostenible de las condiciones de vida de las comunidades rurales, en el ámbito social, educativo, de salud y dignidad humana; como una forma de recuperar la seguridad y convivencia pacífica, interactuando con los gobiernos nacional, regional, municipal y organizaciones de cualquier tipo, cuya finalidad apunte a la formación del capital social, humano, económico y una cultura participativa entre las poblaciones objeto de intervención.

En los 11 años que ha estado operando, 10.551 familias han participado en los proyectos de la Corporación. Se han acompañado 141 asociaciones campesinas de primer nivel, muchas de ellas establecidas en el marco de los proyectos que la organización adelanta en la zona. Adicionalmente se han creado 6 asociaciones de segundo nivel. En el año 2010, 1.643 agricultores cultivaron 19.121 toneladas de productos agrícolas en un área promedio de 0,34 hectáreas/agricultor. El producto de su venta fue de \$17.074 millones de pesos que dejaron un ingreso promedio de 1.6 salarios mínimos mensuales por familia.

Actualmente, la Corporación está compuesta por cerca de 800 miembros de las más diversas procedencias: empresas, iglesias, universidades, ONG, entidades privadas y gubernamentales, además de ciudadanos de todas las etnias que viven en su zona de influencia, que está comprendida por los departamentos de Nariño, Cauca y Valle del Cauca.

5.2. Análisis Financiero

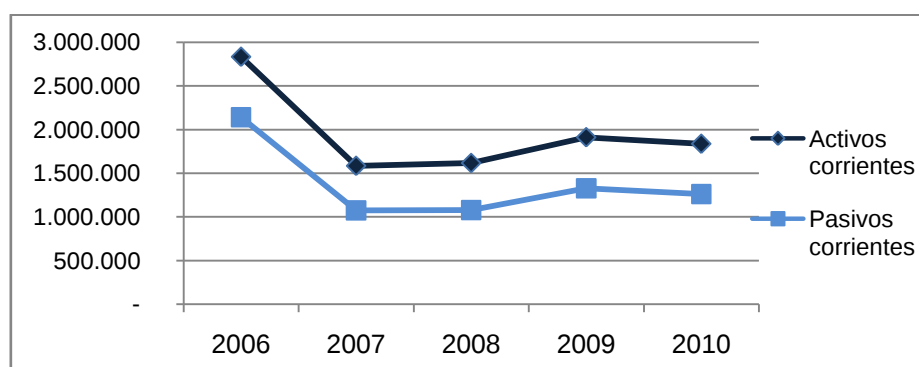
Dando cumplimiento al tercer objetivo¹³ específico, a continuación se presenta el análisis financiero de la ONGD objeto de estudio. Éste se hace con base en la información financiera de los últimos 5 años consecutivos, correspondientes

¹³En el tercer objetivo se consideró la posibilidad de incluir indicadores sociales en caso de que se pudieran aplicar para el análisis financiero. Sin embargo, una vez revisada la bibliografía, no se encuentra pertinente el abordar este tipo de indicadores para medir el desempeño financiero, puesto que su naturaleza, fuentes de información e interpretación difieren sustancialmente de lo abordado en este proyecto de investigación.

al período 2006-2010¹⁴, para observar proporciones y tendencias en un lapso significativo de tiempo, con el fin de determinar la salud financiera de la organización. Para este análisis sólo se tendrá en cuenta el balance general y el estado de excedentes, puesto que son los estados financieros con mayor información representativa y reflejan la situación financiera de la organización. Está compuesto por un análisis de la estructura financiera, las normalizaciones vertical y horizontal y el análisis de indicadores financieros.

5.2.1. Análisis de la Estructura Financiera

Figura 3. Activos Corrientes vs Pasivos Corrientes



Fuente: Elaboración propia.

Los activos corrientes están en la capacidad de responder durante todos los años evaluados a la financiación a corto plazo que tiene la organización, la cual está representada en los pasivos de corto plazo, dando cumplimiento a la regla de oro de las finanzas. Esto ocurre, debido a que la organización se financia en su gran mayoría con donaciones destinadas a los proyectos, y los saldos sin ejecutar se mantienen en bancos, por lo que el disponible genera una alta solvencia en el corto plazo. Además, la organización en los años evaluados ha logrado aumentar su patrimonio desde un 25,7% en el 2006 hasta un 42,8% en el 2010, disminuyendo el pasivo corriente desde un 74,3% en el 2006 hasta un 57,2% en el 2010, ambos con respecto al activo total. Todo esto ha llevado a que se mantenga un margen positivo entre los activos corrientes y los pasivos

¹⁴Para ver los Estados Financieros correspondientes al período analizado, consultar el Anexo 2.

corrientes, incluso cuando hubo una reducción del 44,1% del activo corriente en el año 2007.

Para los años evaluados la proporción de los pasivos de corto plazo con respecto a los activos corrientes, estuvo en un rango de 75,5% - 66,5% entre los años 2006 y 2010.

La estructura financiera de la organización para el 2006, estaba compuesta en un 74,3% por el pasivo corriente y en un 25,7% por la estructura de capital. Para el año 2010, la participación del pasivo corriente había disminuido hasta 57,2% y la financiación de largo plazo había crecido hasta un 42,8%. Esta nueva composición hace posible, que en caso de que los donantes presenten tardanzas en el desembolso de los saldos pactados para los proyectos (ya sea por contracciones de la economía o restricciones presupuestarias), la organización pueda continuar la ejecución con recursos propios, mientras espera la entrega de los saldos pendientes.

5.2.2. Normalización Vertical

La normalización vertical ayuda a estudiar la situación financiera de la organización en un momento determinado, es decir, se trata de un análisis estático. Relaciona cada una de las partes del balance general y el estado de excedentes con un total determinado, dentro del mismo estado, este total es llamado cifra base (Ortiz, 2011). A continuación presentamos la normalización vertical, correspondiente al periodo 2006-2010.

5.2.2.1. Normalización Vertical del Balance General

Composición del activo:

- Los activos corrientes representan más del 90% del total de activos en los períodos evaluados, exceptuando el 2010, en que tuvo una proporción del 83,4%. Esta composición concuerda con este tipo de organizaciones, las

cuales trabajan por proyectos y tiempos de ejecución a corto y mediano plazo, dependiendo principalmente de donaciones de terceros.

- La proporción de los activos corrientes en relación con el total de activos, disminuyó significativamente entre el 2009 y 2010, debido a que los activos no corrientes pasaron de tener una participación no superior al 4,8% del 2006 al 2008, a una participación del 19,5% y 29,7% en el 2009 y 2010 en relación con el total de activos. El aumento de la proporción de los activos no corrientes, se dio principalmente debido a que la cuenta de equipos se incrementó pasando de un 1,6% de participación en el 2008 a un 8,7% y 9,7% en los años 2009 y 2010 respectivamente, producto de la recepción de la donación de un edificio, en el cual funciona actualmente la corporación.
- Los intangibles entraron a participar del activo a partir del año 2010, producto de una donación de licencias para Office, por parte de Microsoft Corporation®.

Considerando que el activo corriente representa la mayor proporción en la composición del activo, a continuación se analiza la estructura de este grupo de cuentas:

Composición del activo corriente:

- Durante los años evaluados el disponible supera el 50% del activo total, lo que muestra gran capacidad de solvencia en la corporación, producto de los saldos anuales de los proyectos que están pendientes de ser ejecutados. Estos fondos están depositados en bancos, los cuales componen mayoritariamente el disponible con un 66,8%, 61,5% y 64,9%, en los años 2006, 2007 y 2008, con una reducción significativa para los años 2009 y 2010 con 44,8% y 47,1% respectivamente.
- Las Inversiones se vieron reducidas de 22,9% a 10,8% entre el 2009 y 2010. Las cuentas que más contribuyeron al decrecimiento del total

inversiones fueron los CDT, los cuales en el 2006 no tenían representación con respecto al activo total, y en el 2007 pasó de 22,4% a 16,2% y 5% en el 2009 y 2010. Además, las inversiones en Corficolombiana, pasaron de 15,1% en el 2006 a 4,5% y 6,7% en el 2007 y 2009.

Composición del pasivo:

- Los pasivos no corrientes, no tienen representación dentro de la normalización vertical, debido a que la organización no está utilizando pasivo de largo plazo.
- La cuenta otros pasivos es la más representativa, desde el 2006 hasta el 2010 manteniéndose en un rango entre 49% y 67,7%, con respecto al total de la financiación de la ONG. Esto se debe a que la corporación ha mantenido la política de ejecutar los proyectos con el disponible que haya en el momento de las ejecuciones, sin que se haya terminado de desembolsar el total de la donación para el proyecto en ejecución.
- Debido al crecimiento en cobertura de los proyectos de la corporación y al aumento en el número de los mismos, entre el 2009 y el 2010, la proporción de las obligaciones laborales con relación al total de activos se han incrementado desde un 2% en el 2008 a un 2,1% y 2,4% en el 2009 y 2010.
- Las cuentas por pagar han mantenido una proporción entre el 5,4% y el 7% desde el 2006 hasta el 2010. Esto debido a que se ha mantenido un control sobre la proporción de los saldos pendientes por ejecutar de los proyectos. Es decir, en la medida que se hacen los desembolsos la organización va saldando sus compromisos.
- La corporación no tiene obligaciones financieras, es decir, no está pagando ni intereses ni abonos a capital, debido a que las donaciones han permitido

cubrir los gastos. En el caso del año 2007, el déficit se ha estado cubriendo con excedentes de los años siguientes, sin recurrir a deudas con terceros.

Composición del patrimonio:

- Los aportes en efectivo constituyen la principal cuenta del patrimonio, manteniéndose estable durante los cinco años analizados. La proporción se ha mantenido en el rango de 14% y 25,5% del 2006 al 2010.
- Los aportes en especie aumentaron, pasando de un 1,7% en el 2006 a un 13,5% en el 2010, esto ha permitido que el fondo social (aportes en especie y aportes en efectivo) haya crecido hasta un 33,8% en el 2010 con relación al activo total.

