

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA
CALIFORNIA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**RELACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO MAESTRO Y LA
GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA EN UNA
ORGANIZACIÓN CIVIL AMBIENTALISTA EN ENSENADA, B.C.**

**TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL:
DRA.LIZZETTE VELASCO AULCY**

PRESENTA:

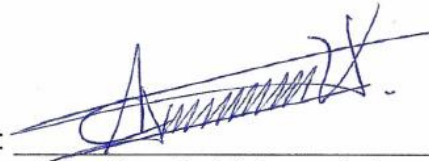
MERCEDES VEGA NUÑEZ

Ensenada, B.C.

Marzo del 2019.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis:



Dra. Lizzette Velasco Aulcy

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



Dra. Denisse Mejía Victoria

2.-



Dr. Ramón Galván Sánchez

Dedicatoria

A Dios y a mis ángeles en el cielo Navid y mi niño, por darme la fuerza y sabiduría en cada uno de mis días para llegar hasta donde sueño.

A mis papás, que son los pilares por los cuales existo y cuyo esfuerzo para hacerme una gran persona y profesional espero sean recompensados con esta pequeña muestra. Es un orgullo ser resultado de grandes corazones que solo buscan lo mejor para mí.

A mi hermana Andrea, no quiero ser tu ejemplo, pero sé que muchas veces lo soy, así que esto es por ser una de mis motivaciones para siempre estar en la búsqueda de mi crecimiento y tener una mejor versión de mí.

Por último, esto va por mí, por no dejarme vencer a pesar de los obstáculos que se me presenten, por tomar un reto y lograrlo. Ha sido largo el viaje, pero al fin llegue.

Agradecimientos

Es difícil poner un orden para decir gracias, pero comenzaré:

A ti mi amiga y hermana de corazón Karen Sandoval, por siempre acompañarme e impulsarme a cumplir nuevos retos y lanzarte conmigo a lo desconocido sin importar el proceso, pero seguras de cual queremos sea nuestro destino final. ¡Lo logramos!

Al mejor equipo de maestría, las mejores compañeras nerds y sin lugar a dudas mujeres que admiro y quiero siempre tener de amigas: Claudia Vargas, Susana Barrón, Raquel Barboza y Karen Sandoval. Gracias por nunca rendirse y por llenar mis días de risas, charlas únicas, historias inolvidables, dulces y comida durante clases, consejos acertados y sobre todo por dejarme ser parte de sus vidas en esta aventura llamada maestría.

A usted directora de estudio de caso Dra. Lizzette Velasco, por siempre mostrar disponibilidad, apoyarme sacándome de mil dudas, regresarme al camino cuando andaba pérdida y sobre todo por aceptarme y dejarme conocer la gran persona que es. Gracias por la confianza y por compartir sus conocimientos.

A mis compañeros de trabajo por sus consejos, por siempre estar atentos del proceso de esta aventura y brindarme sus ánimos y paciencia en las tantas charlas en donde el tema era mi trabajo de maestría. Especialmente, gracias a mi jefe César Guerrero por darme la oportunidad de crecer como profesional y mostrarme su apoyo sin condición alguna.

A ti que comenzaste a mi lado y quizás no terminaste, pero que fuiste parte importante cuando me sentía cansada y necesitaba unos minutos de refugio para recargar energía. Gracias por confiar, incentivar, apoyar y darme todo lo que estaba en tus manos para impulsar mi crecimiento profesional y sobre todo por aceptar mi tiempo limitado.

A mis sínodos Dra. Denisse Mejía y Dr. Ramón Galván por su disponibilidad y consejos para pulir mi trabajo terminal.

Y finalmente, gracias a mi familia, compañeros y amigas por aceptar mi ausencia en reuniones, fiestas e incluso postergar viajes para que pudiera cumplir una meta más.

Resumen

El presente estudio de caso está dirigido a evaluar una de las mayores preocupaciones en las organizaciones de la sociedad civil, en específico a una enfocada en la conservación de áreas naturales en México, con la finalidad de determinar la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de sus recursos y el logro de objetivos organizacionales. Teniendo un enfoque cuantitativa y tipo de investigación correlacional, aplicando un método no experimental relacional. Se emplea un instrumento de 24 preguntas cerradas con opción de escala sumativa de Rensis Likert con 5 niveles de respuesta, aplicado solo a los miembros que están directamente relacionados con la planificación presupuestaria, con los procesos de gestión económica y la toma de decisiones. De los resultados obtenidos en este estudio, se revela la existencia de una planificación presupuestaria que da origen al presupuesto maestro y que es utilizado como herramienta para planear y dar seguimiento a las operaciones financieras de la organización, mientras la gestión económica financiera para esta organización funge como un medio importante para el uso eficiente de recursos más no lo es tanto para logro de objetivos directamente, ya que su importancia radica en ser proveedora de información, guía y condicionar el actuar del ejecutivo para la toma de decisión oportuna.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Planteamiento del Problema	4
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Preguntas de investigación.....	7
Pregunta General.....	7
Preguntas específicas.....	8
Justificación	8
Hipótesis General.....	9
Hipótesis específicas.....	9
Variables del estudio.....	10
Matriz de Congruencia.....	11
Aportaciones de la investigación	12
Limitaciones del Estudio.....	12
Espacial.....	12
Temporal.....	12
Recursos.....	12
Capítulo 1: Marco Teórico	13
1.1 Origen y desarrollo de la organización civil ambientalista.....	13
1.2 Estado del arte.....	21

1.3 Aspectos generales de una organización de la sociedad civil.....	25
1.3.1 Definición de organización de la sociedad civil.....	25
1.3.2 Finalidades de las organizaciones de la sociedad civil	25
1.3.3 Elementos principales en las organizaciones de la sociedad civil	26
1.3.3.1 Humanos.....	26
1.3.3.2 Materiales.	26
1.3.3.3 Sistemas.....	26
1.3.4 Estructura organizacional de una organización de la sociedad civil.....	27
1.3.4.1 Asamblea general u órgano de gobierno.	27
1.3.4.2 Junta Directiva o Consejo.....	27
1.3.4.3 Administrador o director ejecutivo.....	27
1.3.5 Definición de organización civil ambientalista.....	27
1.3.5.1 Tipología de las organizaciones civiles ambientalistas.....	28
1.4 Control Financiero	33
1.4.1 Importancia del control financiero.....	33
1.4.2 Características del control financiero.....	33
1.4.3 Principios del control financiero.....	33
1.4.4 Proceso del control financiero.....	34
1.4.5 Herramientas del control financiero.....	35
1.5 Toma de decisiones.....	35
1.6 Generalidades del Presupuesto	37
1.6.1 Etimología del presupuesto.....	37

1.6.2 Concepto de presupuesto.....	38
1.6.3 Origen y evolución del presupuesto.	38
1.6.4 Función del presupuesto.....	40
1.6.5 Importancia del presupuesto.....	40
1.6.6 Principios del presupuesto.....	41
1.6.7 Características del presupuesto.	43
1.6.8 Objetivos del presupuesto.	44
1.6.9 Ventajas y limitantes del presupuesto.	44
1.6.10 Clasificación del presupuesto.....	45
1.6.10.1 Según su flexibilidad.	45
1.6.10.2 Según el periodo que cubran.	45
1.6.10.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa.	45
1.6.10.4 Según el sector en que se utilicen.....	46
1.6.10.5 Según su contenido.....	46
1.6.10.6 Según su técnica de valuación.....	46
1.6.10.7 Por área y niveles de responsabilidad.....	47
1.6.11 Motivos del fracaso de un presupuesto.	47
1.6.12 Ciclo presupuestario.....	48
1.7 Definición de variables del Estudio de Caso.	49
1.7.1 Gestión económica-financiera de una entidad no lucrativa.	49
1.7.1.1 Concepto.....	49
1.7.1.2 Importancia.....	49

1.7.1.3 Principios.....	50
1.7.1.4 Herramientas.....	51
1.7.1.5 Etapas de la gestión económica financiera.....	51
1.7.2 Presupuesto Maestro	52
1.7.2.1 Definición de presupuesto maestro.....	52
1.7.2.2 Integración del presupuesto maestro de entidades no lucrativas.....	53
1.7.2.3 Personal proveedor de información.....	54
1.7.2.4 Elaboración de un presupuesto maestro.	56
1.7.2.5 Técnicas presupuestarias.	56
1.7.2.6 Pasos a seguir en la elaboración de un presupuesto maestro.....	57
1.7.2.7 Fuentes de financiamiento de una entidad no lucrativa.....	58
Capítulo 2: Método.....	60
2.1 Participantes.....	60
2.1.1 Población y muestra.	60
2.2 Instrumento	61
2.2.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	61
2.2.2 Estructura del cuestionario.....	62
2.2.3 Validación del instrumento	62
2.3 Procedimiento	63
2.3.1 Aspectos previos de la investigación.....	63
2.3.2 Contacto con el sujeto de estudio.....	64
2.3.3 Recopilación de la información.....	64

2.3.4 Tratamiento estadístico	64
Capítulo 3: Descripción e interpretación de los resultados	65
3.1 Descripción de resultados	65
3.1.1 Evaluación de la planificación presupuestaria del presupuesto maestro.....	65
3.1.2 Evaluación de la información resultante de la gestión económica financiera.	66
3.1.3 Evaluación de la información resultante del uso eficiente de los recursos. ...	67
3.1.4 Evaluación de la información resultante del logro de objetivos.	68
3.1.5 Relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos.	69
3.1.6 Relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales.....	69
3.2 Interpretación y análisis de resultados.	70
Conclusiones.....	73
Recomendaciones	80
Referencias	81
Anexo I. Cuestionario.....	89

Lista de Tablas

Tabla 1. 1 Descripción de variables de estudio	10
Tabla 1. 2 Matriz de congruencia del estudio de caso.....	11
Tabla 1. 3 Las primeras organizaciones ambientalistas fundadas en México.....	17
Tabla 1. 4 Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Instituto Alemán de Desarrollo.	28
Tabla 1. 5 Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Gabriel Quadri de la Torre.	30
Tabla 1. 6 Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Miriam Alfie Cohen.	31
Tabla 1. 7 Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Jannette Góngora Soberanes.....	32
Tabla 1. 8 Principios del control financiero.	34
Tabla 1. 9 Etapas de control financiero.	34
Tabla 1.10 Historia del presupuesto.	38
Tabla 1. 11 Principios del presupuesto.....	41
Tabla 4. 1 Resultado obtenido del objetivo general.	73
Tabla 4. 2 Resultados obtenidos de los objetivos específicos.	73
Tabla 4. 3 Respuesta obtenida para la pregunta general.....	74
Tabla 4. 4 Respuestas obtenidas para las preguntas específicas.....	74
Tabla 4. 5 Respuesta de hipótesis general.	75
Tabla 4. 6 Respuesta de hipótesis específicas.	76

Lista de Figuras

Figura 1. 1 Fases para la toma de decisiones.....	36
Figura 1. 2 Función del presupuesto durante el proceso administrativo.	40
Figura 3. 1 Evaluación de la planificación presupuestaria del presupuesto maestro.	65
Figura 3. 2 Evaluación de la información resultante de la gestión económica financiera.	66
Figura 3. 3 Evaluación de la información resultante de la gestión económica financiera.	67
Figura 3. 4 Evaluación de la información resultante del logro de objetivos.	68

Introducción

La filantropía en el mundo tiene una amplia tradición, sus aportes en conocimientos, recursos y donaciones en especie han facilitado la transformación social. Dicha usanza está fuertemente arraigada en Estados Unidos, país que por su historia política y social ha fortalecido la conciencia sobre las necesidades de poblaciones más allá de sus fronteras (Castillo y Juárez, 2008).

Es así como el inicio de la filantropía de manera formal tiene origen en Estados Unidos, ya que en el año de 1889 Andrew Carnegie escribió un ensayo denominado "El evangelio de la riqueza", orientado a personas con dinero como él, en donde hablaba de siete maneras de administrarlo, ya fuese fundando universidades, bibliotecas, haciendo laboratorios o centros de investigaciones, parques recreativos o apoyar a iglesias cercanas a poblaciones pobres (Castillo y Juárez, 2008).

Ahora bien, en México se identifican como posible antecedente de la filantropía, la defensa que hicieron algunos conquistadores ante las brutales formas de maltrato hacía los indígenas al término de la conquista de Tenochtitlán en 1521. Siguiendo la llegada de los primeros frailes en el siglo XVI cuando se fundaron hospitales y en el siglo XVIII un patronato para apoyar a niños huérfanos; luego durante la vida independiente de nuestro país, la iglesia católica fue la encargada de la beneficencia (Castillo y Juárez, 2008).

En 1881 por medio de un decreto, Porfirio Díaz impulso fuertemente la filantropía al definir los actos de beneficencia privada, este apoyo vino por parte del gobierno mexicano, sin embargo, Pedro Munguía impulsa la filantropía por particulares desde 1840 (Castillo y Juárez, 2008).

El compromiso de las organizaciones filantrópicas y de la sociedad civil ha ido en aumento, aún con las crisis mundiales que han afectado significativamente en décadas pasadas la situación económico internacional. (Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C., 2013).

En México existen 35, 727 actores sociales inscritos según Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (SIRFOSEC) al inicio del 2018.

Para estas organizaciones un tema relevante son sus posibilidades de financiamiento y sustentabilidad, ya que en los últimos tiempos a consecuencia de la situación económica de nuestro país y de las limitaciones que existen para que los benefactores potenciales puedan ayudar financieramente a éstas, han resultado en obligar a este tipo de entidades a organizar mejor sus actividades y a planear estratégicamente el uso de sus recursos (Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C., 2013).

Los presupuestos en las empresas se utilizan como un sistema de control y son considerados una herramienta valiosa, sobretodo como un sustento en la toma de decisiones financieras para determinar cuál es la factibilidad de poner en marcha el supuesto a ser aprobado (Cárdenas y Nápoles, 2008).

Un sin fin de organizaciones han elaborado un presupuesto al inicio de sus operaciones, no obstante, existe un sector que, a pesar de ser totalmente vulnerable en cuestiones financieras, pocas son las ocasiones que prestan importancia a la elaboración y gestión de los mismos, quizás por desconocimiento o simplemente porque creen que estos aplican a empresas lucrativas, nos referimos a organizaciones de la sociedad civil (Chávez, 2015).

Una de las mayores preocupaciones de este sector, en específico a las enfocadas en la protección del medio ambiente o a la conservación de áreas naturales en México, es la obtención de recursos económicos para realizar su labor altruista, y hacer con poco recurso grandes resultados (Chávez, 2015).

Por ello, es de suma importancia que una organización de la sociedad civil sea consciente de lo necesario y útil que es contar con la herramienta de un presupuesto maestro, ya que, esto es la conceptualización de la planeación y control financiero en ella. Aunque puede contar con presupuestos de proyectos específicos ellos no proveen el panorama completo de las actividades a lograr o de factores que por presentarse por separado pudieran ocultar o dejar a un lado a elementos con alta incidencia en la situación económica de la organización (Begoña, Iglesias y Beitia, 2013).

Planteamiento del Problema

La preocupación por el medio ambiente ha tomado importancia a partir del siglo XX, en donde instituciones privadas y la política pública del país, se han interesado en proteger los recursos naturales (Chapela, Ogarrio, Rojas, Zambrano y Bezaury-Creel, 2016).

Durante los años setenta al ochenta, ante los riesgos presentados por el deterioro ambiental surgen las organizaciones de la sociedad civil (OSC) con el objetivo expreso de atender las necesidades sociales de conservar los recursos naturales y ocuparse de las causas que dañan al medio ambiente, a la par algunos empresarios y organizaciones sociales (OS) empezaron a ser conscientes de mantener el equilibrio entre las capacidades de producción y la regeneración de los ecosistemas (Chapela et al., 2016).

Existen muchas organizaciones de la sociedad civil en México con distintas vocaciones, sin embargo, el Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (en lo sucesivo SIRFOOSC) (2017) indica que solo 20,334 están activas atendiendo la conservación de los recursos naturales, 91 se encuentran en Baja California Norte, 26 están en Ensenada Baja California y de ellas solo 13 son donatarias autorizadas de acuerdo a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2017).

Debido al poco tiempo y poca importancia e interés que se le ha dado a este tipo de temas durante años atrás, las OSC han tenido escaso apoyo económico para realizar sus actividades de protección y la generación de conocimiento administrativo ha sido insuficiente e inadecuado para las necesidades de este tipo de organizaciones, lo que ha hecho que estas cuenten con planes estratégicos financieros que provocan poca sustentabilidad y crecimiento (Chapela et al., 2016).

Habitualmente realizan planeaciones financieras estimadas a corto plazo, por lo general de 12 meses, con un enfoque general, sin importa que se incluyan programas que pueden estar o no relacionados, presentan un diseño de presupuesto poco estructurado, o simplemente no conocen los procesos para elaborarlo y darle seguimiento mediante herramientas financieras, provocando que no tengan información adecuada ni bases sólidas para la toma de decisiones, situación que les genera crisis económicas constantes e incertidumbre para su operación (Chapela et al., 2016).

Algunas organizaciones como el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) han promovido la generación de conocimiento, impacto social y características de las OCS desde su creación en 1988 (Chapela et al., 2016).

Asimismo, en 2014 el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN) junto con donantes extranjeros ponen en marcha el “Programa Pescadero para el fortalecimiento de capacidades institucionales y de liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil en el Noroeste de México” teniendo por objeto el fortalecimiento de capacidades administrativas, financieras, de gestión y gobernanza de los integrantes de las mismas.

Por otro lado, la rendición de cuentas cada vez tiene más importancia como medio de evaluación del desempeño de las organizaciones de la sociedad civil sobre todo a nivel internacional. Siendo un cuestionamiento constante la efectividad de su actividad, la legitimidad para realizar tareas públicas y la capacidad de administración de donaciones de organismos internacionales, de gobierno o donantes privados (Arredondo, De la Garza y Vázquez, 2014).

