

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ONG EN SUS PROYECTOS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO CLUB DE LEONES SANTO DOMINGO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Tecnólogo Superior en Administración

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Benavidez Saula Armando Isaac

De Lima Basurto Aline Xiomara

Dirección:

Paredes Sanchez Katherine Estefania, Mg.

Santo Domingo – Ecuador

Octubre, 2026

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ONG EN SUS PROYECTOS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO CLUB DE LEONES SANTO DOMINGO

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Revisado por:

Paredes Sanchez Katherine Estefania, Mg. _____
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Celi Pinza Doris María, Mg. _____
CALIFICADORA

Arias Chávez David Alejandro, Mg. _____
CALIFICADOR

Celi Pinza Doris María, Mg. _____
COORDINADORA DE LA TECNOLOGÍA

Santo Domingo – Ecuador

Octubre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, Benavidez Saula Armando Isaac, portador de la cédula de ciudadanía 2300856859, y De Lima Basurto Aline Xiomara, portadora de la cédula de ciudadanía 1317869947, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Tecnólogo Superior en Administración son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Benavidez Saula Armando Isaac
C.C. 2300856859



De Lima Basurto Aline Xiomara
C.C. 131786994

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Integración Curricular de Tecnología Superior en Administración titulado: GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ONG EN SUS PROYECTOS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO CLUB DE LEONES SANTO DOMINGO, realizado por los estudiantes: Benavidez Saula Armando Isaac con cedula de ciudadanía 2300856859 y De Lima Basurto Aline Xiomara con cedula de ciudadanía 1317869947, previo a la obtención del título de Tecnólogo Superior en Administración, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.
Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 13/10/2026.

Atentamente,

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
KATHERINE ESTEFANIA
PAREDES SANCHEZ

Paredes Sánchez Katherine Estefania

Profesor No titular Ocasional

RESUMEN

La gestión financiera en las organizaciones no gubernamentales es fundamental para garantizar el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos sociales. El objetivo de esta investigación fue evaluar la gestión financiera y la utilización de los recursos del Club de Leones Santo Domingo durante 2025. Se aplicó un enfoque mixto, con un diseño de estudio de caso de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Se obtuvieron 15 respuestas válidas en la encuesta, correspondientes a 13 socios, la secretaria y el contador, mientras que la presidenta participó como informante clave mediante una entrevista. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. También se realizaron análisis documental y observación. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario tipo Likert, una guía de entrevista y fichas de análisis documental y observación, revisados por expertos. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva y los cualitativos mediante análisis de contenido, complementados con triangulación. Los resultados evidenciaron que el Club cuenta con mecanismos para administrar y controlar sus recursos; sin embargo, presenta debilidades relacionadas con la falta de procedimientos documentados, presupuestos específicos para proyectos sociales, indicadores financieros y herramientas de seguimiento. Como respuesta, se diseñó una propuesta que incorpora políticas institucionales, procedimientos contables y financieros, flujogramas, indicadores, una matriz de mitigación de riesgos, un plan de mejora continua y estrategias de sostenibilidad financiera y rendición de cuentas.

Palabras clave: administración financiera**,** organización no gubernamental, asignación de recursos**.**

ABSTRACT

Financial management in non-governmental organizations is essential to ensure the proper use of resources and the achievement of their social objectives. The objective of this research was to evaluate financial management and resource utilization at the Club de Leones Santo Domingo during 2025. A mixed-methods approach was adopted, using an exploratory, descriptive, and explanatory case study design. A total of 15 valid survey responses were obtained, corresponding to 13 club members, the secretary, and the accountant, while the club president participated as a key informant in an interview. Non-probability convenience sampling was used. Documentary analysis and observation were also conducted. The instruments included a Likert-scale questionnaire, an interview guide, and documentary analysis and observation forms, all reviewed by experts. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while qualitative data were examined through content analysis, complemented by triangulation. The results showed that the club has mechanisms for managing and controlling its resources; however, it presents weaknesses related to the lack of documented procedures, specific budgets for social projects, financial indicators, and monitoring tools. In response, a proposal was developed incorporating institutional policies, accounting and financial procedures, flowcharts, indicators, a risk mitigation matrix, a continuous improvement plan, and strategies for financial sustainability and accountability.