5.2.2.2. Normalización Vertical del Estado de Excedentes

Las entidades sin ánimo de lucro se consideran de régimen especial, esto por su naturaleza social. Debido a esto, el estado de resultados o P&G cambia su nombre por Estado de Excedentes.

- En el año 2008, los gastos operacionales tuvieron una mayor cuantía que los ingresos operacionales, debido a un aumento de los gastos de personal en los proyectos que no fueron cubiertos con las donaciones destinadas a este rubro. El déficit que esto tendría en el resultado del ejercicio, fue cubierto por un incremento en los ingresos financieros y los otros ingresos no operacionales, donde estos tuvieron una participación del 2,37% y el 4,04% respectivamente.
- En el año 2007, se presentó un déficit neto de 10,57% debido a que la crisis financiera llevó a la disminución de las donaciones. A partir de 2009, y hasta el 2010, este resultado arrojó valores de 3,53% y 0,59% respectivamente, reflejando un equilibrio entre los ingresos y los gastos operacionales para estos años. Esta variabilidad en las donaciones representa una amenaza para la sostenibilidad de la organización en el

mediano y largo plazo, porque la mantiene en un estado de incertidumbre ante las fluctuaciones del entorno económico y político.

- En el 2006 y 2007, los gastos no operacionales representaban el 18,81% y 18,46% de los ingresos operacionales. Esto cambió significativamente en los siguientes años, debido a que la proporción pasó a 2,9%, 4,37% y 5,28% con relación a los ingresos operacionales.

Dada la alta absorción que tienen los gastos operacionales sobre los ingresos operacionales, representados por una participación de más del 90% en los últimos 4 años, a continuación se analiza la estructura de esta cuenta:

- Los gastos de administración se han venido incrementando significativamente en la medida en que ha aumentado el número de proyectos en ejecución. Estos han crecido desde un 76,66% en el 2006 hasta un rango del 93,63% - 100,77% entre los años 2007 y 2010.
- Los gastos de ventas se han mantenido por debajo del 1,5% en los años evaluados. Estos gastos corresponden a las inversiones en publicidad e insumos para la cena anual de recaudación de fondos de la corporación.

5.2.3. Normalización Horizontal

La normalización horizontal es un análisis dinámico, el cual detalla los cambios en cada una de las cuentas de un periodo a otro del balance general y del estado de excedentes. Para este análisis se requiere de dos o más estados financieros, presentados para periodos diferentes (Ortiz, 2011). A continuación presentamos la normalización horizontal, correspondiente al periodo 2006-2010.

5.2.3.1. Normalización Horizontal del Balance General

- En el 2007 el disponible decreció un 44,2%, debido a que en la cuenta otros pasivos (anticipos y avances recibidos), se ejecutaron los saldos

pendientes de proyectos y a que los anticipos relacionados con proyectos fueron ejecutados.

- En este mismo año, el patrimonio disminuyó un 24,7% debido a que el déficit del ejercicio cambió en un -321.7%. Esto se dio porque los gastos no operacionales se mantuvieron sobre los \$348 millones y hubo una reducción en los ingresos operacionales, lo cual generó un déficit del ejercicio.

A continuación se presentan las variaciones más significativas durante los años analizados:

En los Activos

- En el 2007 el disponible tuvo una reducción importante del 44,2%. De ese año hasta el 2010 no hubieron grandes variaciones. El disponible se incrementó un 5% entre el 2009 y el 2010, debido al aumento en las donaciones.
- Las inversiones se redujeron para el año 2007 y 2008 en un 1,4% y un 0,7%. Esta tendencia se rompió en el 2009 cuando las inversiones aumentaron en 10,8%, pero esto cambió el siguiente año debido a que el total de inversiones volvió a descender un 50,8%.
- La cuenta total deudores ha sido la cuenta con mayor volatilidad, en el 2007 disminuyó un 91,5%, para los años 2008, 2009 y 2010, hubo una tendencia alcista del 28,8%, 742,3% y 31,7%. Los deudores aumentaron un 742,3%, entre el 2008 y el 2009, debido al incremento de la cuenta de deudores varios en 662,6% y al incremento de la cuenta anticipos y avances relacionados con proyectos en 2148,8%.

En los Pasivos

- El total de pasivos decreció significativamente en 49,9% para el año 2007. Esto se dio debido a que los otros pasivos disminuyeron en 54,3% el mismo año. En el 2008 y 2009 los otros pasivos tuvieron un crecimiento de un 5,7% y un 20,6%, debido a que aumentaron los saldos pendientes de proyectos por ejecutar.

En el Patrimonio

- Entre el 2008 y el 2009 los aportes en especie crecieron un 203,9% debido a la donación de la oficina mencionada anteriormente, por valor de \$100 millones. Para los años 2009 a 2010 el incremento fue de 98.9% por la donación de los equipos de cómputo, los equipos de oficina y los intangibles.
- Los aportes en efectivo han tenido una tendencia alcista durante todos los años evaluados. Este crecimiento se ha mantenido en un rango de 2,3% a 3,1%.

5.2.3.2. Normalización Horizontal del Estado de Excedentes

- En el 2007, el excedente neto disminuyó el 321,7%, para los años 2008 y 2009 hubo una tendencia alcista que alcanzó variaciones de 106,8% y 528,4%. Sin embargo, en el año siguiente, producto del efecto conjunto de una disminución del 10,1% de los ingresos operacionales y del 60,9% de los ingresos no operacionales, el excedente neto disminuyó un 84,9%.
- Los ingresos operacionales llegaron a su punto máximo en el 2009 cuando se registró un crecimiento del 46,8%, esto se dio debido a una recuperación general de la economía mundial, lo que conllevó un incremento de las donaciones. Para los años 2007, 2008 y 2010, se presentaron disminuciones del 7,2%, 12,5% y 10,1%.

- Los gastos de administración aumentaron en 15,9% en el 2007 pese a que los ingresos operacionales se redujeron en el mismo año. En los años 2008, 2009 y 2010 las variaciones se comportaron de manera similar a la de los ingresos operacionales. Esta tendencia es normal en las ONG, debido a que el objetivo es que las donaciones recibidas terminen en mano de los beneficiarios del proyecto, de ahí a que los gastos de administración aumenten en la medida que aumenten los proyectos o el monto de estos.
- Los gastos no operacionales disminuyeron un 86,3% en el 2008, para el año 2009 y 2010 hubo una tendencia al alza, la cual llevó a un incremento de 121,5% y 8,4% respectivamente.

5.2.4. Análisis de Indicadores

La tabla 12 contiene los indicadores calculados de acuerdo a la pertinencia para el caso de las ONGD, clasificados en el capítulo 4:

Tabla 13. Cálculo de los Indicadores Financieros de la ONGD objeto de estudio.

Conjunto de Indicadores	Nombre del Indicador	Años analizados				
		2006	2007	2008	2009	2010
Liquidez	Razón Corriente (RC)	1,32	1,48	1,50	1,44	1,46
	Prueba Ácida (PA)	1,12	1,07	1,10	1,08	1,27
	Capital de Trabajo Neto (CTN)	694.053	511.360	541.328	585.387	577.386
	Solidez (S)	1,35	1,52	1,54	1,59	1,75
	Prueba Defensiva (PD)	1,14	1,44	1,45	1,16	1,07
Endeudamiento	Razón de Deuda (RD)	0,74	0,66	0,65	0,63	0,57
	Endeudamiento a Corto Plazo (ECP)	1	1	1	1	1
	Cobertura de Gastos Fijos (CGF)	1,30	1,04	0,98	1,05	1,05
Apalancamiento	Apalancamiento Total (AT)	2,89	1,93	1,85	1,70	1,34
	Apalancamiento a Corto Plazo (ACP)	2,89	1,93	1,85	1,70	1,34
Rentabilidad	Margen Bruto (MB)	100%	100%	100%	100%	100%
	Margen Operacional (MO)	23,22%	3,93%	-2,47%	5,19%	4,71%
	Margen Neto (MN)	4,43%	-10,57%	0,83%	3,53%	0,59%
	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	3,23%	-12,66%	0,85%	4,20%	0,61%
	Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	12,59%	-37,06%	2,43%	11,33%	1,42%

Fuente: Elaboración propia.

- Indicadores de Liquidez:

- La razón corriente ha tenido un comportamiento estable durante los últimos años, evidenciando una buena capacidad para hacer frente a los pasivos de corto plazo con los activos corrientes. Esto es observable en un rango entre 1.32 y 1.50 pesos en el activo corriente por cada peso de pasivo corriente, lo cual es positivo, al ser superior a uno, pero no demasiado alto como para tener una proporción importante de activos improductivos.
- La prueba ácida se ha mantenido en un rango entre 1.07 y 1.27, debido a que el total de las inversiones líquidas ocuparon en promedio un 20% de los activos corrientes durante el 2007, 2008 y 2009, lo que conllevó a que indicador se mantuviera similar en los años anteriormente nombrados. El aumento de esta relación hasta llegar al 1.27 en el 2010, se da debido a que en ese año se liquidó un 50,8% de las inversiones de corto plazo.
- El capital de trabajo neto, presentó una caída importante en el año 2007, debido a que el disponible disminuyó un 44,2% y se utilizaron los otros pasivos para cubrir la ejecución de proyectos con financiación ya comprometida pero aún sin ser efectiva.
- La solidez presenta un buen desempeño, pasando de 1.35 en el 2006 a 1.75 en el 2010, con una constante tendencia creciente. Esto se debe principalmente, a que los activos de la corporación han venido siendo apalancados en mayor medida por el pasivo, el cual ha mantenido una tendencia a la baja en proporción al total de activos. Esta proporción ha pasado de un 74,3% en el 2006 a un 57,2% en el 2010.
- La prueba defensiva indica una buena capacidad para operar con los activos más líquidos. En el 2009 el aumento del 23,4% en el monto del pasivo, conllevó a una disminución en el indicador que pasó de 1.45 en

el 2008 a 1.16 en el 2009. Esta caída se profundizó hasta 1.07 en el 2010, debido a una reducción del 67,6% en los CDT.