Actualmente en México, el proceso político ha causado que la importancia de la labor de las organizaciones de la sociedad civil crezca dotándolas de reconocimiento

público, pero al mismo tiempo como sus objetivos son de carácter público se espera que sus operaciones se orienten hacia la transparencia y rendición de cuentas de manera clara y honesta (Arredondo et al., 2011).

Así que un presupuesto maestro y una gestión económica financiera en armonía permite al ejecutivo la toma de decisiones financieras más rápida u oportuna para hacer uso eficiente del recurso con los que cuentan en caso de aproximarse una crisis monetaria o una decisión de gran impacto y reportar de manera congruente (Vázquez, 2008).

Por lo tanto, el objeto de estudio de este trabajo terminal cuantitativo es determinar la relación del presupuesto maestro y la gestión económica financiera dentro de una organización civil ambientalista para el uso eficiente de sus recursos, permitiendo contar con una situación económica con menor incertidumbre y el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos

Objetivo General.

Evaluar la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de sus recursos y el logro de objetivos organizacionales dentro de una organización civil ambientalista.

Objetivos Específicos.

1. Analizar la planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista.
2. Analizar si la información resultante de la gestión económica financiera se considera una herramienta útil para la planeación del uso eficiente de los recursos en una organización civil ambientalista.
3. Conocer la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista.
4. Conocer la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales de una organización civil ambientalista.

Preguntas de investigación

Pregunta General.

¿Cuál es la relación entre presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de sus recursos y el logro de objetivos organizacionales dentro de una organización civil ambientalista?

Preguntas específicas.

1. ¿Es adecuada la planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista?
2. ¿La información resultante de la gestión económica-financiera se considera una herramienta útil para la planeación del uso eficiente de los recursos en una organización civil ambientalista?
3. ¿Qué relación existe entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista?
4. ¿Qué relación existe entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales de una organización civil ambientalista?

Justificación

El presente trabajo terminal se enfocará a evaluar la relación e incidencia que tienen dos elementos importantes en una organización civil ambientalista, como son: el presupuesto maestro y la gestión económica financiera respecto a su función como herramienta de información al momento de ejecutar o planear la estrategia para el uso de los distintos recursos, debido a que allegarse de recursos es uno de los temas principales y preocupantes de este tipo de organizaciones.

Por ello, que el hacer un uso óptimo y eficiente de los recursos a su disposición, es indispensable para asegurar que está cumpla con su misión y al mismo tiempo lo invertido pueda multiplicarse en mayores apoyos económicos que otorguen una estabilidad financiera adecuada.

Por lo que la importancia de realizar esta investigación radica en permitirle que cuente con un medio de evaluación que proporcione las pautas de aquellas deficiencias

a atacar y muestre a detalle las necesidades a subsanar, proveyendo de información que apoye a la actividad de planificación haciéndola más objetiva y aportando a asegurar la liquidez financiera de la empresa, y con ello la sobrevivencia de la organización al otorgar información oportuna para la toma de decisiones financieras.

Asimismo, facilitar la elaboración y presentación de información financiera ante donantes y usuarios internos que permitan cumplir con éxito la misión de la organización civil ambientalista de una forma transparente y clara.

Hipótesis General

El presupuesto maestro elaborado con el personal clave y planificación adecuada junto con una alta relación en cuanto a la gestión económica financiera influyen en el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista contribuyendo al logro de objetivos organizacionales y su estabilidad económica.

Hipótesis específicas

1. La planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista es eficiente para permitir un presupuesto que responda a los objetivos organizacionales.
2. La información resultante de la gestión económica-financiera se considera una herramienta eficiente para la planeación del uso de los recursos en una organización civil ambientalista.

VARIABLES DEL ESTUDIO

Tabla 1. 1 *Descripción de variables de estudio*

Denominación de Variable	Tipo	Concepto	Dimensiones	Instrumento
Presupuesto Maestro	Independiente	Engloba todas las áreas de la organización, representando en valores las distintas necesidades e insumos de las actividades generales y programas. (Burbano, 2010)	Principio de previsión. Principio de planeación. Principio de organización. Principio de dirección. Principio de control.	Revisión documental
Gestión económica financiera	Dependiente	Representa al conjunto de actividades del proceso administrativo en forma coordinada e interdependientes, orientadas al recurso económico-financiero disponibles dirigidas a la consecución de los objetivos de la organización (Maguregui, Corral y Elechiguerra, 2015).	Planeación financiera. Análisis financiero. Control financiero.	Revisión documental Entrevista.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Congruencia

Relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica-financiera en una organización civil ambientalista.

Tabla 1. 2 *Matriz de congruencia del estudio de caso*

Objetivo General	Objetivos específicos	Planteamiento del problema	Preguntas de específicas.	Hipótesis
Evaluar la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera para el uso eficiente de sus recursos y el logro de objetivos organizacional es dentro de una organización civil ambientalista.	<p>1. Analizar la planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista.</p> <p>2. Analizar si la información resultante de la gestión económica-financiera se considera una herramienta útil para la planeación del uso eficiente de los recursos en una organización civil ambientalista.</p> <p>3. Conocer la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista.</p> <p>4. Conocer la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales de una organización civil ambientalista.</p>	<p>¿Cuál es la relación entre presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de sus recursos y el logro de objetivos organizacional es dentro de una organización civil ambientalista?</p>	<p>1. ¿Es adecuada la planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista?</p> <p>2. ¿La información resultante de la gestión económica-financiera se considera una herramienta útil para la planeación del uso eficiente de los recursos en una organización civil ambientalista?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales de una organización civil ambientalista?</p>	<p>El presupuesto maestro elaborado con el personal clave y planificación adecuada junto con una alta relación en cuanto a la gestión económica financiera influyen en el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista contribuyendo al logro de objetivos organizacional es y su estabilidad económica.</p>

Fuente: Elaboración propia

Aportaciones de la investigación

Este trabajo terminal ofrece una metodología que podrá ser implementada en varias ocasiones con el fin de que su aplicación resulte en la generación de un reporte de aquellas situaciones a atender y que podrían estar afectando el uso eficiente de los recursos y a la planeación financiera de una organización civil ambientalista desde la perspectiva de sus colaboradores. Por lo que el proceso de cómo se aplicará se detallará paso a paso para que su diligencia sea replicable y reajutable a las nuevas necesidades organizacionales futuras pero que sigan atendiendo los principios de cada una de las variables aquí expuestas.

Limitaciones del Estudio

Espacial.

Organización civil ambientalista, dedicada actividades de conservación de la flora y fauna en la península de Baja California, integrada por 20 personas de staff y 9 consejeros.

Temporal.

Se aplicará el instrumento al personal existente a la fecha del presente trabajo, sin embargo, el diseño propuesto podrá ser utilizado en años venideros con las respectivas adecuaciones.

Recursos.

Falta de cooperación del personal ejecutivo y operativo de la organización.

Poca información acerca del tema de presupuestos maestros para este tipo de OSC.

Poco tiempo para investigar por atender obligaciones laborales.

Información financiera altamente confidencial.

Cambios constantes en leyes federales o lineamientos de fundaciones donantes.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Origen y desarrollo de la organización civil ambientalista

Actualmente el desarrollo económico de ciertos países ha impactado en el crecimiento de la filantropía en el mundo, propiciado por el aumento de la riqueza de individuos y organizaciones privadas en países como Brasil, India, Rusia y China, que con ello han creado organizaciones y fundaciones filantrópicas que apoyan a poblaciones dentro y fuera de su territorio (Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C., 2013).

La actividad de este tipo de organizaciones no solo proporciona recursos, también busca promover e impactar el progreso social a través de apoyos a proyectos replicables y sostenibles que otorguen estrategias y conocimientos a las poblaciones, de tal forma que se promueva el bien común y se impulse el desarrollo humano. Esto lo hace comúnmente como donaciones ya sea en efectivo o en especie a organizaciones de la sociedad civil (OSC) que tienen claros los objetivos y una transparencia en su actuar (Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C., 2013).

Una organización de la sociedad civil pudiera tener varias definiciones, tales como:

Sociedad civil (*koinonia politikê* o *societas civilis*). Una comunidad ético-política de ciudadanos libres e iguales en un sistema de gobierno definido legalmente. Aristóteles, (Aguilar, 2006).

Una red compleja de asociaciones constituidas de manera libre y voluntaria, apartadas de las instituciones formales de gobierno del Estado que actúan de manera independiente o asociadas con agencias del estado. Separada del Estado, la sociedad

civil está regulada por la ley, es un dominio público constituido por individuos privados. Adam, 1995. (Aguilar, 2006).

Una organización de la sociedad civil (OSC): son agrupaciones integradas por individuos que realizan la defensa o promueven el respeto de los derechos humanos, actividades de beneficencia hacia los menos favorecidos económicamente o actividades de cuidado del medio ambiente (INDESOL, 2016).

El origen de la OSC se establece en la segunda posguerra mundial, en donde desde las Naciones Unidas se crean organizaciones ocupadas de temas de derechos humanos y justicia. En Latinoamérica surgen como contra-respuesta ante el autoritarismo del siglo XX (León, 2013).

En México, la religión ha desempeñado un papel detonante para dar origen a la OSC, puesto que es considerado un importante movilizador en la conducta de los individuos de una sociedad (León, 2013).

Los primeros antecedentes de la filantropía en México datan del término de la conquista de Tenochtitlán en 1521, donde los indígenas fueron tratados de manera brutal por los conquistadores, ante lo cual surgieron personas e instituciones dispuestas a protegerlos. Este apoyo solidario en los inicios de la Nueva España (llamados entonces "ejercicio de la caridad cristiana"), hace surgir hospitales que no sólo servían para atender a los enfermos sino también como hospedaje y centros de enseñanza. Con la llegada de los primeros frailes a la Nueva España se crearon las primeras instituciones de beneficencia (Castillo y Juárez, 2008).

En el siglo XVI se fundaron el Hospital de la Mujer y el Hospital de Jesús, y en el siglo XVIII se creó el Patronato de las Vizcaínas para apoyar a los niños huérfanos (León, 2013).

Durante las primeras décadas de la vida independiente de nuestro país, la Iglesia Católica fue la institución encargada de desempeñar las funciones asistenciales. Posteriormente a las Leyes de Reforma, el gobierno liberal tomó una parte de las instituciones de beneficencia en sus manos y creó la Dirección de Fondos de las Beneficencia Pública, pero su acción se vio muy limitada. Algunas de las instituciones de beneficencia permanecieron bajo el dominio de la Iglesia y así surgió la división entre la beneficencia pública y la privada (Castillo y Juárez, 2008).

Porfirio Díaz dio un fuerte impulso a la beneficencia; decretó en 1881 que como actos de beneficencia privada debían considerarse todos aquellos que se realizarán con fondos particulares cuyos objetivos fueran de caridad o de instrucción (Castillo y Juárez, 2008).

Respecto a la Filantropía impulsada por particulares se remonta al año de 1840 cuando Pedro Munguía funda en Guanajuato una fábrica de cigarro llamada "La Bola sin Rival" (Castillo y Juárez, 2008).

En 1874 inaugura en la importante zona de la Merced una fábrica de chocolates llamada "La Cubana", fábrica que se convertiría en una empresa próspera a gracias al cuidado de 4 generaciones de la familia Munguía y la amplia participación de la comunidad de empleados que se desarrolló a su alrededor. Eran poseedores de un alto sentido nacionalista y religioso, además de que era bien conocida su generosidad y altruismo, junto con su abundante documentación de personas y donativos que hacía sin mayor interés a gran cantidad de personas e instituciones (Castillo y Juárez, 2008).

En 1943, los últimos miembros de la cuarta generación de la familia fundaron una primera institución de beneficencia, el Internado de Azcapotzalco, luego llamado Centro Flaymar. Para 1962 crean La Merced, A.C., para lo cual dictan un testamento por medio del cual la totalidad de sus bienes pasarían a formar parte de patrimonio de la Merced (Castillo y Juárez, 2008).

No obstante, la OSC ambientalista nacieron durante los últimos 60 años como respuesta a los problemas ambientales, ya que este tema empieza a considerarse importante en el ámbito nacional como internacional; sin embargo, entre 1970 y 1980 en México quienes encabezaban la toma de decisiones sobre el medio ambiente habían sido los actores gubernamentales, quienes le daban mayor importancia en ese momento al desarrollo social y a la salud. Entonces es hasta el plan de gobierno de Luis Echeverría (1970-1976) que se incluyen objetivos meramente ambientales, pero esto es consolidado entre 1980 y 2000 con el origen de la política ambiental mexicana (Chapela et al., 2016).

Siendo así que en los años ochenta se incrementó el auge de organizaciones de la sociedad civil para el medio ambiente (OSC), también denominadas organizaciones no gubernamentales ambientales (ONGA), fenómeno que marcaría la forma de entender la gestión pública del medio ambiente en México (Chapela et al., 2016).

Entre las situaciones que aceleraron su aparición se encuentran la conciencia colectiva creciente respecto a los efectos de las acciones humanas sobre el medio ambiente, la pérdida de legitimidad estatal debido a su incapacidad para atender estos problemas, los procesos de apertura política que facilitaron la movilización social, los efectos de la liberalización económica producto de las medidas anti crisis asumidas por

el país y los antecedentes de organización civil heredados de la colonia y fortalecidos con los movimientos sindicales, campesinos y estudiantiles (Chapela et al., 2016).

El registro de asociaciones ambientales en México menciona a siete asociaciones principales (Tabla 1.3) las cuales siguen siendo grandes pilares de apoyo a la defensa ambiental y se pueden considerar como las impulsoras de la defensa ambiental (Chapela et al., 2016).

Tabla 1. 3 *Las primeras organizaciones ambientalistas fundadas en México.*

Año de Fundación	Nombre
1972	Centro de Ecodesarrollo
1980	Pro Monarca / Monarca, A.C.
1981	Pronatura, A.C.
1981	Movimiento Ecologista Mexicano (MIEM)
1982	Biocenosis
1983	Asociación Ecológica de Coyoacán
1985	Grupo de los 100

Elaboración: Propia / Fuente: Chávez, 2015.

Las OSC como beneficiarias de la filantropía mundial tienen la particularidad de ser organizaciones privadas, no perseguir fines de lucro y enfocar sus intereses a satisfacer necesidades o demandas no satisfechas por el Estado o por algún otro sector económico (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2014).

La clasificación de acuerdo con su régimen legal de este sector no lucrativo está integrada por: Asociación Civil e Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.).

Una Asociación Civil (A.C.) es:

“Una agrupación de individuos unidos por un tiempo definido, para realizar un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico” (Carrillo, Robles, Tapia y Tapia, 2009).

La mayor fuente de financiamiento de este tipo de asociaciones mexicanas proviene de la filantropía de Estados Unidos, y en específico, a aquellas sin fines de lucro que tienen una gran tradición. De acuerdo al documento elaborado por The Foundation Center (2011) denominado Aportes Filantrópicos de Fundaciones destinadas a Hispanos/Latinos en Estados Unidos y a América Latina, entre los años 2007 y 2009 hubo 4,649 donaciones de organizaciones de Latinoamérica y a organizaciones hispanas enfocadas a hispanos en Estados Unidos, por un monto superior a los mil millones de dólares. Diez organizaciones estadounidenses aportaron 76.7% del total de donaciones, mientras que otras fundaciones donaron 23.3 % restante. De esos recursos, cerca de 16.62% fueron donaciones destinadas a México.

Igualmente repercutiendo como un factor importante para la situación económica de las asociaciones civiles en México, tenemos la política fiscal, que en lugar de ser una herramienta primordial para estimular el desarrollo de estas asociaciones mediante la donación de los contribuyentes y reducir la carga impositiva de las mismas, parecen hacer todo lo contrario, ya que los procedimientos administrativos gubernamentales resultan más complicados demostrando la falta de interés de nuestro gobierno (Verduzco y Díaz, 2015).

Algunas de las alternativas que da el gobierno para el incremento de recurso en las asociaciones o un factor que puede volver más atractiva una asociación es el ser donataria autorizada, pero de igual manera es un proceso complicado y en ciertos momentos costoso (Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C., 2013).

Por ello la sustentabilidad de una asociación civil es muy limitada, reflejando esto tenemos que en México hay 35,727 asociaciones civiles, de ellas solo 21,193 están activas como organizaciones de apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales; de esas, 91 se encuentran en Baja California y solo 26 se encuentran en el municipio de Ensenada. (Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017).

Aunado a lo anterior, según el reporte de donataria autorizadas publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017), existen en el país solo 8,832; de ellas solo 241 se dedican a actividades ecológicas y únicamente 13 se encuentran en Baja California.

Mostrando una situación económica nada igualitaria a la de una empresa común y reflejando un estatus contradictorio a las iniciativas gubernamentales, la respuesta a lo anterior es una administración totalmente adaptativa, ya que el financiamiento suele ser su problema principal (Mejía, 2016).

Algunas de sus fuentes de financiamiento son: subvenciones públicas, ya sean a nivel nacional o internacional, venta de productos con alguna causa o servicios que puedan brindar debido a su capacidad, donaciones nacionales e internacionales y

también de patrocinios de empresas lucrativas que dan importancia a su responsabilidad social. Todas y cada una de estas fuentes depende en gran medida de la gestión de los miembros de la asociación pues no tienen nada seguro que aporte a la estabilidad de su situación económica (Mejía, 2016).

Es así, como las finanzas dentro de la OSC toman relevancia, maximizando los recursos, es decir, buscando más fuentes de financiamiento y aplicándolos en proyectos más fructíferos o que aumente el acercamiento al logro de los fines de la organización. Dentro de las finanzas, existen una gran variedad de herramientas técnicas que ayudan a los directivos en la toma de decisiones, en este sentido las finanzas cubren la planeación financiera, la cual anticipa y establece el rumbo de los efectos que se presenten alrededor de la organización (Morales y Morales, 2014).