A partir de los indicadores de liquidez, se puede concluir que la corporación ha hecho un uso adecuado de los recursos obtenidos para su actividad, al tener la capacidad de hacer frente a los compromisos de corto plazo, asociados al cumplimiento de su objeto social en todos los años. Sin embargo, también evidencia una cantidad de recursos que podrían estar generando valor, por medio de inversiones de corto plazo como los CDTs, en vez de estar inactivos en bancos.

- Indicadores de Endeudamiento.

- La razón de deuda disminuyó hasta 66% en el 2007, debido a que los saldos pendientes de proyectos por ejecutar (otros pasivos) se redujeron un 54.3% con respecto al año anterior, lo que permitió una disminución del pasivo total en un 49,9% entre el 2006 y el 2007. En los años siguientes, la razón de deuda conservó una tendencia a la baja, debido a que los otros pasivos se mantuvieron sin ninguna alteración significativa y por el otro lado el total de activos se incrementó en un 1,6%, 27,3% y 4,4% para los años 2008, 2009 y 2010.
- La cobertura de gastos fijos en el 2008 fue insuficiente debido a que los gastos operacionales superaron los ingresos operacionales, que se vieron afectados en ese año debido a que se redujeron las donaciones para proyectos en un 12,5%. Cabe indicar, que por la naturaleza de la actividad de la corporación, al no manejar inventarios asociados a las donaciones, no se generan costos de ventas, por lo tanto, la utilidad bruta equivale a los ingresos operacionales.

A partir de los indicadores de endeudamiento, se puede concluir que la corporación ha mantenido un equilibrio en la deuda durante los últimos años. Hay que tener en cuenta que por el tipo de actividad, los pasivos de la corporación están asociados a saldos de proyectos por ejecutar y obligaciones

laborales y no a deudas con instituciones financieras que puedan generar intereses. En este sentido, este endeudamiento es tolerable en la medida en que se sigan ejecutando los proyectos oportunamente.

- Indicadores de Apalancamiento

- La totalidad del apalancamiento está en el corto plazo y ha disminuido significativamente del 2006 al 2010. Este comportamiento se explica porque los activos de la empresa han venido siendo apalancados en un gran porcentaje por el patrimonio, gracias a un crecimiento en el fondo social, pasando en el 2008, de un 28,5% a un 33,8% de participación en el 2010. Además, los resultados positivos en los últimos ejercicios han permitido un crecimiento en los excedentes.

- Indicadores de Rentabilidad

- El margen operacional ha venido reduciéndose producto de un incremento sostenido en los gastos operacionales, los cuales han pasado de ocupar un 76,66% en el 2006 de los ingresos por donaciones a un 93,74% en el 2010. Es importante que este tipo de organizaciones generen excedente operacional, debido a que los gastos no operacionales pueden llevar a un déficit neto. Esto puede ser manejado de la mejor manera, cuando existe un equilibrio financiero entre los ingresos operacionales y los gastos operacionales, y los ingresos no operacionales y los gastos no operacionales.
- El margen neto en el año 2007 indica un rendimiento negativo producto del efecto conjunto de la alta proporción de los gastos operacionales y los gastos no operacionales, absorbiendo un 96,07% y un 18,46% respectivamente, de la totalidad de los ingresos. En los años siguientes, el margen neto ha presentado un mejor desempeño debido a una reducción significativa en la proporción de los gastos no operacionales, que pasaron a ocupar un 2,9%, 4,37% y 5,28%. En los años 2008, 2009 y 2010, el margen neto presentó valores de 0,83%, 3,53% y 0,59%, esto

refleja una buena administración de los recursos, debido a que la mayor parte de las donaciones esta invertida en los beneficiarios.

- La rentabilidad sobre los activos tiene un comportamiento muy similar al del margen neto, presentando una rentabilidad negativa del orden del 12,66% en el 2007, producto de que los gastos superaron los ingresos de ese año, produciendo un déficit neto. En los años 2008 y 2010, se ha equilibrado la relación entre los ingresos y gastos, generando un resultado cercano a cero (0,85% y 0,61%), lo que muestra un buen manejo en la ejecución de los proyectos porque no se han creado grandes excedentes. Esto se debe a que las donaciones han terminado en los beneficiarios lo que muestra el cumplimiento de los objetivos por parte de la organización.
- La rentabilidad sobre el patrimonio, ha tenido un comportamiento similar a los demás indicadores, exceptuando que el efecto que tuvo el déficit en 2007 fue mayor, porque el indicador disminuyó a un 37,6%. En los años siguientes, la ROE ha mantenido un valor positivo, debido a que se han seguido presentando excedentes. Cabe notar que en el 2008 y 2010, los resultados fueron de 2,43% y 1,42%, que son resultados apropiados, primero porque son positivos y están asegurando la supervivencia de la organización, y segundo porque son muy pequeños lo que muestra que los socios no están interesados en generar grandes rentabilidades sobre el patrimonio sino rentabilidades sociales.

Por ser una ONGD sin ánimo de lucro, la organización presenta un comportamiento coherente con su naturaleza al no reportar excedentes importantes, puesto que esto indicaría una ejecución insuficiente de los recursos obtenidos para el cumplimiento de su objeto social y no una rentabilidad propiamente dicha.

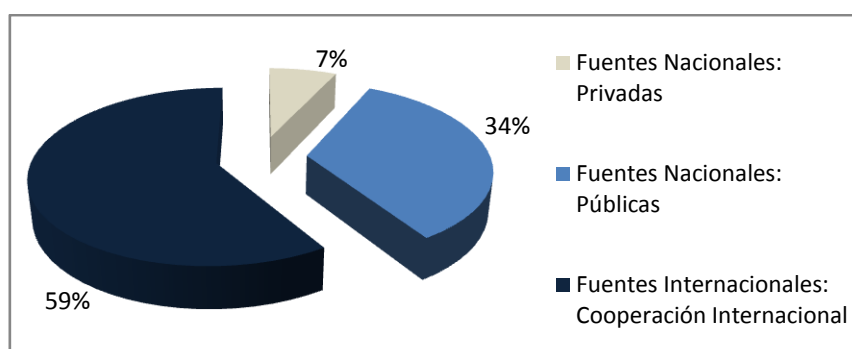
5.3. Diagnóstico de la Gestión Financiera

Para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico, a continuación se presenta el diagnóstico de la gestión financiera de la Corporación. En éste, se analizan las fuentes de financiación para los proyectos y para la sostenibilidad de la organización, con el fin de determinar su nivel de dependencia de fuentes tanto propias como externas. Después, a partir de los resultados de una encuesta de diagnóstico de tipo estructurado, aplicada a la directora administrativa y financiera de la ONGD objeto de estudio, se presenta un diagnóstico de la gestión financiera, de acuerdo a las áreas que involucra:

5.3.1. Análisis de las Fuentes de Financiación

Las siguientes son las principales fuentes de financiación para los proyectos, según el informe de asamblea del presente año:

Figura 4. Fuentes de financiación para los proyectos – histórico.



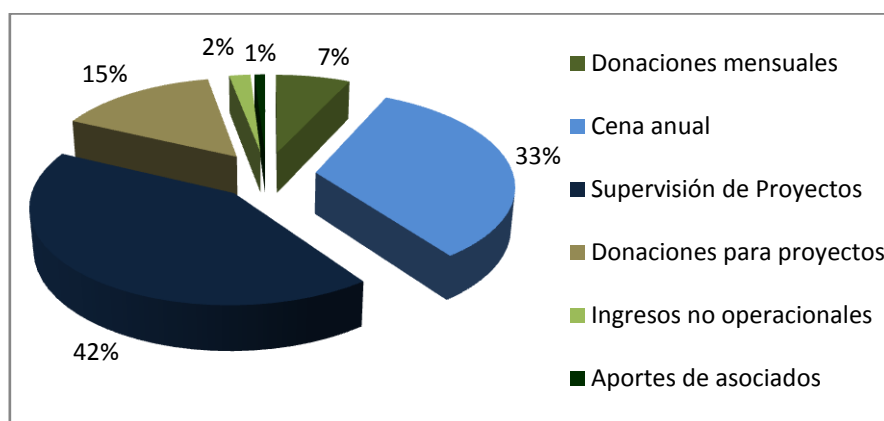
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la organización depende mayoritariamente de financiación en el marco de la cooperación internacional (59%). Esto constituye uno de los mayores riesgos financieros identificados por el personal de la organización (Tovar, 2011), puesto que el entorno internacional es muy volátil y dada tal dependencia, la ONGD está en una situación de vulnerabilidad ante fluctuaciones del mercado financiero y económico o políticas que restrinjan la disponibilidad de recursos de las agencias para el desarrollo.

El 41% restante de la financiación proviene de fuentes nacionales. Tal como indica la figura, el sector privado tiene una muy baja participación con tan solo el 7% de la financiación de los proyectos de la organización, lo cual constituye una oportunidad de mejoramiento en la medida en que se planteen estrategias para que la empresa privada tenga un mayor compromiso en proyectos dirigidos al desarrollo de las comunidades en las zonas de conflicto y alta vulnerabilidad, por medio de los rubros destinados a la responsabilidad social empresarial.

En cuanto a la sostenibilidad corporativa de la organización, según el mismo informe de asamblea, el año 2010 requirió generar ingresos propios por valor de \$1.297 millones de pesos. En la figura 4 se indica las fuentes de financiación para la sostenibilidad de la capacidad instalada:

Figura 5. Participación de las fuentes de financiación en la Sostenibilidad Corporativa.



Fuente: Elaboración Propia.

Las donaciones mensuales corresponden a los aportes hechos por empresas del sector privado para el funcionamiento de la corporación. La cena anual es un evento de recolección de fondos, donde notables de la sociedad vallecaucana y nacional, hacen un aporte económico significativo por cada cupo. Los aportes para la supervisión de proyectos son rubros que los donantes destinan a financiar la administración de éstos por el personal de planta de la corporación. Las donaciones para proyectos son los ingresos operacionales destinados directamente a financiar las actividades de los

misimos. Los ingresos no operacionales son los rendimientos que dejan las inversiones de corto plazo (como CDTs) y los aportes de asociados son recaudos anuales que se hacen en el marco de la asamblea general.

Como se puede observar, la ONGD tiene un alto nivel de dependencia de fuentes externas, puesto que las donaciones relacionadas con los proyectos suman un 64% de los recursos de sostenimiento en la organización.

Con respecto a los recursos autogestionados, la cena anual es el mayor ingreso generado por la organización, representando un 33% de los recursos, los cuales, sumando los ingresos no operacionales y los aportes de los asociados, equivalen a un 36% de los recursos para sostenibilidad.

Si bien la organización ha buscado formas de generar ingresos, aún es muy alta la dependencia de fuentes externas, cuando el objetivo es reducir la incertidumbre para asegurar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

5.3.2. Resultados de la encuesta de diagnóstico de la Gestión Financiera

Con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento en las áreas del departamento financiero, a continuación se presenta la información general obtenida por medio de la encuesta de diagnóstico. Después, se presenta una tabla con observaciones y conclusiones claves, clasificadas por área:

- Información General

- El departamento financiero actualmente se encuentra adelantando la estandarización y documentación de los procesos con miras a certificarse en gestión de la calidad. Cuenta con un equipo administrativo, el cual está conformado por tres contadores públicos, una tecnóloga en contabilidad, dos tecnólogos en sistemas y un tecnólogo en administración y finanzas.
- La organización cuenta con un software administrativo integral CGUNO®, el cual controla eficientemente la información del departamento y genera los

reportes adaptados a los requerimientos solicitados por los departamentos de la organización. Por medio de éste software se lleva el libro banco, el libro de caja chica y el registro diario. Además, se realiza la conciliación contable y se generan los estados financieros, tales como el balance general, el estado de resultados, el flujo de efectivo, los cambios en el patrimonio, los cambios en la situación financiera y demás informes relacionados con las áreas de tesorería y contabilidad.

- El análisis contable del balance general, el estado de excedentes y el flujo de efectivo se realizan mensualmente y el de los cambios en el patrimonio y los cambios en la situación financiera se realizan anualmente. En cuanto al análisis de los indicadores, sólo se utilizan la razón de deuda, la razón corriente y el capital de trabajo neto, metodologías como la normalización vertical y horizontal no son empleadas. Las tareas y rutinas de gestión financiera se planifican semanalmente y se cuenta con una estrategia de financiamiento de mediano plazo (cena anual).
- Las compras de la organización en general, las administra el área de tesorería y tienen establecidos procedimientos para este proceso, sin embargo, cuando son compras a realizar directamente en la zona del proyecto, lo hacen los coordinadores del mismo cumpliendo con los requisitos establecidos. Los anticipos a los proveedores solo se dan cuando se trata compras cuantiosas, por orden o contrato se anticipa entre el 30% y el 50%. Sólo se atienden los pagos de aquellas facturas que están a conformidad.
- En lo referente a las responsabilidades tributarias, la organización es responsable de cancelar el impuesto a la renta, el impuesto de industria, comercio, avisos y tableros, y de efectuar las retenciones respectivas. No son responsables del IVA.
- Los principios contables que rigen la contabilidad en la corporación, son los contemplados en el Decreto 2649 (marco conceptual de la contabilidad) y el Decreto reglamentario 2650 del año 1993 que establece el plan único

de cuentas; por los cuales se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia; además de las orientaciones técnicas - científicas emitidas por el consejo técnico de la contaduría pública, especialmente, en el tema de registro de recursos con destinación específica, como es la orientación 6ta, emitida por éste órgano de control. La contabilidad se maneja bajo el principio de causación. Existe un catálogo de cuentas contables, conforme al Decreto 2650 de 1993, las cuales se encuentran clasificadas en el CGUNO®.

- La gestión de solicitudes para subvenciones y ayudas se realiza por medio de una persona encargada de manejar los aspectos técnicos, a través de convocatorias institucionales (agencias de cooperación o Gobiernos) publicadas por internet y por proyectos que le son ofrecidos a la organización por donantes que ya conocen su trabajo. El cumplimiento de los requisitos para la donación de recursos se hace a través de manuales, instructivos o capacitaciones publicadas por los donantes. Siempre se intenta cumplir con los plazos de ejecución que se establecen en las ayudas recibidas, y en caso de no ser así, se justifica el por qué y se solicita una prórroga del proyecto ajustándose a las condiciones.

En la tabla 13 se indica, a manera de diagnóstico, una serie de observaciones y conclusiones clasificadas por área, a partir de los resultados de la misma encuesta:

Tabla 14. Observaciones y conclusiones a partir de la encuesta de diagnóstico.

		Áreas	Observaciones	Conclusión
Gestión Financiera	1. Planeación Financiera		- Tanto la presupuestación general, la preparación del presupuesto de nuevas propuestas y el seguimiento presupuestal mensual, se llevan con herramientas ajustadas para cada uno de estos procesos y se hace un seguimiento permanente al cumplimiento de lo planeado. - Los presupuestos son incrementales sobre la base del año anterior.	El área tiene funcionamiento adecuado, llevando de buena forma los procesos y haciendo un buen uso de las herramientas para el desarrollo de los mismos.
	2. Tesorería		- La gestión del área se hace por medio del módulo de tesorería del software contable CGUNO®. - Las políticas de compras están definidas de acuerdo a su destino, ya sea para los proyectos o para la administración de la organización. - Los pagos se hacen de contado y preferiblemente por vías electrónicas. Cuentan con un procedimiento definido para su autorización. - Se hacen pronósticos de tesorería.	Los procesos y políticas están bien definidos y el software utilizado para la gestión del área, brinda confiabilidad a los procesos.
	3. Contabilidad Financiera		- La organización lleva una contabilidad adecuada a la legislación vigente para las ONG en Colombia. - La gestión del área se hace por medio del módulo de contabilidad del CGUNO®. - Existen procedimientos para comprobar el contenido de las cuentas de balance (conciliación, confirmación y conteo). - Las conciliaciones bancarias y los arqueos de caja son autorizados por una persona de nivel jerárquico superior del quien los confecciona.	La contabilidad financiera se soporta principalmente en el software contable, lo cual, asociado a procedimientos plenamente establecidos, brinda una alta confiabilidad sobre el desempeño de los procesos.

	Áreas	Observaciones	Conclusión
Gestión Financiera	4. Análisis Financiero	- El análisis de indicadores se hace a partir de 3 medidas: la razón corriente, el capital de trabajo neto y la razón de deuda. - No se hace análisis de proporción ni de tendencias.	- Los indicadores utilizados resultan insuficientes para analizar el desempeño financiero a profundidad. - La no realización de análisis de proporción y tendencias reduce la disponibilidad de información para la toma de decisiones de mediano y largo plazo.
	5. Contraloría	- Se hacen informes a los beneficiarios de los proyectos. - Se cumple con los informes a los donantes oportunamente. - Se cuenta con auditores externos permanentemente. - El revisor fiscal realiza la auditoría cada tres meses. - Se adelantan auditorías internas financiadas por un donante. - Se tienen identificados los riesgos financieros internos y externos.	- Los coordinadores de los proyectos en zona, socializan con los beneficiarios los planes y actividades que los involucran, y los hacen partícipes de la toma de decisiones, por medio de las asociaciones establecidas en el marco de los proyectos de la Corporación y otras establecidas previamente. - Las auditorías internas y externas constituyen garantías en el control de los procedimientos financieros.

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta de diagnóstico.

A partir de lo anterior, se puede concluir que en general, el departamento financiero cuenta con procesos y herramientas adecuadas para cada área, exceptuando la de análisis financiero, la cual presenta debilidades que deben ser superadas, puesto que limitan la cantidad y la calidad de la información para la toma de decisiones tácticas y estratégicas.

5.4. Diseño de la Propuesta de Mejoramiento

Dando cumplimiento al objetivo general del proyecto, a continuación se presenta el diseño de una propuesta de mejoramiento del área financiera de la ONGD objeto de estudio, la cual involucra aspectos relacionados con la salud financiera de la entidad, el análisis de los procesos y herramientas de gestión

en esta área, así como el análisis del entorno de la organización; con el fin de reforzar el objetivo de sostenibilidad y viabilidad en el largo plazo.

5.4.1. Análisis DOFA - Diagnóstico y Estratégico

Con base en el diagnóstico financiero, los informes de asamblea, el marco teórico, las opiniones de los expertos y del personal de la Corporación, se hace un análisis DOFA de las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno de las ONGDs, indicando un conjunto de estrategias para un mejor desempeño financiero:

5.4.1.1. Diagnóstico

Tabla 15. Fortalezas y Debilidades de la ONGD de estudio.

Fortalezas	Debilidades
1. Cuenta con una amplia experiencia y se ha demostrado la efectividad de su modelo de intervención (Tovar, 2011).	1. Es poco reconocida a nivel local por parte de personas naturales y no recibe donaciones de éstas.
2. Cuenta con personal experimentado tanto para la gestión interna como para la ejecución de los proyectos (Tovar, 2011).	2. Su sostenibilidad depende principalmente de donaciones tanto para los proyectos como para la supervisión de los mismos, equivalente al 64% de los ingresos propios (Asamblea, 2011).
3. Tiene un manejo transparente y rinde cuentas ante donantes y beneficiarios.	3. Sus gastos administrativos absorben una alta proporción de los ingresos operacionales (superior al 90%).
4. Goza de reconocimiento internacional y a nivel nacional, por parte del sector público y la empresa privada del Valle del Cauca (Asamblea, 2011).	4. No se cuenta con herramientas para un análisis riguroso del desempeño financiero.
5. Cuenta con una estrategia de autofinanciación propia parcial (cena anual), que representa el 33% de los ingresos propios (Asamblea, 2011).	
6. Goza de una buena liquidez para afrontar compromisos de corto plazo.	

Fortalezas	Debilidades
7. Cuenta con una amplia base patrimonial para respaldar el cumplimiento de los proyectos en caso de problemas en la ejecución 8. No tiene obligaciones financieras y tiene un buen nivel de bancarización.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Oportunidades y Amenazas de la ONGD de estudio.