Una de esas herramientas que los directivos utilizan para la toma de decisiones y los cuales les brindan conocer los indicadores de las condiciones positivas o negativas sobre los planes establecidos son: los presupuestos, que contienen estimaciones de futuros ingresos y egresos de las diversas actividades que tiene la organización (Van y Wachowicz, 2010).

Entonces se debe considerar la elaboración de un presupuesto para la estimulación del pensamiento “pensar por adelantado”, lo que fomentará el equilibrio de las actividades, revelará las amenazas o que no hacer, ayudará en la aplicación de estándares que facilitan la simplificación de datos, de procesos administrativos y reducirá la necesidad de información (Nápoles y Torres, S.F.).

Por lo que el presupuesto será la expresión ideológica de todo el proyecto de una organización, mostrando la forma de conseguir con claridad lo planteado al momento de su preparación. Siendo parte de su proceso y resultado de elaboración estados contables

que den la pauta para el orden y sistematización para todas las actividades dentro de la asociación, aportando así integralidad, consistencia, periodicidad y homogeneidad a las preguntas próximas a responder (Romero, 2013).

Así pues, el establecimiento de un sistema de presupuestos aporta al éxito de una empresa pudiendo ser la clave de la sobrevivencia y estabilidad de la misma. De tal manera que, si se tiene definido el formato correcto, una metodología acorde a la organización civil ambientalista, la participación del factor humano clave y un responsable de darle seguimiento, el resultado será un presupuesto integral o maestro que aportará una estimación de todas las operaciones que existen en cada área o departamento, en un plazo establecido, fungiendo, así como una guía de dirección organizacional y un apoyo en la permanencia de la organización civil (Cárdenas y Nápoles, 2008).

1.2 Estado del arte

Un sistema presupuestal de éxito obedece en gran medida de la importancia que se le dé a su: diseño, uso y seguimiento, los cuales permitan asegurar que los objetivos presupuestales reflejen realidad. Respecto a estos aspectos encontramos variada información sobre el enfoque para diseñarlos, formas de utilizarlos y como estos deben de ser flexibles, de tal manera que puedan retroalimentarse; pese a, que existe poca información sobre su aplicación en el ámbito de organizaciones civiles ambientalistas.

A continuación, algunos estudios relacionados a los métodos de elaboración y función de presupuestos y gestión económica financiera realizados en distintas entidades ya sean lucrativas o del tercer sector, más no ambientalista son:

Rivas (2015), en su tesis: El presupuesto y la gestión financiera en la institución educativa N.6065 Perú Inglaterra del Distrito de Villa el Salvador; el tipo de investigación utilizado fue el correlacional, el método de la investigación fue el método no experimental relacional; el diseño de la investigación fue el no experimental de corte transeccional o transversal correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 59 profesores. Los datos fueron recogidos utilizando la técnica de la encuesta y el instrumento aplicado fue un cuestionario el cual contuvo 40 preguntas.

Las variables presupuesto y gestión financiera fueron procesadas utilizando el Software Excel 2010. Los resultados de ambas variables con sus respectivas dimensiones mostraron ausencia de previsión, planificación, organización, dirección, control, análisis financiero, planificación financiera y control financiero.

Moreno (2013) en su tesis: Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: El caso de la ONCE como modelo de referencia; analiza los modelos de control económico financiero y presupuestario de la ONCE, con el fin de confirmar las necesidades informativas no cubiertas por sus herramientas de gestión y desarrolla un modelo de indicadores de gestión.

Utilizó un estudio empírico, sobre la base de una encuesta, investigación en textos legales y normativa interna, entrevistas con directivos provinciales, autonómicos y nacionales. Concluyendo que no se ha abordado el reto de modernizar los sistemas de información económica, tienen una rendición de cuentas compleja, el presupuesto es la herramienta más importante, los indicadores de gestión de servicios sociales no han sido aplicados habitualmente y el nuevo modelo de gestión fue aceptado y contestado oportunamente.

Velásquez (2013) en su tesis: Gestión administrativa en el presupuesto participativo por resultado 2012 en educación básica regular del distrito de Yanacocha-Pasco, pudo observar como producto de la aplicación de las fichas de observación de actitudes el bajo nivel de gestión administrativa referido a los directores, principalmente en la participación del presupuesto participativo por resultado 2012 de los directivos, surgiendo de ello la urgente necesidad de mejorar los talleres de sensibilización en gestión administrativa y promover la participación en el presupuesto participativo por resultados en su localidad. El método utilizado fue el cualitativo. La población estudiada fue de 67 directores con una muestra de 20 directores.

Cac (2011) en su tesis: Guía para la elaboración y presentación de un presupuesto de ingresos y egresos de una entidad no lucrativa; desarrolla una guía para la elaboración y presentación de un presupuesto de ingresos y egresos; y lo aplica como caso práctico en la Asociación Educativa Universitaria. Concluyendo en que la planificación de actividades es un proceso clave de gestión económica-financiera y que es imprescindible el seguimiento adecuado de ejecución presupuestario.

Igualmente comprueba que la no elaboración de un plan de actividades por parte del personal directivo y la falta de conocimientos técnicos de presupuestos del personal operativo conlleva a la inexistencia de un presupuesto de ingresos y egresos, reflejando la no disponibilidad de efectivo para cubrir las obligaciones, excederse en los gastos insignificantes y no se toman decisiones en forma rápida y efectiva.

Gancino (2010) en su tesis denominada: La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el periodo 2009, realiza la recolección de información presupuestaria, contable y sistema de control, por medio de varios métodos como: la observación y encuestas; mismas que fueron

practicadas a todo el personal, con la finalidad de definir áreas críticas y que se pueda ejecutar una evaluación especial que permitan dar soluciones prácticas y oportunas para la administración.

Resultando que la planificación presupuestaria en cada uno de los departamentos de Fundación Pastaza, no se encuentran debidamente estructurados, más aún en el departamento administrativo como contable, lo que ocasiona que la información financiera de la institución no refleje la realidad. Y como solución se plantea la implementación de un sistema de control para elaborar presupuestos de la Fundación Pastaza y de esta manera contribuir al control de la gestión administrativa.

Santos y Pérez (2008), en su tesis nombrada: Influencia del presupuesto maestro sobre la situación financiera y económica de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, año 2008-2010, realizaron una investigación enfocada en una población formada por alumnos de un Instituto de Educación Superior de la ciudad de Trujillo. El método utilizado fue el descriptivo orientado a determinar la realidad de la institución, utilizando como técnicas de colección de información: la encuesta, entrevistas y observación de campo.

La conclusión del estudio fue que el presupuesto maestro se relaciona de manera significativa con la situación económica y financiera de la institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, permitiendo un mejor control en el uso de los recursos financieros.

1.3 Aspectos generales de una organización de la sociedad civil

1.3.1 Definición de organización de la sociedad civil.

Existen diversas formas de llamar a este tipo organizaciones, tales como: sector no lucrativo o sin fines de lucro, economía social o solidaria, Tercera vía o tercer sector (3sBizkaia, 2014).

Debido a su amplia variedad de estructuras y su propósito existen muchas definiciones, por ejemplo, Gómez-Quintero (2014) refiere que es “Entidad sin ánimo de lucro (ESAL) aquellas entidades que explicitan su carácter no lucrativo (aunque también sean fruto de la iniciativa ciudadana), que tienen por finalidad la prestación de servicios (sociales, educativos, sanitarios, etc.) para la población general o sectores específicos de población”. Asimismo, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (2016) dice que “Una organización de la sociedad civil (OSC) son agrupaciones integradas por individuos que realizan la defensa o promueven el respeto de los derechos humanos, actividades de beneficencia hacia los menos favorecidos económicamente o actividades de cuidado del medio ambiente”.

Para efectos de este trabajo, se entenderá por organización de la sociedad civil la publicada por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).

1.3.2 Finalidades de las organizaciones de la sociedad civil

Su fin primordial, es ser un complemento para el trabajo del Estado, apoyándole a atender aquellas situaciones sobre las que este carece de capacidad y cuyo resultado son estrategias para el fortalecimiento del tejido social (Castillo, Valderrama y Vázquez, 2014).

Pudiendo particularizar sus fines en: monitorear que los planes hechos por el Estado y toda promesa que promueve un beneficio para la sociedad sea cumplida de la

forma en que se señaló; fungir como abogado imponiendo e influyendo para que sus intereses sean cumplidos; diseñar y brindar alternativas innovadoras a través de proyectos que funjan como solución y apoyo a problemáticas no atendidas; tener la capacidad de proveer servicios para satisfacer necesidades de grupos marginales o situaciones de afectación global y ser un facilitador para dotar de capacidades a distintos grupos de la población en las diversas áreas (Castillo et al.,2014).

1.3.3 Elementos principales en las organizaciones de la sociedad civil

1.3.3.1 Humanos.

A través de este elemento la OSC puede promover y ejecutar todas aquellas actividades para la que fue creada. La principal característica de su capital humano son sus ideales y motivación por apoyar a la solución de problemas sociales. Debido a la naturaleza de la OSC, pueden convertirse en generadora de empleos a medida que satisfacen las necesidades sociales. Por ello, maneja distintos tipos de contratación desde personal voluntario, remunerado y servicios profesionales (Girardo y Mochi, 2012).

1.3.3.2 Materiales.

Representa a aquellos medios físicos y concretos que ayudan al logro de los objetivos de la organización, tales como lo son los bienes muebles e inmuebles, asimismo el recurso financiero que la organización utilizará como parte esencial en el desarrollo de sus actividades (Girardo y Mochi, 2012).

1.3.3.3 Sistemas.

Son todos aquellos procedimientos de comunicación, administrativos, financieros y estratégicos, ya sean con una presentación o uso físico o electrónico que se establecen

para dar orden y control de las actividades realizadas que resulten en mayor fluidez de información y transparencia de acciones (Girardo y Mochi, 2012).

1.3.4 Estructura organizacional de una organización de la sociedad civil.

1.3.4.1 Asamblea general u órgano de gobierno.

Es aquél que tiene la máxima autoridad dentro de la asociación. Está integrado por aquellos que iniciaron la constitución de la misma, tienen un alto nivel de compromiso con las actividades de la organización, difunden el objeto social y uno de ellos tiene personalidad jurídica (Fundación Gestión y Participación Social [FGPS], 2016).

1.3.4.2 Junta Directiva o Consejo.

No participan en las actividades diarias de la organización, sin embargo, si pueden comunicarse y dar alternativas directamente al director ejecutivo. Apoyan a todo el equipo operativo, pueden ser voceros del objeto social y buscan sumar nuevos consejeros que fortalezcan la capacidad profesional y de ejecución de la misma (FGPS, 2016).

1.3.4.3 Administrador o director ejecutivo.

Es el líder operativo, su función principal es ejecutar los acuerdos de las asambleas y consejo, asimismo transmitirles el desarrollo o problemáticas que surjan. Está ligado fuertemente a la realización de las actividades, difusión del objeto social y búsqueda de financiamiento (Farmelo, 2014).

1.3.5 Definición de organización civil ambientalista.

Son agrupaciones de la sociedad civil que se integran por diferentes actores sociales e institucionales, con intereses y prioridades como de denuncia y posiciones declarativas

de preocupación y fomento de una conciencia ambiental ciudadana, posturas radicales que apelan a cambios en las prioridades de desarrollo nacional y estructuras de gobierno como requisito indispensable para solucionar los problemas del medio ambiente; ofrecer nuevas alternativas de solución, a través de procesos de educación, capacitación, investigación, legislación, producción orgánica, etc., a problemas ambientales (Arias, 2010).

1.3.5.1 Tipología de las organizaciones civiles ambientalistas.

Las organizaciones civiles relacionadas al medio ambiente tienen diferentes enfoques desde su tipo de actores, discursos, sus intereses y acciones a realizar que les otorgan características principales y permite crear una clasificación. A continuación, se muestra por medio de cuadros sinópticos las clasificaciones de acuerdo a cuatro fuentes de información (Arias, 2010):

a) Instituto Alemán de Desarrollo:

Tabla 1. 4 *Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Instituto Alemán de Desarrollo.*

Clasificación	Integrantes (Características)	Causas de la problemática ambiental	Alternativas de solución (Acciones)
Los grupos de acción.	Amplia base social. Urbanos-rurales.	Desarrollo tecnológico	El activismo social sobre las cuestiones ambientales.
Grupos de investigación.	Profesionistas con vínculos a centros de investigación. Preferentemente urbanos y carecen de proyectos propios.	Diversos factores: sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc.	Tecnologías apropiadas basadas en investigación.

Ciudadanos comprometidos.	Profesionales e intelectuales urbanos. No cuentan con base social amplia. Acceso a medios de comunicación.	Ausencia de compromiso social.	Trabajo en seminarios, talleres, festivales y celebraciones mundiales. Crear conciencia y compromiso en la sociedad.
Artistas de los medios masivos	Acceden a medio de comunicación, con un peso importante en la opinión pública. Trabajan en contextos urbanos.	Falta de participación social y gubernamental.	Hacer que todos los ciudadanos se preocupen por el medio ambiente.
Ecología en vivo	Individuos con cierto nivel de interés por el medio ambiente. Algunos con formación profesional. Trabajan en lo urbano-rural.	Sociedad no armoniza con la naturaleza.	Educación ecológica. Acciones prácticas en jardines y casas ecológicas. Convencimiento social.
Grupo de Manejo de Áreas Naturales Protegidas	Individuos con conocimientos sólidos en ciencias naturales. Semi-urbano (áreas ecológicas). Trabajan en el ámbito rural.	La sociedad en general deteriora y agota los recursos naturales.	Conservación de la naturaleza: protección de la flora y fauna, educación ecológica y declaración de Áreas Naturales
Asesoría movilizante	Grupo más numeroso y con individuos formados en ciencias naturales. Configuran equipos interdisciplinarios. Accionan en zonas rurales y ciudades pequeñas. Perspectiva a largo plazo.	La sociedad y el modelo de desarrollo.	Procesos de organización social. Asesoramiento técnico. Trabajo de motivación, activación, participación y educación ambiental.

Fuente: Arias, 2010.

b) Gabriel Quadri de la Torre:

Tabla 1. 5 *Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Gabriel Quadri de la Torre.*

Clasificación	Integrantes (Características)	Causas de la problemática ambiental	Alternativas de solución (Acciones)
Libertarios	Libertarios- Anarquistas y antinucleares.	Desarrollo tecnológico.	Movilización social
Los Conservacionistas	Personas con claros interés en la conservación. Apoyos de fundaciones internacionales. Apoyos económicos empresariales. Urbano-rurales.	Depredación de los recursos naturales.	Conservación de las especies en sitios determinados.
Los tecnólogos alternativos	Sujetos en el ejercicio de la tecnología alternativa. Urbano-rurales.	Falta de aplicación tecnológica adecuada.	Nuevos desarrollos tecnológicos alternativos aplicados al ambiente.
Transformación Social y conciencia pública	Individuos con fuerza social, de opinión y de conciencia. Urbano-rurales.	Procesos sociales, económicos y políticos que obligan a actuar en consecuencia.	Proyección política del ecologismo. Programas de conservación. Desarrollos tecnológicos alternativos.

Fuente: Arias, 2010.

c) Miriam Alfie Cohen:

Tabla 1. 6 *Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Miriam Alfie Cohen.*

Clasificación	Integrantes (Características)	Causas de la problemática ambiental	Alternativas de solución (Acciones)
Conservacionistas	Científicos y románticos verdes. Grupos apolíticos y filantrópicos. Pacta con el Estado y realizan estudios. Proporcionan información ambiental en el contexto urbano.	Irracionalidad del comportamiento humano.	Conciencia ambiental. Conservación de espacios y regiones naturales. Sensibilización social y establecimiento de zonas protegidas y reservas de la biósfera.
Ecologistas	Intelectuales y jóvenes universitarios. Acción desde el ámbito político. Interlocutores con el Estado y fundamentalistas en el movimiento ambiental.	Modelo de civilización adoptado. Resultado de las interrelaciones económicas, sociales, políticas y culturales.	Respuestas desde diferentes esferas. Acciones inmediatas y establecimiento de una política ambiental adecuada.
Ambientalistas	Corriente heterogénea (intelectuales hasta sectores rurales. Perfil antropocéntrico. Adoptan el discurso del desarrollo sustentable y trabajan en comunidades rurales o urbano populares.	Modelo de desarrollo económico.	Desarrollo de tareas tipo práctico. Resolución de problemas ambientales vinculados a actividades productivas. Gestión racional de recursos a largo plazo.

Fuente: Arias, 2010.

d) Jannette Góngora Soberanes

Tabla 1. 7 *Tipología de organizaciones civiles ambientalista según Jannette Góngora Soberanes.*

Clasificación	Integrantes (Características)	Causas de la problemática ambiental	Alternativas de solución (Acciones)
La tendencia conservacionista	Grupo de corte ecologista. Activistas de edad madura sin experiencia. Profesionistas del sector privado. Amas de casa interesadas en acciones filantrópicas. Posición económica consolidada y en ascenso. Apolíticos y filantrópicos.	Irracionalidad del comportamiento humano.	Defensa de los recursos renovables (flora, fauna y bosques que son patrimonio histórico y natural de la nación). Sensibilizar a la opinión pública. Generar conciencia conservacionista en la población. Fuerte acercamiento con el gobierno.
La tendencia ecologista	Grupos radicados en la ciudad de México. Intelectuales activistas jóvenes y con formación universitaria. Experiencia en el sindicalismo, partidos y organizaciones de izquierda. Estructura Local.	Ruptura de los límites en las interrelaciones que integran la vida. Ruptura de la dimensión bio-social.	Acciones concretas y coyunturales para resolver problemas inmediatos, en torno al ambiente.
Las tendencias ambientalistas	Intelectuales-comunidades rurales. Carácter más práctico y posición económica estable. Asumen ideales de justicia social (movimiento urbano y rurales, populares). Grupos de investigación y promoción comunitaria. Localidades rurales y pobladores urbanos.	Racionalidad productiva dominante. Proceso de crecimiento económico. Beneficios a corto plazo. Distribución desigual de la riqueza social.	Resolución de problemas concretos: producción, distribución y consumo. Conservación de los recursos naturales. Gestión racional y productiva del ambiente. Gestión social de los partidos políticos y económicos. Participación social y democrática que incorpore la dimensión ambiental.