Oportunidades	Amenazas
1. Los donantes internacionales tienen preferencia por ONGDs comprometidas con la rendición de cuentas y la transparencia (García R., 2011). 2. Colombia cuenta con diversos incentivos para el apoyo a ONGDs por parte de personas jurídicas y naturales (Pinzón, 2011). 3. Existe un consenso en torno a que las ONGDs deberían adoptar prácticas empresariales (Sharir et al., 2006; Weerawardena et al., 2001) e innovadoras (Jaskyte, 2004; McDonald, 2007; Weerawardena et al., 2006). 4. El conflicto armado en el país, genera un gran impacto social en las regiones donde se presenta, lo que conlleva a aumentar los índices de desempleo, pobreza y crisis humanitaria, así como la siembra de cultivos ilícitos. Por esto, es fundamental el trabajo que se puede hacer desde el tercer sector para hacer frente a estas problemáticas.	1. Crisis de credibilidad en las ONGDs por falta de transparencia y malos manejos (McGann et al., 2006). 2. El entorno de las ONGDs es cada vez más competitivo (Weerawardena et al., 2010). 3. Disminuciones en la financiación por parte de agencias de cooperación ante crisis financieras en los países de origen (Pinto, 2011). 4. Cada vez es mayor la presión por el logro de resultados tangibles y por la transparencia en el manejo de los recursos (De Asís et al., 2001). 5. Los donantes internacionales cada vez destinan menos fondos para el fortalecimiento institucional y el cubrimiento de los costos fijos (Puentes, 2011).

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.2. Estrategias

A partir del DOFA diagnóstico, se establecieron 4 tipos de estrategias (David, 2003):

- **Estrategias FO (Fortalezas para Oportunidades):** Consisten en dar el mejor uso a las fortalezas internas para sacar el máximo provecho de las oportunidades externas.

-**Estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades):** Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **Estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas):** Aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- **Estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas):** Son estrategias defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Para el caso de la ONGD estudiada, las estrategias a incorporar y profundizar en la propuesta de mejoramiento son –ver siguiente página-:

Tabla 17. DOFA Estratégico de la ONGD de estudio.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO 1. Emprender iniciativas interinstitucionales de Responsabilidad Social Empresarial (F1, F2, F3, F4, F7, F8 y O1, O2, O4)¹⁵. 2. Brindar servicios de consultoría en procesos de intervención social y formulación de políticas públicas relacionadas con el agro y procesos de paz (F1, F2, F4 y O2, O3, O4).	ESTRATEGIA DO 3. Diseñar e implementar un plan que estimule la participación y el apoyo a la organización, por parte de las personas naturales (D1, D2, D3 y O2, O3, O4).
Amenazas	ESTRATEGIA FA 4. Incluir la búsqueda de la autosostenibilidad dentro de los objetivos y estrategias de la organización (F2, F3, F4, F5, F6, F8 y A1, A2, A3, A5).	ESTRATEGIA DA 5. Fortalecer el seguimiento al desempeño financiero (D4, A1, A2, A3, A4, A5).

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ Esta notación es utilizada para indicar que en la estrategia en cuestión, se están teniendo en cuenta tanto las fortalezas 1, 2, 3, 4, 7 y 8, como las oportunidades 1, 2, 3; enunciadas anteriormente.

5.4.2. Propuesta de mejoramiento

A partir de las estrategias enunciadas anteriormente, la presente propuesta de mejoramiento consiste en una desagregación jerárquica de cada una de éstas, indicando las acciones a implementar en los niveles tácticos y operativos.

Tabla 18. Propuesta de mejoramiento de la ONGD de estudio.

Tipo	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
Fortalezas para Oportunidades	1. Emprender iniciativas interinstitucionales de Responsabilidad Social Empresarial.	1.1. Establecer vínculos con empresas privadas, con el fin de que apoyen los diferentes proyectos en territorios específicos, bajo el modelo del patrocinio de comunidades y de funcionarios de la corporación.	1.1.1. Llevar a cabo acercamientos por parte de la organización con las empresas que están ubicadas en la zona que comprende el norte del Departamento del Cauca y el sur del Valle. 1.1.2. Construir un espacio de diálogo entre la organización y las empresas, en el cual se puedan visibilizar los riesgos sociales de la comunidad, exponiendo los proyectos de intervención social para abordarlos y su impacto en la zona, indicando cómo pueden involucrarse y aportar para su realización. 1.1.3. Diseñar un programa entre la corporación y las empresas privadas, para que éstas apadrinen a funcionarios de la corporación, aportando a la sostenibilidad de sus actividades.

Tipo	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
Fortalezas para Oportunidades		1.2. Comprometer a las instituciones públicas con inversión para las comunidades en zonas de conflicto, a través de iniciativas para la autosostenibilidad agrícola	1.2.1. Construir un espacio de diálogo entre la organización y las instituciones públicas relacionadas con el sector rural y agropecuario, en el cual se puedan exponer los proyectos sociales y su impacto en la zona. 1.2.2. Gestionar ante las dependencias públicas respectivas, las partidas destinadas a financiar proyectos en los territorios con presencia de grupos armados, como los programas de sustitución de cultivos, promoviendo la creación de unidades de producción agrícola por medio de procesos asociativos entre los campesinos.
	2. Brindar de servicios consultoría.	2.1. Realizar asesorías en procesos de intervención social y formulación de políticas públicas relacionadas con el agro y el proceso de paz.	2.1.1. Sistematizar los conocimientos y experiencias que se tienen en la elaboración, ejecución y seguimiento de los proyectos, así como el <i>know-how</i> del modelo de intervención de la corporación. 2.1.2. Diseñar una estrategia de relaciones públicas para socializar con otras ONGDs y el sector público, los servicios de consultoría y auditoría en proyectos de intervención social. 2.1.3. Proveer servicios de acompañamiento en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas del sector agropecuario.

Tipo	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
Debilidades ante Oportunidades	3. Diseñar e implementar una estrategia que estimule la participación y el apoyo a la organización, por medio de aportes de las personas naturales.	3.1. Elaborar un plan de mercadeo social, que permita posicionar a la organización como un medio para que los ciudadanos puedan asumir su compromiso con el desarrollo social de la región, haciendo aportes económicos y en especie, a los proyectos y al funcionamiento de la corporación.	3.1.1. Diseñar una mezcla de mercadeo social, identificando el producto social a ofertar, su precio, plaza, promoción, proceso, personal a emplear y la presentación del producto o idea a ofertar, con la cual los ciudadanos pueden aportar. 3.1.2. Diseñar una estrategia para visibilizar los proyectos de la corporación, resaltando el impacto que tienen sobre la calidad de vida de la población objetivo. 3.1.3. Realizar una campaña de mercadeo social, con el fin de incidir en las motivaciones, preferencias, ideas, creencias, actitudes, valores y elementos culturales que determinan el nivel de compromiso de las personas naturales con el bien de las comunidades vulnerables y su voluntad de contribuir con la labor de la organización.
Fortalezas para enfrentar Amenazas	4. Incluir la búsqueda de la autosostenibilidad dentro de los objetivos y estrategias de la organización.	4.1. Fomentar entre el personal, un pensamiento propositivo y emprendedor, que lleve a la generación de ideas que la organización pueda aplicar y estén enfocadas hacia la autosostenibilidad de la corporación.	4.1.1. Promover charlas y talleres, con el fin de desarrollar competencias en el personal de la organización, encaminadas a la generación de nuevas alternativas que propendan hacia la autosostenibilidad, como un imperativo para el cumplimiento del objeto social en el mediano y largo plazo. 4.1.2. Institucionalizar espacios como bancos de ideas y proyectos, donde se faciliten los medios para que el personal pueda materializar sus propuestas¹⁶, encaminadas a generar valor, dentro de los principios y fines de la organización.

¹⁶ En cuanto a la financiación de las propuestas, entre las fortalezas de la organización es que tienen un buen nivel de bancarización, no tienen obligaciones financieras y gozan de una buena liquidez, lo cual, le facilita el acceso a la financiación con bancos, en la medida en que el costo de oportunidad se lo permita.

Tipo	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
Debilidades para resistir a las Amenazas	5. Fortalecer el seguimiento al desempeño financiero	5.1. Facilitar el uso de las metodologías de análisis financiero en la ONGD, para hacer una evaluación y análisis de la salud financiera de la organización periódicamente.	5.1.1. Contar con una herramienta computacional que permita estimar y graficar las variaciones de las proporciones, las tendencias y el cálculo de indicadores financieros a partir de las cuentas del balance general y el estado de resultados de la organización para los siguientes años. 5.1.2. Contar una guía que indique los rangos deseables para hacer un análisis de los indicadores que arroja la herramienta. Nota: Como contraprestación por la colaboración brindada por la ONGD para el desarrollo de este proyecto, los tesisas le aportarán a la organización tanto la herramienta computacional, como la guía para el análisis de los resultados.

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y EXTENSIONES

- Las organizaciones con ánimo de lucro cuentan con una amplia gama de indicadores y metodologías para evaluar su desempeño financiero. Sin embargo, en la literatura no se cuenta con guías metodológicas para el análisis financiero de las ONGDs, que ilustren sobre las particularidades que tiene el estudio de los indicadores financieros de este tipo de organizaciones. Por ejemplo, un alto nivel de endeudamiento en una ONGD con un funcionamiento estable, corresponde principalmente a saldos por ejecutar de los proyectos a los cuales el donante ya le ha desembolsado los fondos, más que a obligaciones financieras como generalmente ocurre en el caso de las organizaciones con ánimo de lucro. Por lo tanto, el no tener en cuenta las características propias de las ONGD, podría llevar a lecturas equivocadas de su desempeño financiero. En este sentido, este proyecto presenta un ejemplo de un análisis financiero aplicado a una ONGD objeto de estudio, donde se brindan pautas para interpretar mejor el comportamiento de estas organizaciones.
- En la gestión financiera de las ONGDs, los procesos a nivel operativo pueden ser similares a los de las empresas con ánimo de lucro, pero en los niveles tácticos y estratégicos se debe tener en cuenta que estas organizaciones están sujetas a una mayor incertidumbre, puesto que su financiación depende principalmente de fuentes externas. Esta dependencia, expone a las ONGDs en una situación de alta vulnerabilidad, puesto que ante fluctuaciones negativas en las variables macroeconómicas, los donantes tienden a restringir o cancelar su apoyo a los proyectos. En este sentido, los expertos en gestión financiera de ONGDs entrevistados, coinciden en que la búsqueda de la autosostenibilidad es un imperativo para la sostenibilidad y viabilidad de estas organizaciones en el mediano y largo plazo.
- Como una forma de sobrellevar esta incertidumbre del entorno, la cual es reforzada por la reducción de los rubros que anteriormente destinaban los donantes a la administración de los proyectos y al fortalecimiento

institucional de las ONGDs, muchas de éstas tienden a contar con un personal muy reducido, para mantener bajos los costos fijos. Sin embargo, esto lleva a que se presente una alta concentración de tareas y responsabilidades en pocas personas. Por esto, es muy importante que estén bien definidas las áreas, los procesos, las metodologías y las herramientas al interior del departamento financiero, para que las tareas estén bien definidas y se cubran todas las tareas del área.