Fuente: Arias, 2010.

1.4 Control Financiero

A lo largo de la historia ha tenido considerables evoluciones, desde el registro contable de Fray Lucca Paccioli a finales del siglo XV hasta la época industrial con las contribuciones de Frederick W. Taylor, Frank Gilbert o Fayol cuyos aportes de tiempos y movimientos, estandarización de herramientas, planificación de trabajo, costos entre muchos otros hacen que las organizaciones sigan desarrollando nuevas opciones de control que abonan al cumplimiento de los objetivos por lo que fueron creadas (Amat y Camargo, 2016).

1.4.1 Importancia del control financiero.

Establece medidas de corrección; permite la evaluación de toda la empresa; determina y analiza desviaciones o errores en las funciones y reporta el seguimiento de los planes.

De esta manera aporta a la dirección los argumentos o elementos de juicio útiles y suficientes para tomar decisiones que garanticen el seguimiento de los objetivos organizacionales (Amaru, 2009).

1.4.2 Características del control financiero.

Refleja la naturaleza de la estructura organizacional; presenta oportunidad y establece la ubicación de procesos estratégicos, es decir, muestra los medios presentes y lo que se requerirán para lograr la meta impuesta por los directivos (Amat y Camargo, 2016).

1.4.3 Principios del control financiero.

La aplicación del control financiero debe fundamentarse en los siguientes principios (Münch, 2010):

Tabla 1. 8 *Principios del control financiero.*

Principio	Concepto
Equilibrio	Establece mecanismos suficientes para verificar el cumplimiento de responsabilidades y juzgar la autoridad ejercida.
Desviaciones	Señala las causas detalladamente y situaciones venideras para prevenirlas.
Excepción	Se debe de aplicar en actividades distintivas a fin de reducir los costos y tiempo.
Función controlada	Segregación de funciones para evitar actos fraudulentos

Elaboración: Propia / Fuente: Münch, 2010.

1.4.4 Proceso del control financiero.

El control es aquella etapa donde se evalúa los resultados obtenidos y se analizan con el objeto de mejora continua de las herramientas utilizadas, según Lourdes Münch (2010), identifica las siguientes etapas:

Tabla 1. 9 *Etapas de control financiero.*

Etapa	Concepto
Establecimiento de estándares	Son unidades de medida que sirven como guía o modelo mediante los cuales se efectúa el control. (Cualitativos y cuantitativos).
Medición de resultados	Establecen unidades de medidas definidas según el problema, para permitir la comparación de resultados con los estándares previamente establecidos, determinando así las desviaciones.
Corrección	Determinar la acción que corrija la desviación a ejecutar por los directivos. Es la retroalimentación entre el control y planeación.
Retroalimentación	Permite ajustar la información el sistema administrativo a través del tiempo mediante la comunicación fluida.

Elaboración: Propia / Fuente: Münch, 2010.

1.4.5 Herramientas del control financiero.

Algunas alternativas que apoyan al control efectivo son: lista de chequeo, conciliación bancaria, inventario de mercancía, indicadores, supervisión, auditorías, arqueo de caja, análisis de cuentas, análisis de estados financieros y evaluación de desempeño (Münch, 2010).

1.5 Toma de decisiones.

Actualmente, un proceso de toma de decisiones efectivo representa una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento. Por ello las decisiones estratégicas son una herramienta crucial debido a que estas marcan las pautas de dirección de la organización en el largo plazo y definen los recursos necesarios para lograr el éxito (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, y Araneda-Guirriman, 2013).

Un elemento primordial en esta toma de decisiones es la información financiera, pues representa el conjunto de principios y reglas de carácter cuantitativo en unidades monetarias que refleja la situación y desempeño presente, pasado y futura de la organización. Para que esta sea útil y de importancia deberá de ser ordenada, inmediata, disponible y aprovechable, de tal manera que su fin principal sea el informar a sus usuarios oportunamente y funja como base de decisiones estratégicas de toda organización (Zúñiga, González, Gutiérrez y Ballesteros, 2014).

La toma de decisiones es un proceso en donde se consideran todas o la mayoría de alternativas o formas de resolver un problema, se realiza una elección y cada una de estas tendrá una repercusión, ya sea positiva o negativo aportando a la respuesta del tema tratado, obviamente siempre se utilizará la que se acerque a lo más correcto o estratégico conveniente. (Zúñiga et al., 2014).

Las fases para la toma de decisiones son:



Figura 1. 1 Fases para la toma de decisiones.

Elaboración: Creación Propia / Fuente: Arredondo y Vázquez, 2013.

- a. Identificación del problema. Debe de explicarse de manera clara y concreta, para que los implicados en su solución puedan determinar su naturaleza y estar conscientes de cuanto está afectando el mismo (Arredondo y Vázquez, 2013).
- b. Búsqueda de alternativas. Se refiere a la presentación de todas las posibles soluciones. Entre más opciones sean planteadas mayor será la posibilidad de encontrarla correcta, teniendo como requisito estar bien fundamentadas para con ello reducir el riesgo y acumulación de soluciones innecesarias (Arredondo y Vázquez, 2013).
- c. Evaluación de alternativas. Una vez que se tiene el problema claro y alternativas realistas, cada una de ellas debe de ser analizada por los actores, considerando los costos, beneficios, efectos tangibles o intangibles, tiempos, factibilidad, riesgos, etc. (Arredondo y Vázquez, 2013). En esta etapa, también puede ser tomadas en cuenta

alternativas y efectos que fueron elegidas y ejecutadas con anterioridad en problemas similares (Arredondo y Vázquez, 2013).

- d. Elección de alternativas. Ya que se ha realizado el análisis, se deberá seleccionar aquella que más se acerque a la solución del problema inicial. Esta debió de ser elegida por la mayoría del grupo de manera racional y siendo respaldada con información y evidencia coherente (Arredondo y Vázquez, 2013).

1.6 Generalidades del Presupuesto

Los presupuestos muestran las debilidades y fortalezas cuantitativas de una organización, permitiendo que exista un control en la coordinación de actividades del recurso humano, material y monetario, así como también reflejan todas las operaciones que se desarrollan en cada una de sus áreas. Por eso, el presupuesto es una herramienta esencial para contar con una base sólida a la hora de administrar una organización (Rodríguez y Romero, 2016).

1.6.1 Etimología del presupuesto.

La palabra presupuesto está integrada de dos raíces latinas.

PRE: que significa antes de, o delante de;

SUPUESTO: que significa hacer, hecho formado.

Entonces, presupuesto significa: “antes de lo hecho”.

Se deriva de una palabra del idioma francés antiguo bougette o bolsa. Después se trajo este al idioma inglés en donde quedó como Budget y por último este mismo fue traducido al español como presupuesto (Cárdenas y Nápoles, 2008).

1.6.2 Concepto de presupuesto.

El presupuesto se origina por la necesidad de administradores y directivos de hacer más eficiente el funcionamiento de las actividades y que funjan como guías de ejecución y control de los recursos financieros, como refiere Cristóbal del Río (2009) en su definición de presupuesto: “Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”.

Por ello, las organizaciones toman esta herramienta que refleja en términos numéricos, la pauta para el uso de todos sus recursos permitiéndoles tener una visión del desarrollo, comportamiento y logro de lo que se ha planificado en programas, proyectos y operación general de las mismas (Morales y Morales, 2014).

1.6.3 Origen y evolución del presupuesto.

El ser humano siempre ha tenido en mente la idea de “presupuestar”, por eso a lo largo de la historia (Tabla 1.10) ha permitido que la forma y fondo de un presupuesto pueda realizarse acorde a las necesidades de las organizaciones (Del Río, 2009).

Tabla 1.10 *Historia del presupuesto.*

Época	Aportación
Egipcios.	Ellos hacían sus estimaciones sobre sus cosechas de trigo para poder planear a futuro y conocer hasta cuando tendrían disponible este alimento en tiempos de escases.
Romanos.	Realizaban estimaciones de los pagos que habrían de exigir como tributo a los pueblos conquistados.
Inglaterra, Siglo XVIII.	Iniciaron el uso del presupuesto en la administración pública, debido a la iniciativa del Ministro de Finanzas ante el parlamento que consistió en un plan de

	gastos para el siguiente periodo, un informe de los gastos del periodo que terminaba, un plan tributarios y recomendaciones para ejecutarlo.
Francia y otros países, 1820.	Adoptan el presupuesto en sus administraciones públicas.
Estados Unidos de América, 1821.	Implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.
Después de la primera guerra mundial.	La industria empieza a controlar sus gastos a través del uso del presupuesto.
Estados Unidos de América, 1912 a 1925.	El presupuesto inicia su evolución al ser utilizado en empresas privadas y ya no solo en el gobierno para el control de sus gastos debido al crecimiento económico de estas. Aprueban la Ley del Presupuesto Nacional como instrumento de la administración oficial. Este método de planeación financiera, se integra al control presupuestal y migra a Francia y Alemania.
Ginebra, Suiza 1930.	Se celebra el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal que incluye a 25 países, resultando de este, principios de homologación internacional.
México, 1931.	Empresas norteamericanas establecen la técnica presupuestal.
Estados Unidos de América, 1948.	El departamento de Marina su presupuesto por programa y actividades.
Posguerra de la segunda guerra mundial.	Consecuencia de la administración por áreas de responsabilidad, surge la contabilidad y presupuesto con los mismos principios.
Estados Unidos de América, 1961.	Se elabora un sistema de planeación por programas y actividades pro el departamento de defensa.
Estados Unidos de América, 1964.	Se elabora el primer presupuesto base cero, resultando fallido por el departamento de agricultura.
Estados Unidos de América, 1965.	El presidente, crea oficialmente el departamento de presupuestos en su gobierno.
Estados Unidos de América, 1970.	Peter A. Pyhr hace otra versión del presupuesto base cero, el cual se aplica solamente en el estado de Georgia.

Elaboración: Propia / Fuente: Del Río, 2009.

1.6.4 Función del presupuesto.

Las funciones dependen de los fines de cada organización y de la dirección que el consejo y el director ejecutivo crean pertinente. Asimismo, dependerá de la etapa de administración (Figura 1.2) con la que tenga relación (Pellicer y Yepes, S.F.).

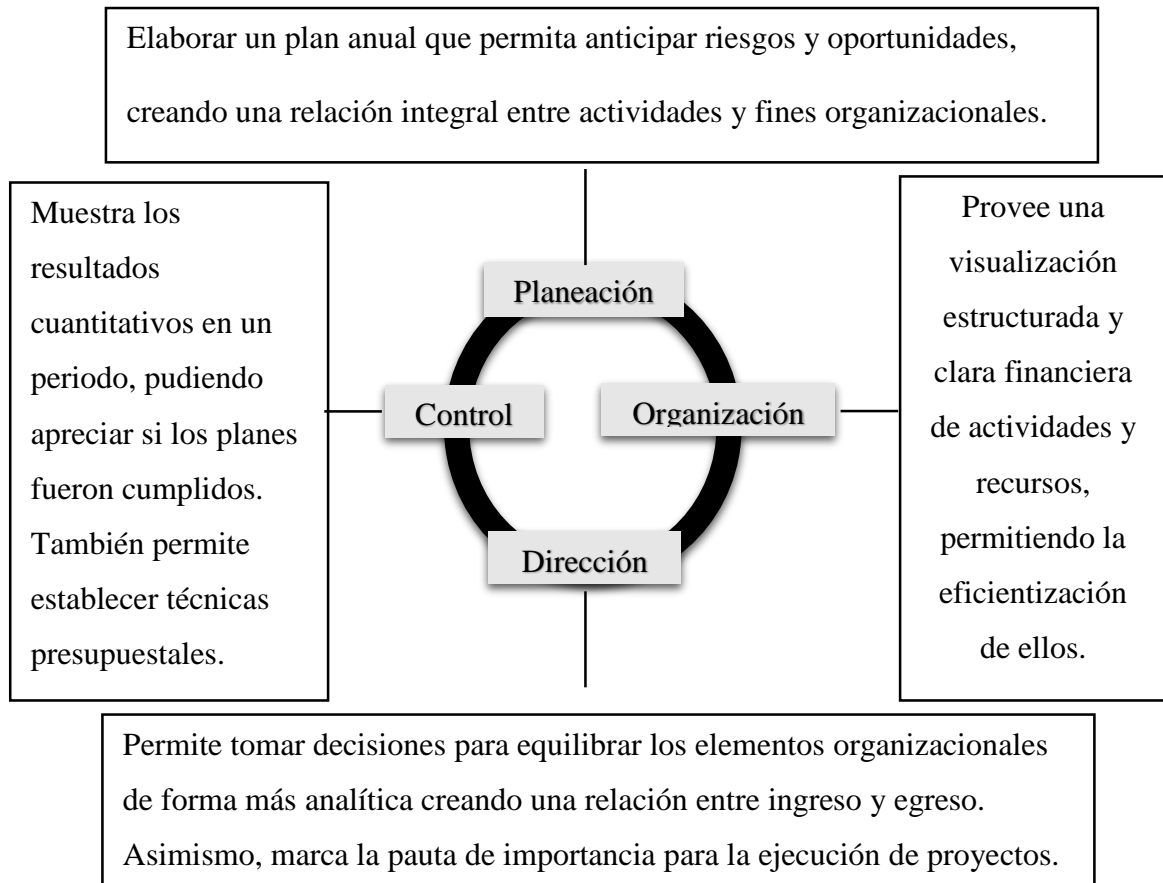


Figura 1. 2 Función del presupuesto durante el proceso administrativo.

Elaboración: Propia / Fuente: Pellicer y Yepes, S.F.

1.6.5 Importancia del presupuesto.

Si bien el presupuesto, no representa con exactitud lo que sucederá al ejecutarlo, si permite contar con un efectivo control de todas las operaciones de la organización. Lo anterior llega a suceder solo sí, al momento de realizarlo se consideraron los diversos factores externos e internos que pueden tener un efecto en el resultado del mismo y se involucra a personas de las distintas áreas operativas. Deberá de dársele seguimiento,

para que entonces si pueda ser una herramienta de control, pues si no se realiza perderá el sentido de hacerlo y seguirlo, reflejando un panorama falso para la toma de decisiones (Burbano, 2010).

1.6.6 Principios del presupuesto.

Estos guían la confección total o parcial del presupuesto, según Héctor Salas Gonzales en su libro Control Presupuestal de Negocios de 1965 (citado en Burbano, 2010) indica los siguientes:

Tabla 1. 11 *Principios del presupuesto.*

Principio	Componente	Concepto
Previsión	Predictibilidad.	Logra pronosticar un suceso o crea las condiciones para el logro del mismo.
	De Objetivo.	Prevé todo aquello que esté relacionado con el plan total operativo.
Planeación	De precisión y/o previsión.	Presentan situaciones lo más cercanas a la realidad, evitando incertidumbres que provoquen un gran impacto en su aplicación.
	De flexibilidad.	Permitirá en cierta medida la adaptación para hacer frente a cambios o demandas del exterior.
	De unidad	Todos deberán estar conscientes de las implicaciones que tienen cada una de sus decisiones respecto a costo, para que su acción sea lo más analítica y correcta posible.
	De participación.	Deberán involucrarse en su elaboración, desarrollo y monitorio el personal clave y representativo de cada área funcional.
	De oportunidad.	Su presentación es recomendable antes de que se inicie el siguiente periodo, otorgando

		tiempo para realizar modificaciones según las necesidades presentes.
	De utilidad y racionalidad.	Cada presupuesto elaborado según funciones organizacionales deberá estar relacionado, resultando en actividades coordinadas.
Organización	De orden.	La planeación y control presupuestal, tendrá su base en planes anuales, procedimientos y políticas administrativas, responsabilidades precisas y líneas de autoridad claras y bien delimitadas.
	De coordinación	El interés general imperará sobre los intereses particulares.
	De confianza.	Toda la organización tiene que creer en él, apoyado por medidas efectivas de control de todo el elemento humano y en especial de sus directivos.
	De comunicación.	Tiene que ser comprensible para más de una persona.
	De costeabilidad	Su beneficio deberá de ser mayor, que todas aquellas acciones que se pongan en marcha para su elaboración y ejecución.
Dirección	De autoridad y responsabilidad.	Señala quién tendrá el mando y de quienes dispone para llevar a cada área al logro de sus objetivos.
	De normas.	Marca la manera en que debe de llevarse a cabo todo en la organización, estableciendo líneas precisas y claras de acción para resultar en mayores beneficios que los planteados, si eso es posible.
Control	De excepción.	Puesto que en su mayoría prevé todo el plan por un determinado periodo, permite a los directivos enfocarse en otros asuntos

	mientras este vaya fluyendo de acuerdo a lo establecido. Todo se expresa de manera cuantitativa.
De reconocimiento.	Da a conocer los fallos y éxitos resultados de su ejecución de manera integral y particular de las funciones.

Elaboración: Propia / Fuente: Burbano, 2010.

1.6.7 Características del presupuesto.

Un presupuesto expresa los procedimientos que ayudarán al logro de los objetivos de la organización, por ello su presentación debe permitir a su usuario comprenderlo claramente para así ejecutarlo lo más cercano posible a lo proyectado. Considerando lo anterior debe de contar con las siguientes características (Burbano, 2010):

a) Formulación. Los presupuestos deben de adecuar su estructura según las actividades que se realicen en la organización (Burbano, 2010).

Adaptarse a la entidad. Debe de ser elaborado tomando en cuenta cada una de las funciones, necesidades de la operación y hechos anteriores. Pudiendo dividir su estructura en tantas partes sea necesario (Burbano, 2010).

Planeación, coordinación y control de funciones. Su origen debe de responder a un plan elaborado previamente, apoyando a la conexión y vigilancia de todas las actividades realizadas que buscan alcanzar los objetivos del plan. Deben de operar en un mecanismo contable, de tal manera que admita comparar y analizar el comportamiento cuantitativo durante y después de su ejecución (Burbano, 2010).

b) De presentación. Como herramienta para la administración deben de elaborarse de acuerdo a los requisitos de las normas de información financiera vigentes y en caso de corresponder a un organismo gubernamental deberán también estar acordes a los lineamientos emitidos por la función presupuestaria de la cámara de diputados de la federación (Burbano, 2010).

c) De aplicación. Deben de ser flexibles, pudiendo modificarse de acuerdo a los cambios que demanden los factores externos e internos a la organización (Burbano, 2010).

1.6.8 Objetivos del presupuesto.

El enfoque de presupuestar permite a la administración que pueda planificar los resultados de manera cuantitativa, tener el control de los ingresos y egresos, interrelacionar las actividades de toda la organización, marcar el rumbo de la operación, cotejar las cifras reales con las presupuestadas, optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, así como evaluar y monitorear el logro de objetivos organizacionales (Matamoros y Utra, 2015).

1.6.9 Ventajas y limitantes del presupuesto.

Como lo dice Cristóbal del Río (2009) en su libro Presupuesto, “es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa conforme a los planes integrados de la organización”. Eso es lo que nos permite el presupuesto, en cualquier momento podemos proyectar, prever y pronosticar el rumbo de la vida organizacional.

Particularmente el presupuesto aporta para indicar lo escenarios venideros, impulsar la visión al futuro, su origen es el razonamiento grupal y la coordinación de ideas, facilitar la respuesta ante una contingencia, permite desarrollar modelos futuros de proyectos, minimiza los costos por decisiones erróneas, promueve el uso eficiente de

los recursos, otorga un mayor control y monitoreo sobre las actividades y muestra las salidas exactas de dinero (Del Río, 2009).

Por otra parte, se debe tener en cuenta sus limitantes como: debido a que su formulación presenta un panorama futuro siempre existe la posibilidad de error, el surgimiento de decisiones ejecutivas que hagan diferencias de lo proyectado, requiere de tiempo y experiencia para elaborarlo y para ver sus resultados y no siempre es bien reconocida su utilidad para la toma de decisiones (Burbano, 2010).

1.6.10 Clasificación del presupuesto.

1.6.10.1 Según su flexibilidad.

Rígidos, estáticos, fijos o asignados. Están dirigidos a una actividad en específico. Una vez establecido, no podrá modificarse. Generalmente es utilizado en el sector público (Burbano, 2010).

Flexibles o variables. Dirigidos a diferentes niveles de actividad y son totalmente adaptables a su entorno. Son mayormente utilizados en operaciones de manufactura y ventas (Burbano, 2010).

1.6.10.2 Según el periodo que cubran.

A corto plazo. Suelen abarcar un periodo de 1 año o menos (Burbano, 2010).

A largo plazo. Su aplicación abarca ciclos completos de operación, tales como planes de desarrollo de gobierno o empresas grandes (Burbano, 2010).

1.6.10.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa.

Presupuesto maestro. Muestra el plan global de un ejercicio próximo. Generalmente es de un año (Burbano, 2010).

Presupuesto de operación. Son aquellos directamente relacionados con cada una de las áreas operativas. Y para cada una de ellas se tiene uno, por ejemplo: de ventas, de producción, de requerimiento de materiales, de mano de obra, gastos de fabricación, de costo de producción, gastos de venta y de administración (Burbano, 2010).

Financiero. A través de este se maneja los recursos financieros de la organización, tanto capital y activos, desde la mejor forma de inversión o compra hasta su término de vida útil (Burbano, 2010).

1.6.10.4 Según el sector en que se utilicen.

Públicos. Son estimaciones que realizan los gobiernos o estados para el control y cuantificación de sus operaciones normales, inversiones y el servicio de la deuda pública (Burbano, 2010).

Privados. Son los utilizados por empresas particulares como una herramienta en su administración (Burbano, 2010).

1.6.10.5 Según su contenido.

Principales. Representa un resumen de los elementos esenciales de todos los presupuestos de la organización (Burbano, 2010).

Auxiliares. Son estimaciones analíticas de una actividad en particular (Burbano, 2010).

1.6.10.6 Según su técnica de valuación.

Estimados. Son formulados sobre bases empíricas, y representa un resultado que se quiere obtener (Burbano, 2010).

Estándar. Son formulados sobre bases científicas, y representa un resultado que se debe de obtener (Burbano, 2010).

1.6.10.7 Por área y niveles de responsabilidad.

Por programas. Representa cifras directamente relaciona con un objetivo a alcanzar, tanto sus ingresos como los costos de las actividades para tener el éxito del programa (Burbano, 2010).

Base Cero. Se realiza sin tomar en cuenta las experiencias anteriores (Burbano, 2010).

De trabajo. Son estimaciones que se hacen en la etapa de previsión, planeación y formulación, es decir, muestran operaciones estimadas y los cuales aún están pendientes de aprobación (Burbano, 2010).

1.6.11 Motivos del fracaso de un presupuesto.

Existen distintos factores que propician que un presupuesto no sea de utilidad y por ende resulte en un gran fracaso su aplicación. Algunas razones son (Münch, 2010):

Cuando solo se toman en cuenta cifras y hechos del presente, sin realizar un análisis de situaciones anteriores (Münch, 2010).

Cuando no tiene claro los objetivos de la organización y mucho menos la de sus áreas (Münch, 2010).

Cuando no se entiende la vinculación de las distintas áreas y como una apoya a la otra (Münch, 2010).

Existe una mala comunicación entre las distintas líneas de mando.

Un clima de desconfianza y credibilidad débil (Münch, 2010).

Cuanto se sigue a ciegas el presupuesto, sin tomar en cuenta lo que está sucediendo y está teniendo un efecto en la organización (Münch, 2010).

Falta de monitoreo o seguimiento (Münch, 2010).

Cuando no están acorde a las condiciones de la organización. (Münch, 2010).

1.6.12 Ciclo presupuestario

Este ciclo depende de cada tipo de organización, sin embargo, de manera general se aplica el siguiente:

Programación. La dirección estratégica, deberá de transmitir a todas las áreas organizacionales las instrucciones y/o políticas generales que permitan que estas puedan diseñar su plan, programación y presupuesto para que sea elaborados acorde y orientados al logro de los objetivos establecidos (Borja, 2012).

Formulación. Cada área es responsable de desarrollar su presupuesto considerando todas sus necesidades, acorde a las actividades que planea realizar en el tiempo que se le haya indicado y deberán de prever los posibles hechos que pudieran afectar o beneficiar sus acciones (Borja, 2012).

Aprobación. La dirección general evaluará cada presupuesto de área, cerciorándose de que estos se hayan realizado atendiendo a las indicaciones hechas y en su caso, realizando los comentarios para modificaciones pertinentes (Borja, 2012).

Ejecución. Se llevarán a cabo las acciones destinadas al uso óptimo del recurso humano, material y financiero conforme al presupuesto aprobado con el propósito de que se logren los objetivos del área. Durante esta etapa, se contrae el compromiso de

ambas partes para que la operación se desarrolle lo más apegado a lo estipulado en el presupuesto (Borja, 2012).

Seguimiento y/o evaluación. Será necesario que se siga la evolución de su ejecución, para analizar su resultado en comparación con las previsiones hechas. Este seguimiento permitirá modificar las situaciones desfavorables y fijar nuevas previsiones, medir el avance de progreso de actividades e inversión del recurso financiero (Borja, 2012).

Clausura y liquidación. Se realiza el cierre del mismo, obteniendo una visión entre lo planificado y los hechos sucedidos. Este podrá ser utilizado como base para el periodo siguiente (Borja, 2012).

1.7 Definición de variables del Estudio de Caso.

1.7.1 Gestión económica-financiera de una entidad no lucrativa.

1.7.1.1 Concepto.

Representa al conjunto de actividades del proceso administrativo en forma coordinada e interdependientes, orientadas al recurso económico-financiero disponibles dirigidas a la consecución de los objetivos de la organización (Maguregui et. al., 2015).

1.7.1.2 Importancia.

Debido al compromiso que adoptan estas organizaciones de rendición de cuentas cuando reciben recursos ajenos, la gestión de fondos adquiere un valor importante para aquellos que depositan su confianza, tiempo y dinero. Por ello la transparencia en el uso de fondos y la eficacia y eficiencia del recurso económico-financiero es la que permite la supervivencia de la organización, así que entre más clara y abierta sea la gestión

mayor probabilidad existe de cumplir con los fines para los que fue creada (Maguregui et al., 2015).

Igualmente, puesto que la dependencia económica de los recursos ajenos tiene un alto grado de incertidumbre, la estabilidad variable de proyectos y el poco margen de error que tiene este tipo de organizaciones, requiere de una gestión adecuada y preparada para hacer frente a posibles problemas económicos (Maguregui et al., 2015).

1.7.1.3 Principios.

Estos principios deberán regir y orientar la operación, las decisiones tomadas y actividades realizadas por la gestión de toda la organización, especialmente en la económica-financiera (Maguregui et al., 2015).

Transparencia. Se debe de generar un clima de confianza y credibilidad mediante información detallada que permita comprobar en qué medida las decisiones y comportamientos que ésta adopta son afines con su misión (Maguregui et al., 2015).

Estabilidad. Se refiere a su continuidad mientras exista la entidad y realice los fines para lo que fue creada, es decir, que su labor impacte en todas sus dimensiones, ya sea económica, social o medioambiental de manera oportuna que abone a la supervivencia y rendimientos en el tiempo (Maguregui et al., 2015).

Eficiencia. Considera que la gestión ha logrado el mayor grado de resultado posible o en qué nivel los objetivos no se lograron (Maguregui et al., 2015).

Eficacia. Consiste en lograr el mayor resultado posible en el menor tiempo y con el menor costo posible (Maguregui et al., 2015).

Económica. Consiste en lograr los objetivos en un tiempo adecuado, con un costo bajo, en la cantidad necesaria y con una calidad adecuada (Maguregui et al., 2015).

1.7.1.4 Herramientas.

Las herramientas utilizadas por la gestión económica-financiera son para cubrir las necesidades de reducir los niveles de incertidumbre de ingresos y egresos, de anticipación frente a contingencias, determinar la viabilidad de proyectos, contar con la historia financiera, estimar costos por actividades, evaluar los resultados en un periodo de tiempo, conocer la situación financiera, tener un control financiero y para poder reportar de manera clara, detallada y sencilla su operación (Maguregui et al., 2015).

Entre esas herramientas están: el presupuesto anual, el plan estratégico, el análisis de necesidades organizacionales, los registros contables, los reportes financieros anuales, los informes presupuestarios de ingresos, distribución del presupuesto por programas o actividades, presupuestos cerrados, seguimiento de presupuestos, evaluación de desempeño de actividades y logros, planes de búsqueda y captación de fondos (Maguregui et al., 2015).

1.7.1.5 Etapas de la gestión económica financiera

1.7.1.5.1 Análisis financiero.

Esta etapa permite evaluar la información contable, económica y financiera en un momento determinado. Dicha información es resultado de acciones del pasado (Armenteros y Ulloa, 2012).

Durante esta etapa se realiza la búsqueda, recopilación y codificación de los datos, que una vez que fueron procesados, constituyen una fuente sólida para la toma de

decisiones. Estos datos deberán de ser confiables, oportunos, selectivos e íntegros (Armenteros y Ulloa, 2012).

Los métodos de análisis financieros permiten la interpretación de los datos numéricos y descriptivos contenidos en estados financieros. Este análisis puede ser: vertical, aplicado a estados financieros a una fecha fija; horizontal, es dinámico mediante el análisis de dos estados financieros de la misma empresa de periodos distintos o ejercicios diferentes y el histórico que confronta información financiera pasada contenida en varios estados financieros (Armenteros y Ulloa, 2012).

1.7.1.5.2 Planeación financiera.

Esta permite establecer lo que se desea hacer en un futuro, ya sea que están se desarrollen a través de actividades a corto o largo plazo. Se establece el patrón o el plan de las principales metas o políticas y a la vez la secuencia coherente de acciones a realizar en donde se asigna estratégicamente los recursos de la organización y se prevén posibles cambios en el entorno (Morales y Morales, 2014).

1.7.1.5.3 Control financiero.

A través de este se estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera de tal manera que permita corregir desviaciones reales y proyectadas, y esto contribuya al logro de objetivos organizacionales, mediante una oportuna y bien fundamentada toma de decisiones (Amat y Camargo, 2016).

1.7.2 Presupuesto Maestro

1.7.2.1 Definición de presupuesto maestro.

Este presupuesto, conjunta los presupuestos globales operativos y financieros por periodos regularmente de 12 meses, expresándolos en términos monetarios (Romero, 2013).

Este presupuesto recoge las decisiones y los planes operativos, mostrando las actividades a detalle y su impacto económico, permitiendo que pueda la gerencia anticiparse a riesgos o hechos que pudieran afectar la marcha normal de las operaciones, así como también ayuda a medir el control de avance según lo establecido en la planeación estratégica de la dirección (Romero, 2013).

1.7.2.2 Integración del presupuesto maestro de entidades no lucrativas.

1.7.2.2.1 De efectivo.

Representa las entradas y salidas de efectivo que serán o ya representan un resultado de las actividades de la entidad, es decir, son ingresos o gastos que tienen un alto grado de recepción y ejecución (Ontiveros, 2015).

Permite establecer la solvencia inmediata de la entidad, formular las estrategias para generar la entrada de dinero, analizar a detalle el uso de ingresos y gastos y poder estimar para un periodo futuro el movimiento del recurso financiero (Ontiveros, 2015).

1.7.2.2.2 De programas.

Presenta los rubros contenido en los programas de la organización, especificando detalladamente en términos monetarios los objetivos y actividades a desarrollar (Romero, 2013).

Este tipo de presupuesto permite comparar y analizar entre los diversos programas su viabilidad para poder seleccionar aquel más próximo en emprenderse, analizar los resultados del programa contra sus beneficios e implementar controles para evaluar la ejecución del gasto según las necesidades (Romero, 2013).

1.7.2.2.3 De proyectos.

Detalla monetariamente el desglose de rubros de aquellos compromisos previamente adquiridos y planificados que están relacionados directamente al fin por el que fue creada la organización (Romero, 2013).

1.7.2.2.4 De gastos.

Muestra todos aquellos gastos inherentes a la operación básica de la entidad en un periodo de tiempo específico. Generalmente está orientado a erogaciones necesarios para la administración, fondos de inversión y todo aquel gasto que no sea incluido en lo demás presupuestos (Romero, 2013).

1.7.2.2.5 De ingresos y egresos.

Está basado principalmente en los ingresos y egresos que se pronostican recibir y hacer, luego de un análisis de cada partida, cuya incertidumbre o error de cumplimiento es mínima (Romero, 2013).

1.7.2.3 Personal proveedor de información.

1.7.2.3.1 Personal del departamento de conservación (Función técnica).

Son aquellas personas de la organización que pone en marcha técnicamente las acciones y los proyectos concretados. Responsables de elaborar la propuesta acorde a las líneas establecidas por la dirección y consejo, asimismo de ejecutar la metodología aprobada y concluirlos con informes finales de ejecución (De Asís, Gross, Lillo y Caro, S.F.).

Este departamento cuenta con expedientes de cada proyecto que contiene: la formulación, informes de seguimiento y de cierre, correspondencia generada e información complementaria que se haya considera conveniente resguardar (De Asís et al., S.F).

1.7.2.3.2 Personal del departamento de comunicación y desarrollo.

Es aquel personal encargado de transmitir toda la información sobre la organización en los medios sociales, desarrollar técnicas que promuevan la captación de fondos, recolectar información de agentes externos que aporte a las actividades organizacionales, crear vínculos con otras instituciones y organismos, así como proveer al equipo de trabajo de información y formas de transmitirla (De Asís et al., S.F).

Su información departamental es generada a través de: cartas, folletos, revistas periódicas destinadas a socios, donantes e instituciones colaboradoras, eventos públicos, proyectos de comunicación y procuración de fondos (De Asís et al., S.F).

1.7.2.3.3 Personal del departamento de administración y finanzas.

Es el personal encargado de vigilar que el actuar general de la organización sea de manera eficiente y eficaz para obtener un excelente resultado a través del mejor aprovechamiento del recurso, es decir, su propósito es el manejo del recurso humano, material y económico maximizando los resultados, el objetivo organizacional y el cumplimiento del compromiso con la fuente de ingreso (De Asís et al., S.F).

La información que resultada de este departamento son: estados financieros, presupuesto anual, registros contables de ingresos y egresos, cuentas bancarias, presupuestos de proyectos, manuales organizacionales, expedientes de personal, necesidades de recursos humanos, reportes de gastos operativos, créditos y cobranza (De Asís et al., S.F).

1.7.2.3.4 Personal de departamento de organización y dirección.

Personal dedicado al diseño de las líneas estratégicas y las previsiones de cambios necesarios, dan seguimiento a objetivos establecidos, realizan la representación de la

entidad, provee, anima, soluciona, comunica y supervisa de manera general el actuar del recurso humano, material, financiero y organizacional (De Asís et al., S.F).

Su función se mira reflejada en: planeación estratégica a corto y largo plazo, minutas de reuniones, eventos públicos (De Asís et al., S.F).

1.7.2.4 Elaboración de un presupuesto maestro.

Para la elaboración de un presupuesto debe de considerarse los valores, estrategias y planes organizacionales o proyectos, costos y beneficios, implicaciones de generar y recaudar fondos (Civicus, S.F.).