- Hay 2 áreas del departamento financiero que tienen poca atención por parte de las ONGDs de acuerdo a los expertos y a la bibliografía consultada: el área de contraloría financiera, específicamente en la rendición de cuentas a los beneficiarios y el área de análisis financiero. En el caso de la primera, se ha hecho un llamado desde la literatura, los expertos y los donantes, hacia un mayor compromiso con la transparencia y el hecho de hacer partícipes a los beneficiarios de las decisiones sobre los proyectos que los involucran. En el caso de la segunda área, se observa la necesidad de dotar a las ONGDs con herramientas computacionales que faciliten el cálculo y análisis de los indicadores financieros, para que puedan observar su desempeño año a año y puedan tomar decisiones con más información y de mejor calidad.
- Al desarrollar el caso de estudio de una ONGD ubicada en Santiago de Cali, se hizo un análisis financiero y un diagnóstico de la gestión financiera se evidenció lo siguiente:
 - Es necesario hacer un mejor uso de los excesos de liquidez, puesto que al recibir los anticipos de los proyectos, se tiende a depositar altos montos en los bancos, cuando podrían estar generando rendimientos para financiar a la organización, por medio de inversiones de corto plazo (como los CDTs).
 - La vulnerabilidad de una organización que depende de recursos externos, dado que sus estados financieros reflejaron el alto impacto que tuvo la crisis financiera global del 2008, lo cual llevó

a una disminución en los ingresos operacionales por donaciones y no se alcanzó a cubrir los altos gastos de administración.

- La organización ejecuta suficientemente los recursos obtenidos lo cual se evidencia en bajos excedentes al finalizar los años evaluados.
 - Dado que en el entorno de las ONGDs, confluyen oportunidades y amenazas, ante las que la organización debe hacer frente con sus fortalezas y debilidades, el análisis DOFA (diagnostico - estratégico) resulta ser una metodología adecuada para formular estrategias que le permiten a las ONGDs adoptar un estilo de gestión financiera orientado a sostenibilidad y viabilidad en largo plazo.
- Como se indicó tanto en la Introducción como en el Planteamiento del Problema, se ha hecho un llamado para la transferencia de conocimiento desde academia y el sector privado al tercer sector, para que el personal de las ONGDs adopten prácticas empresariales e innovadoras en su gestión financiera, con el fin de encontrar soluciones que contribuyan a la sostenibilidad de estas organizaciones en el mediano y largo plazo, para reforzar así el cumplimiento de su objeto social. En este sentido, el presente proyecto ha sido un ejemplo de cómo desde la Ingeniería Industrial y específicamente desde las finanzas, se puede contribuir al fortalecimiento de este tipo de organizaciones, cuyos proyectos van en procura del bien de las comunidades más vulnerables.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, Anne. Financial Management in the Nonprofit Sector: A Mission-Based Approach to Ratio Analysis in Membership Organizations 2006. En: The Journal of American Academy of Business, Cambridge. Vol 10. Num 1. 2006.
- ACHING, César. Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia. Primera edición. Lima. Disponible en <http://www.matematicasfinancierascag.com/>. 2006.
- ALONSO, José Antonio. Objetivos de Desarrollo del Milenio ¿Nueva Agenda de Desarrollo?. Madrid: Cuadernos de Información Económica. 2005.
- ANHEIER, Helmut; HAWKES Amber. La rendición de cuentas en un mundo en proceso de globalización: Organizaciones No Gubernamentales y Fundaciones Internacionales. En: EURICH, Johannes et al. Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- BARTAYRES, Almudena. Financial Risks. Exposición presentada en el marco del curso *Advanced Admin Meeting* de la Fundación Internacional Acción Contra el Hambre (ACH). 2008.
- BENAVIDEZ, Víctor. Entrevista con Víctor Benavidez, Director del Área de Contabilidad y Finanzas de la Asociación Nacional de Alcaldes de Municipios Afrodescendientes (AMUNAFRO). Cali, 29 de Mayo de 2011.
- BRYSON, John; GIBBONS, Michael; SHAYE, Gary. Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness. En: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 11. No. 3. 2001.
- BURGER, Ronelle. Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data. En: World Development Vol. 38, No. 9, 2010.
- CARUANA, Vince. NGDOs and Development Cooperation in Malta. Malta: Koperazzjoni Internazzjonali. 2003.
- CEDEÑO, Omar. Finanzas Básicas. Primera edición. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2008. 77 p.
- CEEDR. Researching business support needs of ethnic minority owned businesses in Coventry and Warwickshire (Report to Coventry and Warwickshire Chamber of Commerce). Middlesex University, Middlesex. 2001.
- CHETKOVICH, Carol; FRUMKIN, Peter. Balancing margin and mission: Nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. En: Administration & Society. Vol. 35. No. 5. 2003.

- CHISOLM, Laura. Accountability of Nonprofit Organizations and Those Who Control Them: The Legal Framework. En: Nonprofit Management and Leadership. Vol. 6. 1995.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Estado de Antecedentes de Organizaciones no Gubernamentales. Bogotá. Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. 2003.
- CONRADIE, Hennie. Non-governmental organizations and financial sustainability. En: Development Southern Africa. Vol. 16.No. 2. 1999.
- DART, Raymond. Being 'business-like' in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 33.No. 2. 2004.
- DASTIDAR, Shahana; PÉREZ, Rita & BOCKARIE, Matthew. Are NGO's tools for empowering the poor or social agents for empowering the state? Londres: Development Planning Unit, University College London. 2006.
- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Pearson Education. 2003. 368 p. ISBN: 970-26-0427-3.
- DE ASÍS, Agustín; GROSS, Dominique; LILLO, Esther & CARO, Alfonso. Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Madrid. Fundación Luis Vives. 2001.
- DETR - Department of the Environment, Transport and the Regions. A better quality of life: A Strategy for more Sustainable Construction. Londres. Disponible en <http://www.bis.gov.uk/files/file13547.pdf>. 1999.
- DUNPHY, Dexter; GRIFFITHS, Andrew. The sustainable corporation: Organizational renewal in Australia. St. Leonards, Allen & Unwin Publishers. 1998. ISBN-10 1864487526.
- ESTUPIÑÁN, Rodrigo; ESTUPIÑÁN, Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Primera edición. Bogotá DC: Editorial Kimpres LTDA, 2004. 350 p. ISBN: 958-648-343-6
- FRUMKIN, Peter; KIM, Mark. Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: ¿Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?. En: Public Administration Review. Vol. 61, No. 3. 2001.
- GALLAGHER, Mark. and RADCLIFFE, Vaughan. Internal controls in nonprofit organisations: The case of the American Cancer Society, Ohio Division. En: Nonprofit Management and Leadership. Vol 12.No. 3. 2002.
- GARCÍA. Oscar León. Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones. Tercera edición. Bogotá DC. Prensa Moderna Impresores. 1999. 574 p. ISBN 958904106X.

- GARCÍA, Rocío. Entrevista con la Directora Administrativa y Financiera de la Agencia Alemana Diakonie Katastrophenhilfe (vía Skype®). Bogotá, 26 de Mayo de 2011.
- GLYNN, John; MURPHY, Michael; PERRIN, John & ABRAHAM, Anne. Accounting for Managers. 3rd Edition. Melbourne, Australia: Thomson Learning. 2003. 704 p. ISBN: 186152904X.
- GOERKE, Jacinta. Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business - An Australian perspective. En: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol 8.No. 4. 2003.
- HAMMACK, David. Accountability and Nonprofit Organizations: A Historical Perspective. En: Nonprofit Management and Leadership. Vol. 6. 1995.
- JAIME, José de. Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. Primera edición. Madrid. Esic Editorial. 2008. 325 p. ISBN 8473565797
- JARAMILLO, Felipe. Análisis Financiero Básico. Primera edición. Bogotá DC: Editorial Alfaomega Colombiana. 2006. 67 p. ISBN 958-682-488-8
- JASKYTE, Kristina. Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. En: Nonprofit Management and Leadership. Vol. 15.No. 2. 2004.
- JEGERS, Mark. Financing constraints in nonprofit organizations: A 'Tirolean' approach. En: Journal of Corporate Finance Vol. 17. 2011.
- KEARNS, Kevin. Managing for Accountability. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1996. ISBN-10: 0787902284
- LEWIS, David. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. En Public Management Review. No 3. 2003.
- LEWIS, Terry. Manual de gestión financiera. Management Accounting for nongovernmental Organizations - Mango©. 2006.
- LYONS, Mark. Third sector: The contribution of nonprofit and cooperative enterprises in Australia. Allen & Unwin. 2001. ISBN-10: 1864487429.
- MASCAREÑAS, Juan. Principios de Finanzas. En: Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas. 2007.
- McDONALD, Robert. An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 36. No. 2. 2007.