El punto clave para hacerlo es contar con un equipo presupuestario integrado, por una persona que realiza el borrador y las otras que ayudarán a complementarlo y discutirlo. El personal competente para la responsabilidad de la actividad financiera y quien debe de estar a cargo es el director financiero y contable, así como el director de la organización. En ciertos casos si existe desconfianza se podrá optar por recurrir al Comité de finanzas integrada por miembros del consejo (Civicus, S.F.).

Considerándose como equipo restante, al jefe de cada departamento y si fuese necesario al subordinado de este (Civicus, S.F.).

1.7.2.5 Técnicas presupuestarias.

1.7.2.5.1 Presupuesto incremental.

Se basa en aquellos gastos ejercidos un año anterior, sumándole un porcentaje por motivos de aumento en la inflación para el siguiente año. Su uso de preferencia debiera de ser para organizaciones con pocas variaciones de sus actividades. Suele ser poco preciso, pero se invierte menos tiempo en su elaboración (Civicus, S.F.).

1.7.2.5.2 Presupuesto Base cero.

No se utilizan cifras pasadas como punto de partida. Este inicia de cero tomando en cuentas solo las actividades propuestas para el año del que se trate. Su uso de preferencia debiera de ser en organizaciones y proyectos más dinámicas. Es muy detallado y preciso, pero su preparación requiere mucho tiempo y esfuerzo (Civicus, S.F.).

1.7.2.6 Pasos a seguir en la elaboración de un presupuesto maestro.

Primero. Deberán enumerarse las partidas en que habrá que gastarse dinero y agruparlas de acuerdo a centro de costos o nombre de categorías que se crean convenientes (Civicus, S.F.).

Segundo. Calcular el costo de cada unidad de manera unitaria, mensual y/o anual (Civicus, S.F.).

Tercero. Enumerar las posibles fuentes de ingresos y categorizarlas, para que estas sean la base del presupuesto de ingresos (Civicus, S.F.).

Cuarto. Preparar el formato de presupuesto. Debe de tener en cuenta los ingresos y gastos, tener un formato distinto al cualquiera que utilices con alguna fuente de ingresos y podrá utilizarse un procesador de datos para hacerlo (Civicus, S.F.).

Quinto. Sumar lo presupuestado. Este ayuda a determinar los costos reales, y hacen referencia a los costos unitarios tomados en su totalidad. Asimismo, dará a conocer el resultado del periodo que se presupuesta (Civicus, S.F.).

Sexto. Agregar notas aclaratorias si se cree necesario. Se refiere a aquellas explicaciones de montos o partidas presupuestadas que pudiera crear confusión o que

requieren una explicación aún más detallada promoviendo la transparencia, claridad y confianza de la fuente de ingreso (Civicus, S.F.).

Séptimo. Obtener una respuesta. En este paso se trata de discutirlo con el equipo presupuestario y obtener el visto bueno de la dirección, para conocer si este se acerca a lo real y que todos entiendan como está integrado (Civicus, S.F.).

Octavo. Poner en marcha el presupuesto y darle seguimiento. Durante este paso se medirá si la organización está cerca de los objetivos planteados en el presupuesto. Las herramientas utilizadas para ello, pueden ser un informe de desviaciones y pronósticos de flujo de efectivo (Civicus, S.F.).

1.7.2.7 Fuentes de financiamiento de una entidad no lucrativa.

Una asociación civil ambientalista clasifica su ingreso de acuerdo con la procedencia u origen del recurso, esto debido a que su naturaleza de no lucrativa hace que tienda a diversificar sus fuentes de financiamiento (Begoña et al., 2013), tales como:

Recursos propios o de procedencia propia. Son aquellos recursos de los que se allega la entidad a través de donaciones en efectivo o especie por particulares o corporativos, ya sea del país o del extranjero, cuotas de recuperación, herencias de particulares, prestación de servicios o realización de otras actividades económicas (ventas de otros productos, campañas, etc.) destinadas a apoyar el financiamiento de la actividad principal (Begoña et al., 2013).

Recursos ajenos o de procedencia ajena. Son aquellos que se obtienen por el desarrollo de un servicio, proyecto o actividad que es financiada por terceros (Begoña et al., 2013), pudiendo ser:

Administraciones públicas. Son una de las principales fuentes de ingresos, a través de licitaciones, convenios o subvenciones o proyectos de colaboración (Begoña et al., 2013).

Empresas o corporativos. Apoyos mediante patrocinios, marketing con causa, voluntariado corporativo u otras actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial (Begoña et al., 2013).

Otras organizaciones de la sociedad civil. Representan fondos de fundaciones que conceden recursos para proyectos sociales a través de convocatorias, convenios y/o subvenciones, donaciones para gastos generales y proyectos de colaboración (Begoña et al., 2013).

Banca ética o solidaria. Establece una opción para financiar proyectos de carácter social (Begoña et al., 2013).

Capítulo 2: Método

El presente estudio de caso tiene como enfoque de investigación el estudio cuantitativo.

Este tipo de enfoque elige una idea, que se transforman en varias preguntas relevantes a investigar, luego se establecen hipótesis y variables, se propone un plan para probarlas mediante la recolección de datos, posteriormente con base en la medición numérica y el análisis estadístico se establece una serie de patrones de comportamiento y se prueban teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por la naturaleza del estudio de caso, es un tipo de investigación correlacional.

Este tipo de investigación usa diferentes variables que interactúan entre sí, de tal manera que en el ámbito investigativo busca averiguar y dejar evidencia que el cambio en una de ellas, determina o permite asumir el cambio en la otra ya que están directamente relacionadas. De esta manera, se entiende científicamente un evento específico como una variable. Asimismo, se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad (Hernández, et al., 2014).

El método de acuerdo al tipo de estudio de caso desarrollado, es no experimental relacional, puesto que no existe ninguna manipulación de las variables de estudio.

2.1 Participantes

2.1.1 Población y muestra.

Representa todas las unidades de la investigación que se estudian de acuerdo a la naturaleza del problema que poseen características comunes (Hernández, et al., 2014).

Para el desarrollo de este estudio de caso, se requiere un estudio de la población de una organización civil ambientalista, por consiguiente, la población está integrada

por 20 personas, pero para esta investigación serán seleccionadas 10 personas consideradas ligadas directamente a la problemática abordada.

Distribución de la población:

Director Ejecutivo	1
Líderes de departamentos	2
Coordinadores de sub-departamentos	7
Total	10

La muestra está conformada por 2 hombres y 8 mujeres, todos de nacionalidad mexicana. El director ejecutivo tiene 37 años, los líderes tienen uno 29 años y el otro tiene 32 años, mientras los coordinadores tienen las siguientes edades, 25 años, 28 años, 29 años, 31 años, 34 años, 39 años y 60 años.

Debido a la pequeña población seleccionada para el estudio de caso, se considera lo anterior como una muestra censal, es decir, esta proporción es la que representa toda la población por su relación a las variables de estudio.

2.2 Instrumento

2.2.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

La técnica que se utiliza en este estudio de caso para la recolección de datos será un cuestionario, que permitirá obtener la operacionalidad de las variables.

Los datos se obtendrán mediante la aplicación de un cuestionario, que permitirá evaluar las estimaciones de las variables del estudio de caso que son: presupuesto maestro y gestión económica financiera. Según Hernández, et al. (2014) mencionan: “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un

cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto una o más variables a medir”.

2.2.2 Estructura del cuestionario.

El cuestionario se adjunta como anexo I, y está conformado de la siguiente manera:

Primera parte: Encabezado. Título, mes de aplicación y breve explicación del planteamiento del problema a investigarse.

Segunda parte: Datos generales del encuestado. Se solicitan la edad, escolaridad, carrera a la que pertenece, años laborando en la organización, departamento al que corresponde y nivel jerárquico.

Tercera parte: Cuerpo. Contiene 24 preguntas, las cuales hacen referencia a las dimensiones de las variables de estudio que permitirán medir cada una de ellas.

La escala aplicada a este cuestionario será la escala sumativa de Rensis Likert con preguntas cerradas que contendrán 5 niveles de respuestas:

- | | |
|-----|------------------------|
| 5 = | Siempre |
| 4 = | Casi siempre |
| 3 = | A veces sí, a veces no |
| 2 = | Casi nunca |
| 1 = | Nunca |

2.2.3 Validación del instrumento

Se realizó la validación del instrumento a nivel de Jueceo de expertos, en donde se pidió a 5 profesionales de nivel maestría, con conocimiento en la materia y en organizaciones de la sociedad civil ambientalista, revisará de forma analítica cada uno

de los reactivos y anotará en la columna correspondiente, la variable y dimensión respectiva.

Posteriormente calificarán de cada reactivo los criterios de: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, para ello se establecieron cuatro criterios, con las siguientes opciones de respuesta: 1: No cumple con el criterio, 2: bajo nivel, 3: moderado nivel y 4: alto nivel.

Se les envió a los expertos una carta invitación personalizada por correo electrónico, explicando los motivos de la prueba, el objetivo del instrumento y otras especificaciones para contextualizar a los jueces, asimismo se adjuntó en archivo Word el instrumento a juecear.

Una vez obtenida la evaluación de los 5 expertos, se realizó un análisis estadístico para determinar el grado de acuerdo. Obteniendo un porcentaje de acuerdo del 87 %, considerándose una concordancia significativa entre criterios, otorgándole validez y confiabilidad al instrumento (Galicia, Balderrama y Edel, 2017).

2.3 Procedimiento

2.3.1 Aspectos previos de la investigación.

Este estudio tiene como requisito que las conclusiones que se obtenga puedan ser útiles para la organización civil ambientalista. Por ello, la propuesta debe de ser efectiva, adecuada y persistente en el tiempo, para que vaya adecuándose a los cambios que demande su entorno.

El resultado de la investigación deberá de ser útil como instrumento de transparencia de manera que informe de los aspectos del buen gobierno y de los aspectos de gestión financiera interna conociendo si su diseño responde a las necesidades de la organización y de sus públicos.

2.3.2 Contacto con el sujeto de estudio.

Se contactó al director ejecutivo de la organización para hacerle el planteamiento de la investigación, por considerarlo el medio más efectivo se envió un correo electrónico solicitando cita para explicar lo que se pretendía realizar.

2.3.3 Recopilación de la información.

El cuestionario fue enviado a través de correo electrónico, durante el mes de marzo de 2018. La elección del método de correo electrónico, es debido a considerar mayores sus ventajas que desventajas de aplicación. Por ejemplo, el costo de aplicación es muy bajo y para estar en la misma línea de cuidado del medio ambiente del sujeto.

El procedimiento de muestreo consistió en una muestra censal, con tamaño final de 10 personas, y se considera que dichos sujetos por su jerarquía arrojaran niveles de respuesta óptimos para apoyar a resolver el problema planteado.

2.3.4 Tratamiento estadístico

En esta fase se miden las variables de presupuesto maestro y gestión económica financiera, los datos serán recolectados a través de la herramienta formularios de google y procesados utilizando Microsoft Excel 2016 y SPSS para el análisis de resultados.

Para determinar la relación entre las variables se ha utilizado el método de correlación de Spearman, de manera que permita conocer si los valores en una variable tienden a ser más altos o más bajos para valores más altos o más bajos de la otra variable.

Capítulo 3: Descripción e interpretación de los resultados

3.1 Descripción de resultados

A continuación se presentan los resultados del cuestionario, tabulando los datos obtenidos de las 24 preguntas que integraron el instrumento. Se analizan acorde a los objetivos específicos.

3.1.1 Evaluación de la planificación presupuestaria del presupuesto

maestro

En la Figura 3.1 se muestran los datos respecto a la planificación del presupuesto.

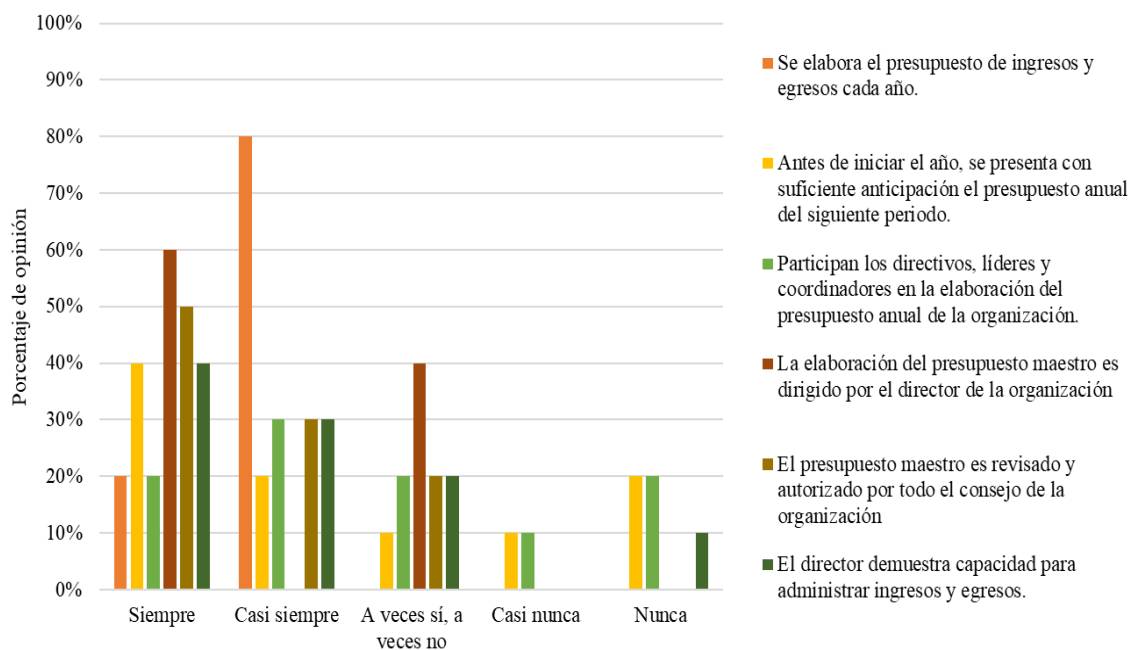


Figura 3. 1 Evaluación de la planificación presupuestaria del presupuesto

maestro.

Fuente: Elaboración propia.

El 80% opina que casi siempre se elabora el presupuesto de ingresos y egresos cada año. El 40% dice que se presenta con suficiente anticipación el presupuesto anual mientras que el 20% dice casi siempre y otro 20% dice que nunca. El 30% dice que casi

siempre participan los líderes y coordinadores en la elaboración de presupuesto anual. El 60% indica que el director siempre dirige la elaboración del presupuesto maestro mientras que el 40% señala que veces sí y a veces no lo dirige él. El 50% señala que siempre es revisado y autorizado el presupuesto maestro por el consejo mientras que el 30% dice que casi siempre y un 20% que a veces sí y a veces no.

3.1.2 Evaluación de la información resultante de la gestión económica

financiera.

En la Figura 3.2 se muestran los datos sobre la gestión económica financiera.

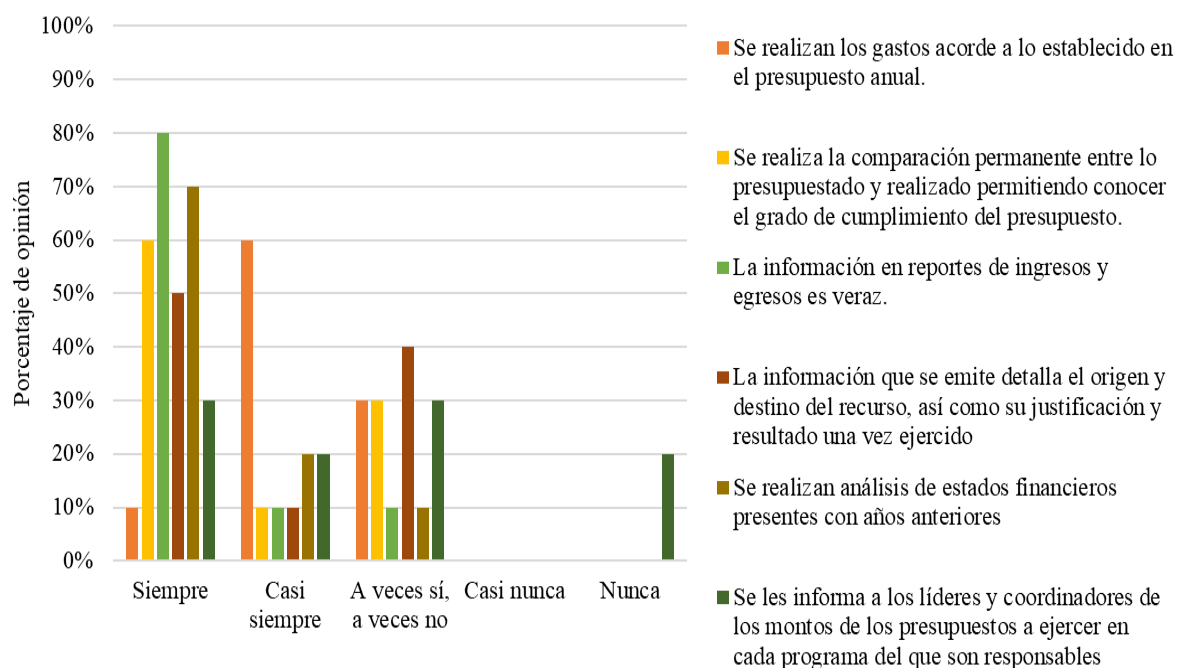


Figura 3. 2 Evaluación de la información resultante de la gestión económica financiera.

Fuente: Elaboración propia.

El 60% opina que casi siempre se realizan los gastos acordes a lo establecido en el presupuesto anual mientras que el 30% dice que a veces sí y a veces no. El 60% señala que siempre se realiza la comparación permanente entre lo presupuestado y lo realizado. El 80% señala que lo reportado es veraz mientras que el 20% está dividido en casi siempre y a veces sí y a veces no. El 50% considera que la información siempre

detalla el origen y destino de los recursos. Por otro lado, el 70% dice que siempre se realizan análisis de estados financieros presenten con años anteriores. Un 30% dice que siempre y otro 30% que casi siempre se les informa a líderes y coordinadores los montos de presupuestos mientras un 20% dice que nunca son informados.