- McGANN, James; JOHNSTONE, Mary. The power shift and the NGO credibility crisis. En: The International Journal of Not-for-Profit Law, Vol. 8. No. 2. 2006.
- O'NEILL, Michael. The third America: the emergence of the nonprofit sector in the United States. San Francisco. Jossey-Bass Publishers. 1989.
- ORTIZ, Héctor. Análisis Financiero Aplicado: Y principios de administración financiera. Decimocuarta edición. Bogotá DC: Editorial Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2011. 560 p. ISBN:9789587106503.
- OSORIO, Carlos. Elementos para elaborar el Trabajo de Grado en Ingeniería Industrial. Santiago de Cali: Facultad de Ingeniería. 2008.
- PARKER, Lee. Financial management strategy in a community welfare organisation: A boardroom perspective. En: Financial Accountability and Management. Vol. 19. No 4. 2003.
- PESTOFF, Victor. Third sector and co-operative services: An alternative to privatization. En: Journal of Consumer Policy, Vol. 15. No. 1. 1992.
- PINZÓN, Julián. Entrevista con el Presidente de la Fundación Educar Colombia. Cali, 26 de Mayo de 2011.
- PINTO, Luz. Entrevista con la Coordinadora Administrativa Logística de Acción Contra el Hambre: Misión Paraguay (vía Skype®). Asunción (Paraguay), 28 de Mayo de 2011.
- PNUD - PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Manual de programación. Disponible en: www.hapinternational.org/pool/files/accountability-glossary.pdf. 1999.
- PUENTES, Paula. Entrevista con consultora en Gestión Financiera de ONGs de la Universidad del Valle - Independiente. Cali, 27 de Mayo de 2011.
- POWELL, William; Steinberg, Richard. The Nonprofits Sector: a Research Handbook. Yale University Press, New Haven, CN. 2006. ISBN-10: 0300109032.
- RITCHIE, William; KOLONDINSKY, Robert. Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures. En: Nonprofit Management & Leadership. Vol. 13. No. 4. 2003.
- RIZO, Marco. Entrevista con el Director Ejecutivo de la Fundación Coomeva. Cali, 30 de Mayo de 2011.
- ROSS, Stephen. Finanzas Corporativas. Séptima edición. México: Editorial McGraw-Hill. 2005. 967 p. ISBN 9701046544.

- RUIZ, Polo. Entrevista con el Tesorero de la Asociación Centro Cultural - La Red (ACCR). Cali, 23 de Julio de 2011.
- SHARIR, Moshe; LERNER, Miri. Gauging success ventures initiated by individual social entrepreneurs. En: Journal of World Business. Vol. 41. No. 1. 2006.
- SINISTERRA, Gonzalo; POLANCO, Luis. Fundamentos de Contabilidad Financiera y de Gestión: Información para la toma de decisiones. Primera edición. Cali: Editorial Universidad del Valle, 1997. 268 p. ISBN 958-670-093
- SOTO, Michael. The Effect of Management Practices on Corporate Performance: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in the Middle East. En: International Journal of Management. Vol. 26 No. 1. 2009.
- SUPERINTENDENCIA SOLIDARIA, República de Colombia. Umbral de indicadores para organizaciones mutuales. Bogotá. 2010.
- TOVAR, Olga. Entrevista con la Directora de la ONGD objeto de estudio. Cali, Febrero – Julio de 2011.
- UNIVERSIDAD DEL VALLE. Acuerdo 004. Artículo 9. Santiago de Cali. 1996.
- UNIVERSIDAD DEL VALLE. Misión de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística. Disponible en: <http://eiie.univalle.edu.co/escuela-mision.html>. Consulta realizada el 3 de Julio. 2011.
- VERNAZA, Pablo. Entrevista con el Director de la Unidad Administrativa y Financiera de la Fundación Carvajal. Cali, 8 de Junio de 2011.
- WEERAWARDENA, Jay; McDONALD, Robert; SULLIVAN, Gillian. Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. En: Journal of World Business Vol. 45. 2010.
- WEERAWARDENA, Jay; SULLIVAN, Gillian. Learning, innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. En: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. Vol. 9. No. 3. 2001.
- WEERAWARDENA, Jay; SULLIVAN, Gillian. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. En: Journal of World Business. Vol. 41. 2006.
- YOUNG, James. Accounting for the "invisible" nonprofit sector: five mini-cases. En: Journal of Accounting Education, Vol. 13, No. 3. 1995.

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1. Formato de Encuesta Diagnóstico del Área Financiera de la ONGD objeto de estudio

A. Sobre la organización del departamento financiero.

1. ¿Existe un organigrama funcional del departamento?

Si ____ No ____ . Si la respuesta es positiva, indicar cómo está compuesto.

2. ¿Existen descripciones de tareas o manuales de procedimientos que contengan los deberes del personal clave?

Si ____ No ____ . ¿De ser afirmativa, con cuáles cuentan?

3. Cuál es el número de profesionales del departamento financiero con los siguientes perfiles:

1. Contadores ____

2. Economistas ____

3. Ingenieros Industriales ____

4. Técnicos administrativos ____

5. Otros _____

4. La información que genera el departamento financiero para otros departamentos de la organización:

a. ¿Se adapta a las necesidades de estos últimos? ¿Por qué?

b. ¿Se entrega en los formatos propios del departamento financiero?

5. ¿Considera usted que se produce información duplicada por el departamento?

Si ____ No ____

6. ¿La carga de trabajo varía frecuentemente a lo largo de cada mes?

Si ____ No ____

7. ¿Están plenamente identificados los riesgos financieros internos y externos y existe una estrategia de administración del riesgo?

Si ____ No ____ . ¿Si la respuesta es positiva, explique en qué consiste la estrategia?

8. De los siguientes, ¿qué procesos, herramientas y metodologías son manejados por la organización?

Áreas	Procesos	Herramientas / Metodologías	Observaciones
1. Planeación Financiera	Presupuestación General	Presupuesto y análisis de ingresos y egresos	
		Presupuesto de capital	
	Preparación del presupuesto de nuevas propuestas y/o proyectos	Presupuestos de proyectos previos, ajustados con la información del nuevo proyecto	
	Seguimiento presupuestal mensual	Presupuesto aprobado vs gasto ejecutado	
2. Tesorería	Administración de tesorería	Pronóstico de tesorería	
	Adquisición y compras	Compras	

Fuente: Elaboración propia.

Áreas	Procesos	Herramientas / Metodologías	Observaciones
3. Contabilidad Financiera	Impuestos	Retención en la fuente	
		Impuesto al Valor Agregado - IVA	
	Registro contable	Libro banco	
		Libro de caja chico	
		Registro diario	
	Conciliación contable	Extractos bancarios y conciliaciones de caja	
3. Contabilidad Financiera	Análisis contable	Balance general	
		Estado de resultados	
		Flujo de efectivo	
		Cambios en el patrimonio	
		Cambios en la situación financiera	

Fuente: Elaboración propia.

Áreas	Procesos	Herramientas / Metodologías	Observaciones
4. Análisis Financiero	Informes financieros	Normalización vertical (análisis de proporción)	
		Normalización horizontal (análisis de tendencias)	
		Análisis de indicadores financieros	
5. Contraloría	Rendición de Cuentas	Informes financieros intermedios y finales a los donantes	
		Informe a Beneficiarios	
	Auditoría Interna	Formatos de auditoría interna	
	Auditoría Externa	Formatos de auditoría externa	

Fuente: Elaboración propia.

B. Sobre la planificación y el control de la gestión

9. ¿ La entidad mantiene una contabilidad adecuada a la legislación vigente para las ONG en Colombia?

Si ____ No ____

10. ¿Con qué obligaciones contables y fiscales cumple la organización?

11. ¿Con que periodicidad celebran las reuniones el equipo directivo?

a) Mensuales ____

b) Trimestrales ____

c) Anuales ____

d) Otra periodicidad _____

12. ¿Qué tipos de informes financieros se preparan? ¿Con que periodicidad?

13. ¿ Existen procedimientos para comprobar el contenido de las cuentas de balance (conciliación, confirmación, conteo)?

Si ____ No ____

14. ¿Las cuentas anuales están auditadas?

Si ____ No ____

15. Si es necesario, ¿se dispone de un asesor/consultor externo que resuelva problemas de la entidad?

Si ____ No ____

16. ¿Cada proyecto cuenta con su centro de costos?

Si ____ No ____

17. ¿Cada cuánto se planifican las tareas y rutinas de gestión financiera, asignándoles fechas específicas a lo largo del año?

a) Mensualmente ____

b) Trimestralmente ____

c) Anualmente ____

d) Otra periodicidad _____

18. ¿Qué estrategias de financiamiento utilizan a corto plazo y a largo plazo, aparte de los recursos de los donantes en los proyectos?

19. ¿Qué tipos de presupuestos utilizan en la organización?

a) Presupuesto de ingresos y gastos ____

b) Presupuesto de capital ____

c) Ambos ____

d) Otro _____

20. ¿Cuál de las siguientes formas de hacer un presupuesto es la empleada en la organización?

a) Incremental ____

b) Base cero ____

c) Híbrido ____

21. Los presupuestos de la organización tienen en cuenta los siguientes costos indirectos de los proyectos:

a) Costos relacionados con el personal de soporte ____

b) Costos de arranque (ej. Publicidad) ____

c) Costos indirectos o de base (ej. Alquileres, seguro, servicios) ____

d) Costos de manutención de vehículos ____

e) Mantenimiento de equipos ____

f) Costos de Representación (ej. Reuniones de directorio) ____

g) Costos de auditoría ____

22. ¿Existe una política para el cubrimiento de los costos básicos?

Si ____ No ____

23. ¿Con qué regularidad se hacen informes de gestión?

a) Mensuales ____

b) Trimestrales ____

c) Anuales ____

d) Otra periodicidad _____

24. ¿Con qué regularidad se presentan informes de gestión a los donantes de los proyectos?

- a) Mensuales ____
- b) Trimestrales ____
- c) Anuales ____
- d) Otra periodicidad _____

25. ¿Con qué regularidad se socializan los avances de los proyectos con los beneficiarios?

- a) Mensuales ____
- b) Trimestrales ____
- c) Anuales ____
- d) Otra periodicidad _____

26. ¿Se manejan listas de chequeo para el cierre financiero y contable de los proyectos?

Si ____ No ____

27. ¿Con qué frecuencia se hacen los cierres contables de la organización?

- a) Mensuales ____
- b) Trimestrales ____
- c) Anuales ____
- d) Otra periodicidad _____

28. ¿Se hacen planes de cobertura de costos fijos y variables de mediano y largo plazo?

Si ____ No ____

C. Sobre la gestión de la tesorería

C. 1. Sobre la existencia de segregación de funciones

29. Existen conciliaciones bancarias:

- a) Mensuales ____
- b) Trimestrales ____
- c) Anuales ____
- d) Otra periodicidad _____

30. ¿Las conciliaciones se realizan por escrito en impreso normalizado?

Si ____ No ____

31. ¿Las conciliaciones bancarias se revisan por una persona de nivel jerárquico superior a la que las confecciona?

Si ____ No ____

32. Los cobros en efectivo o mediante cheques al portador, ¿los reciben las mismas personas que facturan y tienen acceso a los registros contables?

Si ____ No ____

33. ¿Quién autoriza los vales de caja?

34. Se realizan arqueo de caja:

a) Mensuales ____

b) Trimestrales ____

c) Anuales ____

d) Otra periodicidad _____

35. ¿Los arqueo de caja se confeccionan por escrito en impreso normalizado?

Si ____ No ____

36. ¿Los arqueo de caja se revisan por personal de nivel jerárquico superior al que los realiza?

Si ____ No ____

37. ¿Cuántas cuentas bancarias tiene la organización y qué usos tienen?

38. ¿Existe un fondo fijo en caja?

Si ____ No ____

C.2. Sobre el control de los cobros realizados:

39. ¿Qué tantos cobros se realizan en efectivo?

a) Son muy limitados y existe un control adecuado ____

b) No existen normas específicas ____

40. ¿Los cheques recibidos se ingresan en bancos?

a) De forma inmediata ____

b) Con una periodicidad, ¿cuál? _____

C.3.Sobre el control de los pagos realizados:

41. ¿Todos los pagos realizados son previamente autorizados?

Si ____ No ____

42. ¿Los cheques generalmente se expiden?

a) Siempre con pago al primer beneficiario ____

b) Preferiblemente con pago al primer beneficiario ____

c) No hay ningún criterio preestablecido ____

43. ¿Los cheques se expiden?

a) Siempre de forma mancomunada ____

b) Mancomunadamente a partir de determinada cantidad ____

c) No existe un criterio preestablecido ____

44. ¿Se utilizan preferentemente formas de pagos distintas al cheque, como pagarés y otros?

Si ____ No ____

45. ¿Cómo se garantiza la imposibilidad de alteraciones en los cheques?

C.4. Otros aspectos:

46. ¿Se dispone de presupuesto anual de tesorería y previsiones de tesorería a corto plazo?

Si ____ No ____

47. ¿Qué aplicación informática utilizan para gestionar la tesorería?

48. ¿Se dispone de herramientas informáticas específicas para conciliar cuentas bancarias?

Si ____ No ____ . ¿Si la respuesta es positiva, nombre la herramienta utilizada?

D. Sobre la gestión de las compras.

D.1. Autorización y registro de las compras:

49. ¿Cuál es el procedimiento de compras?

50. ¿Se cuenta con proveedores previamente autorizados?

Si ____ No ____

51. ¿Cuáles son los mecanismos de selección de proveedores?

52. ¿De qué manera se controlan los pedidos pendientes?

53. ¿Cuál es el procedimiento de recepción de compras?

54. ¿Se controlan adecuadamente los recibos de mercancía suministrada por los proveedores cuya factura no ha sido recibida?

Si ____ No ____

55. Los recibos de proveedores cuyas facturas están pendientes de recibir, ¿se valoran y se registran contablemente de forma adecuada?

Si ____ No ____

56. ¿Cuál es el procedimiento de recepción de mercancías?

57. ¿Queda constancia escrita de las revisiones realizadas?

Si ____ No ____

58. Una vez revisada la factura, ¿se obtiene conformidad por parte del responsable de la sección que hizo el pedido?

Si ____ No ____

D.2. Inventario permanente

59. ¿La entidad dispone de inventario permanente?

Si ____ No ____

60. ¿Existe y se aplica un procedimiento de inventarios? ¿Cuál?

D.3. Gestión de pagos

61. ¿Sólo se atienden los pagos de aquellas facturas que están a conformidad?

Si ____ No ____

62. ¿Las facturas pagadas se identifican suficientemente?

Si ____ No ____

63. ¿Cuál es el procedimiento de anticipos a proveedores?

64. ¿Existen registros suficientes sobre los vencimientos pendientes de atender?

Si ____ No ____

D.4. Otras operaciones

65. ¿Se tienen acuerdos con los proveedores?

Si ____ No ____ . Si la respuesta es positiva, explique los acuerdos.

66. ¿Los saldos con proveedores son confirmados de forma periódica?

Si ____ No ____

E. Sobre la gestión de las ayudas recibidas

67. ¿Cuál es el procedimiento de gestión de solicitudes de subvenciones y ayudas?

68. ¿Quiénes tienen contacto directo con los donantes?

69. ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de los requisitos de la ayuda?

70. ¿Los proyectos objeto de la ayuda son verificados por expertos independientes o auditores?

Si ____ No ____

71. En general, ¿Se cumplen los plazos de ejecución que se establecen en las ayudas recibidas?

Si ____ No ____

72. ¿Cuál es el procedimiento a seguir ante el no cumplimiento de los plazos de ejecución?

8.2. Anexo 2. Estados Financieros de la ONGD estudiada

BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010					
(En miles de pesos colombianos)					
	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible					
Bancos	1.926.817	1.003.550	1.075.943	945.481	1.038.454
Cuentas de Ahorro	58.066	101.772	45.895	109.417	57.755
Caja	4.155	4.460	5.840	5.000	17.100
Total Disponible	1.989.038	1.109.782	1.127.678	1.059.898	1.113.309
Inversiones					
CDT		365.570	436.100	342.688	111.122
Corficolombiana - Recursos Propios	436.546	73.712	0	140.695	0
Fiduciaria Bancolombia - recursos proyectos	8.959	0	0	0	126.944
Total Inversiones	445.505	439.282	436.100	483.383	238.066
Deudores					
Varios	19.154	26.320	32.230	245.793	348.675
Anticipos y avances relacionados con proyectos	386.186	2.650	5.205	117.049	105.648
Cuentas por cobrar a trabajadores	80	335	626	194	29.059
Ingresos por cobrar	3.000	4.622	5.622	4.893	1.250
Provisión de deudores varios	(8.696)	0	0	0	0
Total Deudores	399.724	33.927	43.683	367.929	484.632
Diferidos	2.242	2.759	10.638	2.532	2.655
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.836.509	1.585.750	1.618.099	1.913.742	1.838.662
ACTIVO NO CORRIENTE					
Intangibles: Donación de Licencias Microsoft Office	-	-	-	-	108.980
Inversiones: Sociedad por Acciones Umacué S.A	-	-	-	-	41.350
Equipos	26.057	32.824	26.627	213.560	290.068
Depreciaciones	-	-	-	29.290	75.491
Equipos – Neto	26.057	32.824	26.627	184.270	214.577
Valorizaciones	-	13.430	13.430	13.430	0
Otros Activos	20.319	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46.376	46.254	40.057	197.700	364.907
TOTAL ACTIVO	2.882.885	1.632.004	1.658.156	2.111.442	2.203.569

CUENTAS DE ORDEN	4.258.844	2.285.979	6.672.664	4.736.291	5.113.148
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010					
(En miles de pesos colombianos)					
	2006	2007	2008	2009	2010
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar	155.729	113.625	94.919	143.772	120.000
Obligaciones laborales	34.297	28.547	32.981	43.847	51.986
Pasivos estimados y provisiones		40.712	6.317	3.827	9.120
Otros pasivos	1.952.430	891.506	942.554	1.136.909	1.080.170
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	2.142.456	1.074.390	1.076.771	1.328.355	1.261.276
PATRIMONIO					
Fondo social - aportes en efectivo	402.897	413.313	422.969	435.972	447.813
Fondo social - aportes en especie	49.045	49.045	49.045	149.045	296.425
Reservas - Asignaciones permanentes	157.215	246.610	246.610	246.610	246.610
Déficit acumulado de ejercicios anteriores	(3.826)	0	- 206.661	- 192.546	- 103.847
Excedente (déficit) del ejercicio	93.221	- 206.661	14.115	88.699	13.415
Revalorización del patrimonio	41.877	41.877	41.877	41.877	41.877
Superávit por valorizaciones	0	13.430	13.430	13.430	0
TOTAL PATRIMONIO	740.429	557.614	581.385	783.087	942.293
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.882.885	1.632.004	1.658.156	2.111.442	2.203.569
CUENTAS DE ORDEN	4.258.844	2.285.979	6.672.664	4.736.291	5113148

ESTADOS DE EXCEDENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010					
(En miles de pesos colombianos)					
	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS OPERACIONALES	2.106.574	1.954.378	1.710.522	2.511.729	2.257.684
GASTOS OPERACIONALES					
Ventas	2.406	-	24.029	23.896	15.082
Administración	1.614.982	1.871.270	1.723.754	2.351.614	2.116.361
Depreciaciones	-	6.317	5.006	5.820	19.896
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.617.388	1.877.587	1.752.789	2.381.330	2.151.339
EXCEDENTE/DÉFICIT OPERATIVO	489.186	76.791	- 42.267	130.399	106.345
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos Financieros	-	32.638	40.500	28.366	9.852
Otros Ingresos no Operacionales	25.734	44.736	69.100	43.637	18.285
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	25.734	77.374	109.600	72.003	28.137
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gastos Financieros	-	12.354	15.059	19.225	18.726
Otros Gastos no Operacionales	396.283	348.472	34.546	90.651	100.395
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	396.283	360.826	49.605	109.876	119.121
EXCEDENTE/DÉFICIT ANTES DE IMPUESTOS	118.637	- 206.661	17.728	92.526	15.361
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	25.416	-	3.613	3.827	1.946
EXCEDENTE/DÉFICIT NETO DEL EJERCICIO	93.221	- 206.661	14.115	88.699	13.415