3.1.3 Evaluación de la información resultante del uso eficiente de los

recursos.

En la Figura 3.3 se muestran los datos sobre el uso eficiente de los recursos.

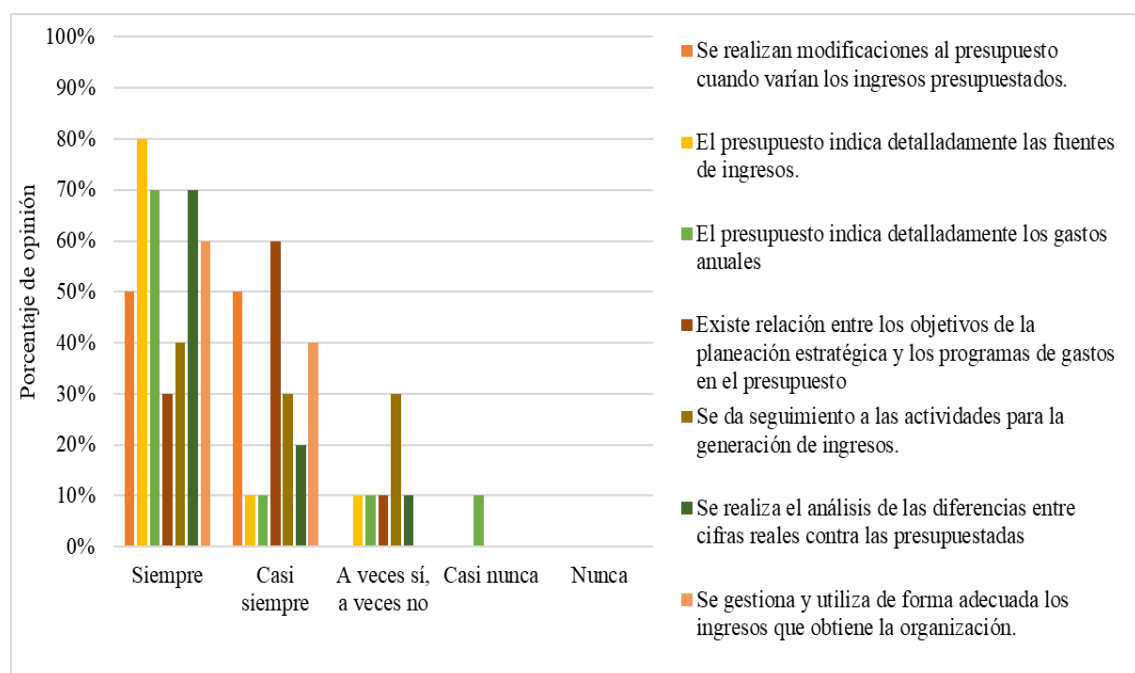


Figura 3. 3 Evaluación de la información resultante de la gestión económica financiera.

Fuente: Elaboración propia.

La opinión sobre si se realizan las modificaciones al presupuesto cuando existen variaciones esta entre el 50% siempre y el otro 50% en casi siempre. El 80% cree que siempre el presupuesto detalla las fuentes de ingresos mientras el 70% dice que siempre se detalla los egresos. El 60% señala que casi siempre existe relación entre los objetivos de la planeación estratégica y los gastos en el presupuesto. Por otro lado, el 40% opina que siempre se le da seguimiento a la generación de ingresos, mientras que

el 70% dice que siempre se realiza el análisis entre la diferencia de lo presupuestado y lo real. Finalmente, el 60% señala que siempre se gestiona y se utiliza de forma adecuada los ingresos mientras el otro 40% dice que casi siempre es así.

3.1.4 Evaluación de la información resultante del logro de objetivos.

En la Figura 3.4 se muestran los datos sobre el logro de objetivos.

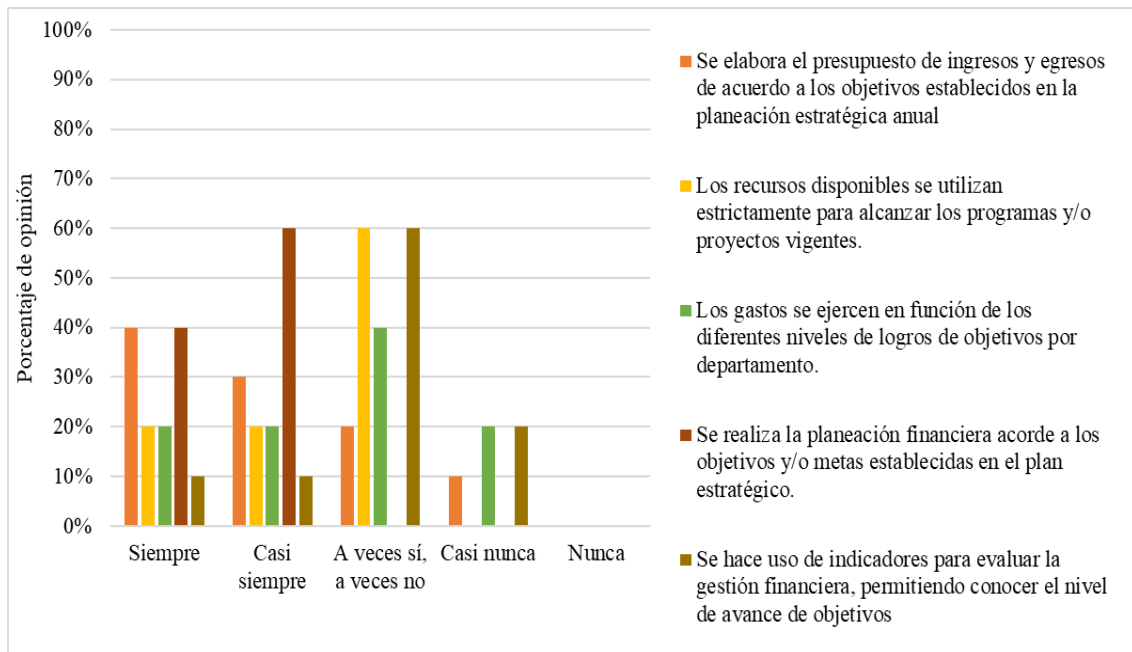


Figura 3. 4 Evaluación de la información resultante del logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

El 40% opina que siempre se elabora el presupuesto de ingresos y egresos de acuerdo a los objetivos establecidos en la planeación estratégica y un 20% dice que a veces sí, a veces no se realiza. El 60% dice que a veces sí, a veces no se utilizan estrictamente los recursos para alcanzar los proyectos vigentes y el resto se divide en siempre y casi siempre. El 60% señala que se realiza la planeación financiera acorde a los objetivos establecidos en la planeación estratégica y un 20% dice que casi nunca. Asimismo, un 60% opina que a veces sí, a veces no se usan indicadores para evaluar la

gestión financiera para conocer el nivel de avance de objetivos y un 20% dice que nunca.

3.1.5 Relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos.

Se llevo a cabo la correlación entre el presupuesto maestro con el uso eficiente de los recursos, y se encontró como resultado una correlación positiva media ($s=0.198$, $p=0.05$). Con ello se asume que existe relación, por lo que el presupuesto maestro influye directamente en el uso de recursos como una guía para emplearlos.

Por otro lado, se analizó la correlación entre la gestión económica financiera y el uso eficiente de recursos y de acuerdo a los resultados se establece una correlación positiva considerable ($s=0.740$, $p=0.05$), por lo que entre más alta sea la gestión en la organización mayor es el uso eficiente de los recursos.

3.1.6 Relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales.

Se calculó la relación entre el presupuesto maestro con el logro de los objetivos organizacionales, encontrándose una correlación negativa considerable ($s= - 0.599$, $p=0.05$) (Mondragón, 2014). Por lo tanto se considera que el presupuesto deja de influir para el logro de objetivos y son los objetivos organizacionales los que dirigen la planificación del presupuesto maestro.

Asimismo, se analizó la correlación entre la gestión económica financiera y el logro de objetivos, encontrando una correlación positiva débil ($s= 0.088$, $p=0.05$), es decir, que mientras más se logren los objetivos de la organización el impacto de la gestión disminuye pero siguen siendo necesaria en menor grado.

3.2 Interpretación y análisis de resultados.

Este estudio de caso tuvo como propósito determinar la relación del presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos y logro de objetivos organizacionales, en donde se pretendió conocer si la planificación presupuestaria y la gestión económica financiera tienen impacto en la operación estratégica de una organización civil ambientalista.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se revela la existencia de una planificación presupuestaria que da origen al presupuesto maestro y que es utilizado como herramienta para planear y dar seguimiento a las operaciones financieras de la organización. Si bien, parece entenderse los principios de un presupuesto maestro existen elementos como la participación y oportunidad en el origen del mismo que debieran incrementarse para poder otorgar un razonamiento más grupal de escenarios futuros y que permita entender la vinculación y apoyo entre los distintos departamentos.

La gestión económica financiera cumple su función de ser proveedora de información de cada una de las operaciones realizadas en la organización, sin embargo, de acuerdo a los resultados, el principio de transparencia no ha sido permeado entre los miembros ya que existe la percepción de falta de conocimiento de las líneas presupuestales que aportan a que líderes y coordinadores realicen las actividades de sus programas.

Por lo que los resultados anteriores, difieren a lo encontrado por Gancino (2010) en Fundación Pastaza en donde no existía estructura organizacional en el departamento contable y la información generada no reflejaba la realidad. Caso contrario con los resultados obtenidos por Cac (2011), pues concuerdan en que la planificación de

actividades aporta a la gestión económica financiera para el seguimiento adecuado de la ejecución presupuestaria.

Ahora bien, si se analiza la relación entre presupuesto maestro y gestión económica financiera con el uso eficiente de recursos, se muestra que existe una relación entre el presupuesto maestro y el uso eficiente de recursos con una $S=0.198$, lo que permite afirmar que existe una relación baja y esta variable solo influye como guía de los ingresos y gastos posibles a realizar acorde a los planes o compromisos adquiridos con antelación al inicio del siguiente periodo; mientras que la gestión económica financiera presenta una relación directa con una $S=0.740$.

Entendiéndose lo anterior, que para lograr un mejor uso de recursos en la organización la gestión es altamente necesaria para el control de los mismos y empieza a ser una herramienta proveedora de información y datos relevantes para la toma de decisiones. Con lo anterior se confirma la hipótesis 2, ya que la gestión económica financiera se considera una herramienta para promover el uso eficiente de los recursos.

Estos resultados se contraponen por una parte a lo obtenido por Santos y Pérez (2008), ya que solo la gestión económica financiera está relacionada con un mejor control de uso de recursos, mientras que el presupuesto maestro no influye en el mejor uso de los recursos, pero si apoya en la planeación de uso de los mismos.

Respecto a la relación entre presupuesto maestro y gestión económica financiera con el logro de objetivos organizacionales, se observa que existe una relación negativa considerable con el presupuesto maestro ($S=-0.599$), caso distinto con la gestión económica financiera que resulta en una relación positiva débil ($S=0.088$). Por lo tanto, ambas variables no tienen mayor influencia e impacto en el logro de objetivos directamente, sin embargo, si propician el buen funcionamiento y operación diaria de la

organización. Es así, que cuanto más elevado sea el logro de objetivos la gestión económica financiera y el presupuesto maestro se vuelve un medio de control y evaluación de los principios de eficiencia y eficacia, y no una herramienta o medio para llegar al cumplimiento de objetivos.

Con esto, se rechaza la hipótesis 1 en donde la planificación presupuestaria del presupuesto maestro permite el logro de objetivos organizacionales.

Estos resultados contradicen los obtenidos por Gancino (2010), en donde al tener una buena planificación presupuestaria aporta al cumplimiento de los objetivos de la organización y mejora la calidad de desempeño.

Una vez analizados en conjunto los resultados, se rechaza la hipótesis general pues solo la gestión económica financiera influye en el uso eficiente de los recursos y logros de objetivos organizacionales, mientras el presupuesto maestro es solo un medio proveedor de información, guía y análisis de lo que habrá de realizarse o habrá de obtenerse para cumplir con los compromisos previos mediante la ejecución de las operaciones financieras apoyadas por una gestión que maximice el impacto financiero.

Conclusiones

Como se muestra al inicio del presente estudio de caso, un problema evidente en este tipo de organizaciones de la sociedad civil ambientalista es la falta o la deficiente planificación presupuestaria y gestión económica que utilizan para lograr los objetivos organizacionales y el uso eficiente de recursos que permita una rendición de cuentas confiable y que al mismo tiempo justifique la toma de decisiones financieras.

Con base en la información mostrada y aplicada en capítulos anteriores, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 4. 1 *Resultado obtenido del objetivo general.*

Objetivo General	Resultado
Evaluar la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de sus recursos y el logro de objetivos organizacionales dentro de una organización civil ambientalista.	Esto se logró mediante un cuestionario de 24 reactivos, el cual permitió evaluar la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera. Dicho cuestionario ayudó a analizar y conocer la percepción de los integrantes sobre la influencia de esas dos variables en la organización civil ambientalista respecto a logro de objetivos organizacionales y uso de sus recursos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 2 *Resultados obtenidos de los objetivos específicos.*

Objetivo General	Resultado
1. Analizar la planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista.	Mediante seis reactivos se consiguió obtener información sobre la planificación empleada en la elaboración del presupuesto maestro y si se basa y responde a los principios de previsión, planeación, organización, dirección y control.
2. Analizar si la información resultante de la gestión económica financiera se considera una herramienta útil	A través de seis reactivos se obtuvo información que permitió examinar la gestión económica financiera respecto al cumplimiento de sus principios de

para la planeación del uso eficiente de los recursos en una organización civil ambientalista.	planeación, análisis y control financiero, logrando saber su utilidad como herramienta en el manejo de recursos de la organización civil ambientalista.
3. Conocer la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista.	Se aplicaron siete reactivos que arrojó respuestas capaces de revelar la correlación que existen del presupuesto maestro y la gestión económica financiera respecto a influir en el uso eficiente de los recursos.
4. Conocer la relación entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales de una organización civil ambientalista.	Con base en cinco reactivos se obtuvo información que permitió obtener la correlación existente del presupuesto maestro y la gestión económica financiera respecto a influir en el uso eficiente de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 3 *Respuesta obtenida para la pregunta general.*

Pregunta General	Respuesta
¿Cuál es la relación entre presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de sus recursos y el logro de objetivos organizacionales dentro de una organización civil ambientalista?	Al realizar el análisis de datos, se encontró que el presupuesto maestro tiene una relación baja e indirecta al fungir solo como herramienta de planeación financiera en el uso de recursos y ninguna el relación con el logro de objetivos organizacionales, mientras que la gestión económica financiera tiene una relación considerable en el uso eficiente de recursos y una relación casi nula en el logro de objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 4 *Respuestas obtenidas para las preguntas específicas.*

Pregunta específica	Resultado
1. ¿Es adecuada la planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista?	La organización si realiza una planificación presupuestaria que da origen al presupuesto maestro y es utilizado como herramienta para planear y dar seguimiento a las operaciones financieras. Parece entenderse los principios de un presupuesto maestro, sin embargo, existen elementos como la participación y oportunidad

que no son atendidos de una forma adecuada y que debiera de ser corregido.

- | | |
|---|--|
| <p>2. ¿La información resultante de la gestión económica-financiera se considera una herramienta útil para la planeación del uso eficiente de los recursos en una organización civil ambientalista?</p> | <p>La gestión económica financiera cumple su función de ser proveedora de información de cada una de las operaciones realizadas en la organización y del uso del recurso, no obstante, el principio de transparencia de la información se percibe bajo debido a que los miembros de la organización tienen una percepción de falta de conocimiento de las líneas presupuestales que aportan a que líderes y coordinadores realicen las actividades de sus programas.</p> |
| <p>3. ¿Qué relación existe entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista?</p> | <p>Se logró conocer que existe una relación entre el presupuesto maestro y el uso eficiente de recursos, pero la relación existente es baja y solo influye como guía de los ingresos y gastos posibles a realizar acordes a los planes o compromisos adquiridos. Por otro lado, la gestión económica financiera es altamente necesaria para el control de recursos y se considera una herramienta proveedora de información y datos relevantes para la toma de decisiones.</p> |
| <p>4. ¿Qué relación existe entre el presupuesto maestro y la gestión económica financiera con el logro de los objetivos organizacionales de una organización civil ambientalista?</p> | <p>Se observó una relación negativa considerable con el presupuesto maestro ($S=-0.599$), caso distinto con la gestión económica financiera que resulta en una relación positiva débil ($S=0.088$). Por lo tanto, ambas variables no tienen mayor influencia e impacto en el logro de objetivos organizacionales directamente.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 5 *Respuesta de hipótesis general.*

Hipótesis General	Respuesta
El presupuesto maestro elaborado con el personal clave y planificación adecuada junto con una alta relación en cuanto a la gestión económica financiera	Se rechaza, pues solo la gestión económica financiera influye en el uso eficiente de los recursos y logros de objetivos organizacionales, mientras el presupuesto maestro es un medio proveedor de

influyen en el uso eficiente de los recursos de una organización civil ambientalista contribuyendo al logro de objetivos organizacionales y su estabilidad económica.

información, guía y análisis de lo que habrá de realizarse o habrá de obtenerse para cumplir con los compromisos previos mediante la ejecución de las operaciones financieras apoyadas por una gestión que maximice el impacto financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 6 *Respuesta de hipótesis específicas.*

Hipótesis específica	Respuesta
1. La planificación presupuestaria que dio origen al presupuesto maestro como herramienta de una organización civil ambientalista es eficiente para permitir un presupuesto que responda a los objetivos organizacionales.	Se rechaza, puesto que cuanto más elevado sea el logro de objetivos la gestión económica financiera y el presupuesto maestro se vuelve un medio de control y evaluación de los principios de eficiencia y eficacia, y no una herramienta o medio para llegar al cumplimiento de objetivos.
2. La información resultante de la gestión económica-financiera se considera una herramienta eficiente para la planeación del uso de los recursos en una organización civil ambientalista.	Se confirma, ya que para lograr un mejor uso de recursos en la organización la gestión es altamente necesaria como control de los recursos disponibles y se considera una herramienta proveedora de información en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Expuesto lo anterior, se concluye que este tipo de organización muestra una estructura organizativa más flexible, ya que su entorno suele ser muy cambiante lo que ha hecho que dé respuesta a los problemas con mayor inmediatez, buscando capacitación al mismo tiempo que logre un alto grado de innovación de solución. Es una organización poco burocratizada lo que permite detectar rápidamente los problemas y adecuar la solución.

Debido al crecimiento organizacional, su progresiva influencia económica y complejidad de gestión, ha incrementado la necesidad de dotarse de instrumentos de

control más rigurosos que permitan generar información fiable y disponible a los distintos usuarios interesados en sus operaciones y actividades. Asimismo, la organización ha hecho que para lograr sobrevivir su actuación tienda a niveles de eficacia, eficiencia y excelencia más alto que los de otras organizaciones lucrativas similares.

Es así, como esta organización ha demostrado contar con una planificación presupuestaria que logra anticipar riesgos y oportunidades financieras, revelando que responde a los principios que deben de involucrarse en la creación de un presupuesto maestro. Aunque parece que no siempre es ejecutado con exactitud, el seguimiento del mismo ha permitido una mejor planeación financiera para estimar las partidas necesarias a cubrir o allegarse para cumplir su misión.

Para que un presupuesto responda a los principios de Burbano (2010) debe contener las distintas visiones de escenarios posibles que se han presentado y pudieran hacerlo, por lo que habría que fomentar en esta organización más la participación de los integrantes de medio a alto rango jerárquico para de esta manera minimizar riesgos financieros.

Ya que, al realizar una implementación efectiva en la planificación presupuestaria durante la elaboración del presupuesto maestro, en donde se fomenta la participación de los distintos integrantes de manera anticipada, permite a cada departamento proponer sus necesidades financieras para el siguiente periodo y con esto poder cubrir y satisfacer las necesidades de información que exige la organización para usuarios internos y externos sobre el correcto y transparente uso de recursos.

Es importante reflexionar sobre el grado de capacidad presentada por el director ejecutivo para la administración de recursos y si los tiempos en que suele presentarse el

presupuesto maestro anual es pertinente a las necesidades de la organización e incluso si se logra con ello dar respuesta a usuarios externos en tiempo y forma.

Con base en lo anterior, habría que realizar la asignación de una persona con conocimientos financieros y elaboración de presupuestos para dirigir su elaboración, ya que la logística de reuniones para la creación del presupuesto maestro son asignados de manera general, lo que provoca que no se satisfagan las necesidades de todos los departamentos y al mismo tiempo el desconocimiento de la situación financiera no sensibilice la conciencia de cada colaborador y produzca malestar afectando el clima organizacional y la confianza hacia la organización.

Por otro lado, la gestión económica financiera para esta organización funge como un medio que permite el uso eficiente de recursos, por lo que su función va más allá de solo dictar el buen manejo de recursos, ya que su importancia radica en ser proveedora de información, guía y condicionar el actuar del ejecutivo para la toma de decisión financiera oportuna.

No obstante, habría que evaluar de manera particular cada elemento de la gestión para poder determinar cuáles instrumentos son los mejores y que modificación requieren para maximizar su función. Asimismo, identificar los beneficios de los indicadores financieros existentes y cuestionarse si estos proveen de ventajas e información útil, revisar las bases de su origen y si responden a una necesidad organizacional o de proyectos específicos.

Finalmente, es importante mencionar que a través de un instrumento sencillo se logró obtener información que apoye a la organización a tener una visión de la perspectiva interna de sus colaboradores de la planeación y herramientas para el uso eficiente y transparente del recurso. Puesto que al final son ellos quienes fungen como

embajadores y representantes de la organización, siendo sumamente valioso que su imagen para su lugar de trabajo sea de total confianza y refuerce su compromiso con la causa y la obtención de fuentes de financiamiento que apoye al desarrollo y crecimiento de ambas partes.

Recomendaciones

Debido a los resultados obtenidos en este estudio de caso, sería interesante ahora aplicar dicho instrumento a sujetos similares a nivel local, estatal y federal y conocer las perspectivas de la cuestión administrativa financiera de sus colaboradores.

Asimismo, después de la búsqueda, análisis y aplicación de información sobre aspectos administrativos y financieros de organizaciones sin fines lucrativos para la elaboración de este estudio de caso, puedo afirmar que existe un gran campo para aplicar y generar conocimiento y herramientas que apoyen la operación de este tipo de organizaciones o adecuación de lo ya existente atendiendo las particularidades de una organización civil ambientalista.

Finalmente, se propone en un futuro cercano realizar una investigación que permita determinar el nivel actual de conocimiento del personal a cargo del área financiera, las herramientas del control financiero que utilizan y su nivel de importancia e impacto para la sobrevivencia en la operación de este tipo de organizaciones. Y por último, la propuesta de elaborar un manual de herramientas financieras para organizaciones de la sociedad civil.

Referencias

- Aguilar, V.R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: Su evolución y principales retos*. (Tesis). Universidad Iberoamericana, México, D.F.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Amat, J. y Camargo D. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. doi: 10.18359/rfce.1617
- Arias, O.M. (2010). *Educación ambiental y sociedad civil en México: análisis de sus propuestas pedagógicas*. (Tesis). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Armenteros, A. y Ulloa, P. (2012). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/aaup.html>.
- Arredondo, F. y Vázquez, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva Elsteriana. *Cuadernos de Administración*, (26)46, 135-158.
- Arredondo, F.G, De la Garza, J. y Vázquez, J. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, (30) 133, 408-418.
- Begoña, G., Iglesias, J y Beitia, P. (2013). *La captación de recursos en el Tercer Sector: Impulsar el conjunto de la agenda de las entidades*. Bilbao, España: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

- Borja, J. (30 de junio del 2012). Presupuesto. Recuperado de <http://presupuestojennyb.wikispaces.com/PRESUPUESTO-+PROCESO+PRESUPUESTARIO+--+CLASIFICACI%C3%B3N>
- Brito, J., Ferreriro, V.V. y López C.E. (2013). *Sistema de costos basado en actividades en la fabricación de campanas industriales: Aplicación del modelo ABC como herramienta de gestión* (Tesis). Universidad Autónoma de Baja California, Tecate, B.C.
- Burbano, J.E. (4 ed.). (2010). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Colombia: McGraw-Hill
- Cac, J.O. (2011). *Guía para la elaboración y presentación de un presupuesto de ingresos y egresos de una entidad no lucrativa* (Tesis). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Cárdenas y Nápoles, R.A. (2 ed.). (2008). *Presupuestos, Teoría y práctica*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Carrillo P., Robles G., Tapia M. & Tapia A. (2 ed.) (2009). *Construyendo tu organización en 16 pasos: manual de constitución legal de Asociaciones Civiles*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.
- Castillo O.N., Valderrama A.L. y Vázquez A.M. (2014). Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del PCS. *Espiral*, (21)60, 131-177.
- Castillo, B.R. y Juárez, A.A. (2008). *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*. España: EUMEDNET.

- Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. (2013). *Recursos para el Desarrollo: Guía práctica para la obtención de Donativos de Estados Unidos a México*. México, D.F.: Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México Escuela de Humanidades y Ciencias Sociales.
- Chávez, R.R. (2015). Las organizaciones de la sociedad civil y la gestión ambiental en la frontera norte de México. (Tesis). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Civicus. (S.F.). Budgeting. Recuperado de <http://www.civicus.org/documents/toolkits/Budgeting.pdf>
- Chapela, F., Ogarrío, R., Rojas, S., Zambrano, R., & Bezaury-Creel, J. (2016). Las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones sociales. *Capital natural de México*. (8), 99-126.
- De Asís, A., Gross, D., Lillo, E. y Caro, A. (S.F.). *Manual de ayuda para la gestión de entidades lucrativas*. Fundación Luis Vives.
- Del Río, C. (10 ed.). (2009). *El presupuesto: Generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, teoría y práctica*. México: Cengage Learning.
- Enciclopedia de clasificaciones. (2017). *Definición de Financiamiento*. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/1013-definicion-de-financiamiento/>
- Farmelo M. (2014). *Los Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno: Una Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina*.

Recuperado de <http://orgsefectivas.org/wp-content/uploads/Guia-Consejos-Directivos-agosto-2015.pdf>

Fundación Gestión y Participación Social. (04 de febrero de 2016). Introducción a las asociaciones. Recuperado de <http://www.asociaciones.org/guia-de-gestion/asociaciones>

Galicia Alarcón, Liliana Aidé; Balderrama Trápaga, Jorge Arturo y Edel Navarro, Rubén. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9 (2), pp. 42-53.
<http://dx.doi.org/10.18381/Ap.v9n2.993>

Gancino, A.I. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el período 2009*. (Tesis).
Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Girardo C. y Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, Sociedad y Territorio*, (12)39, 333-357.

Gómez-Quintero, J.D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, (23)2, 359-384.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (5 ed.) (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Instituto Nacional de Desarrollo Social. (5 de Julio de 2016). Gob.mx. Recuperado de: <http://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

- León A. (2013). El desarrollo de la Sociedad Civil en México. De la organización religiosa a la participación ciudadana. *Administración y Organizaciones*. (16)31, 241-258.
- Maguregui, M., Corral, J. y Elechiguerra, C. (2015). Gestionar con calidad de las entidades sin ánimo de lucro: Hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista de Estudios Empresarial*, (2)1, 28-57.
- Matamoros, Y. y Utra M. (mayo de 2015). La presupuestación basada en actividades: su efecto económico en la administración empresarial. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/presupuestacion.html>
- Mejía, A.V. (2016). *Estrategias financieras para asociaciones civiles*. (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Mondragón, A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Mov. cient.* (8) 1, 98-104.
- Morales A. y Morales J. (2014). *Planeación financiera*. México, D.F.: Grupo editorial Patria.
- Moreno, A.L. (2013). *Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: El caso de la ONCE como modelo de referencia*. (Tesis). Universidad de Jaén, Jaén.
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Nápoles, M. M., y Torres, L. R. (S.F.). Importancia del presupuesto maestro y su relación con la estrategia empresarial. Recuperado de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/contaadmon1/6.pdf>
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2014). *Acercamiento a la definición de Tercer Sector Social: Documento para la reflexión en el marco del libro blanco del tercer sector social de Euskadi*. Bilbao, España: Autor.
- Ontiveros, J. (2015). La importancia del flujo de efectivo. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2015/08/17/importancia-flujo-efectivo>
- Pellicer, E. y Yepes, V.(S.F.). *Consideraciones sobre la función de control aplicada a la gestión de proyectos de construcción*. doi: 34.963.879.562
- Rivas, B.E.A. (2015). *El presupuesto y la gestión financiera en la institución educativa N. 6065 "Perú, Inglaterra" del Distrito de Villa el Salvador*. (Tesis). Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", La Molina, Perú.
- Rodríguez, M. y Romero, A. (2016). El presupuesto como herramienta fundamental en el control financiero de la empresa Pantone impresiones Cia.Ltda., ubicada al norte de la ciudad de Quito en el sector del inca (Tesis). Universidad Central del Ecuador, Ecuador.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Araneda-Guirrimn C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare*, (21)3, 328-336.

Romero, M. (agosto de 2013). El presupuesto en una organización sin fines de lucro.

Recuperado de

[http://www.academia.edu/16247980/El_Presupuesto_en_una_organizaci%C3%](http://www.academia.edu/16247980/El_Presupuesto_en_una_organizaci%C3%99n_sin_fines_de_lucro)

[B3n_sin_fines_de_lucro](http://www.academia.edu/16247980/El_Presupuesto_en_una_organizaci%C3%B3n_sin_fines_de_lucro)

Santos, Y.Y. y Pérez, P.P. (2008). *Influencia del presupuesto maestro sobre la situación*

financiera y económica de una institución educativa de nivel técnico de la

ciudad de Trujillo, año 2008-2010. (Tesis). Universidad Privada del Norte,

Trujillo, Perú.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (16 de mayo de 2017). Datos estadísticos.

Recuperado de

[http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/dire](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_2017.aspx)

[ctorio_2017.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_2017.aspx)

Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad

Civil. (31 de marzo de 2017). Informe anual 2016. Recuperado de

[http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea](http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y)

[9&idContenido=25y](http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y)

The Foundation Center. (2011). Aportes filantrópicos de fundaciones destinadas a

Hispanos/Latinos en Estados Unidos y a América Latina. Autor.

Van J. y Wachowicz, J. (13 ed.). (2010). Fundamentos de administración financiera.

México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Vázquez, C.A. (2008). El estudio de las organizaciones civiles: Una perspectiva de la

teoría de la dependencia de recursos. *Revista de Antropología experimental.*

8,297-312.

- Velásquez, R. (2013). *Gestión administrativa en el presupuesto participativo presupuestado 2012 en educación básica regular del distrito de Yanacocha-Pasco*. (Tesis). Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, Lima-Perú.
- Verduzco, M. y Díaz R. (2015). *Financiamiento del Gobierno Federal para organizaciones de la sociedad civil: ¿Cómo se asignan los apoyos económicos?* San Jerónimo, Aculco: Alternativas y Capacidades, A.C.
- Zúñiga, J., González, J., Gutiérrez, L. y Ballesteros, M. (2014). Propuesta de una herramienta de apoyo para la información en la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas de la región centro del Estado de Coahuila. *INCEPTUM*, (9)16, 5-26.



Anexo I. Cuestionario
Universidad Autónoma de Baja California

Cuestionario

Influencia del presupuesto maestro y gestión económica-financiera en una organización
civil ambientalista

Ensenada, Baja California marzo de 2018.

Estimado Sr., Sra. O Srta.:

El presente cuestionario tiene de objeto recopilar información sobre la influencia del presupuesto maestro en la gestión económica financiera de esta organización. Los resultados obtenidos servirán para ayudar a mejorar la calidad de gestión de su organización.

a) Datos generales

Edad:

- | | |
|--|--|
| Menos de 18. <input type="checkbox"/> | 36 a 45 años. <input type="checkbox"/> |
| 18 a 25 años. <input type="checkbox"/> | 46 a 55 años. <input type="checkbox"/> |
| 26 a 35 años. <input type="checkbox"/> | Más de 56 años. <input type="checkbox"/> |

Escolaridad:

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Primaria <input type="checkbox"/> | Doctorado <input type="checkbox"/> |
| Secundaria <input type="checkbox"/> | Posdoctorado <input type="checkbox"/> |
| Bachillerato <input type="checkbox"/> | |
| Licenciatura <input type="checkbox"/> | |
| Especialidad <input type="checkbox"/> | |
| Maestría <input type="checkbox"/> | |

Años dentro de la organización:

Menos de 1

2 a 5 años.

6 a 10 años.

11 a 15 años.

Departamento en donde se desempeña dentro de la organización:

Dirección

Conservación

Administración y finanzas

Desarrollo y comunicación

Puesto dentro de la organización:

Director

Líder

Coordinador

Recomendación: Lea los enunciados detenidamente y seleccione una respuesta por pregunta. Cada número equivale valorativamente a:

5: siempre **4:** casi siempre **3:** a veces sí, a veces no **2:** casi nunca **1:**
nunca

I. Presupuesto maestro

No.	Enunciado	5	4	3	2	1
	Principio de previsión					

1	Se elabora el presupuesto de ingresos y egresos cada año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Se elabora el presupuesto de ingresos y egresos de acuerdo a los objetivos establecidos en la planeación estratégica anual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Antes de iniciar el año, se presenta con suficiente anticipación el presupuesto anual del siguiente periodo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principio de planeación.						
4	Se realizan modificaciones al presupuesto cuando varían los ingresos presupuestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Participan los directivos, líderes y coordinadores en la elaboración del presupuesto anual de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Los recursos disponibles se utilizan estrictamente para alcanzar los programas y/o proyectos vigentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principio de organización						
7	El presupuesto indica detalladamente las fuentes de ingresos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	El presupuesto indica detalladamente los gastos anuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Los gastos se ejercen en función de los diferentes niveles de logros de objetivos por departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principio de dirección						
10	La elaboración del presupuesto maestro es dirigido por el director de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	El presupuesto maestro es revisado y autorizado por todo el concejo de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Existe relación entre los objetivos de la planeación estratégica y los programas de gastos en el presupuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principio de control						
13	Se da seguimiento a las actividades para la generación de ingresos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Se realizan los gastos acorde a lo establecido en el presupuesto anual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Se realiza la comparación permanente entre lo presupuestado y realizado permitiendo conocer el grado de cumplimiento del presupuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

II. Gestión económica-financiera.

No.	Enunciado	5	4	3	2	1
Análisis financiero						
16	La información en reportes de ingresos y egresos es veraz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	La información que se emite detalla el origen y destino del recurso, así como su justificación y resultado una vez ejercido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Se realizan análisis de estados financieros presentes con años anteriores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeación financiera						
19	Se realiza el análisis de las diferencias entre cifras reales contra las presupuestadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	El director demuestra capacidad para administrar ingresos y egresos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Se realiza la planeación financiera acorde a los objetivos y/o metas establecidas en el plan estratégico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control financiero						
22	Se gestiona y utiliza de forma adecuada los ingresos que obtiene la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Se hace uso de indicadores para evaluar la gestión financiera, permitiendo conocer el nivel de avance de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Se les informa a los líderes y coordinadores de los montos de los presupuestos a ejercer en cada programa del que son responsables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tus respuestas serán esenciales para mi trabajo de investigación.

Gracias por tu tiempo y apoyo en contestar este cuestionario.