Keywords: financial administration, nongovernmental organizations, resource allocation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Antecedentes 4

1.2. Planteamiento y Delimitación del Problema 5

1.3. Preguntas de Investigación 8

1.4. Justificación 8

1.5. Objetivos de Investigación 12

1.5.1. Objetivo General 12

1.5.2. Objetivos Específicos 12

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA 13

2.1. Gestión Contable y Financiera en las ONG 13

2.1.1. Registro y Control De Ingresos Y Gastos 14

2.1.2. Particularidades del Tratamiento Contable en Fondos y Donaciones 15

2.1.3. Planificación y Ejecución Presupuestaria 16

2.1.4. Control Financiero y Evaluación de Recursos 17

2.1.5. Control Financiero y Auditoria en las ONG 18

2.1.6. Principios y Tipos de Control Financiero 19

2.1.7. Contribuciones e Impactos Positivos 20

2.1.8. Importancia del Control Interno y de una Cultura Financiera Adecuada 21

2.1.9. Teoría de la Gestión Financiera Moderna 21

2.2. Sostenibilidad Económica en las ONG 22

2.2.1. Concepto y Dimensiones de Sostenibilidad Financiera 23

2.2.2. Enfoque de Eficiencia y Eficacia: Evaluación del Uso de Recursos 24

2.2.3. Evaluación del Impacto Financiero y Social de los Proyectos 24

2.2.4. Buenas Prácticas en Gestión Contable y Financiera 25

2.2.5. Dimensiones Clave de la Gestión de Recursos 26
2.2.6. Usos, Asignación y Desempeño de ONG 27
2.2.7. Teoría de la Utilización de Recursos 28
3. METODOLOGÍA 30
3.1. Enfoque y Tipo de Investigación 30
3.2. Unidades de Análisis 30
3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación 31
3.4. Técnicas de Análisis de Datos 32
4. RESULTADOS 34
4.1. Diagnóstico de los Procedimientos Contables y Financieros 34
4.1.1. Contexto de la ONG 34
4.1.2. Organigrama 34
4.1.3. Flujograma de Procesos 35
4.1.4. Descripción de Procedimientos Contables 40
4.2. Evaluación Del Control Financiero 46
4.2.1. Evaluación de Cumplimiento 46
4.2.2. Matriz de Riesgos Financieros 46
4.2.3. Identificación de Puntos Críticos 47
4.2.4. Evaluación de Indicadores Financieros 47
4.2.5. Análisis de Debilidades de Control 48
4.3. Estrategias de Mejora Para la Gestión Financiera 53
4.3.1. Matriz de Mitigación de Riesgos 53
4.3.2. Diseño de Políticas Financieras 54
4.3.3. Flujograma Propuesto y Mejorado 55
4.3.4. Indicadores Financieros Propuestos 58

4.3.5. Estrategias de Sostenibilidad Financiera 59

4.3.6. Estrategias de Rendición de Cuentas 60

5. DISCUSIÓN 62

6. CONCLUSIONES 65

7. RECOMENDACIONES 66

8. REFERENCIAS 67

9. ANEXOS 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de Investigación y participación efectiva 31

Tabla 2 Principales proyectos y beneficiarios identificados durante el período de estudio ... 37

Tabla 3 Distribución de las fuentes de financiamiento del Club de Leones Santo Domingo 42

Tabla 4 Distribución general de los principales rubros de gasto del Club de Leones Santo Domingo 43

Tabla 5 Criterios para la valoración del riesgo 53

Tabla 6 Resumen de las políticas financieras propuestas. 54

Tabla 7 Conciliación de ingresos y egresos utilizados en los indicadores 109

Tabla 8 Clasificación de los ingresos considerados en los indicadores 109

Tabla 9 Clasificación de los egresos según su naturaleza y destino identificable 110

Tabla 10 Comprobación de los indicadores de utilización de recursos 111

Tabla 11 Composición de los egresos según el estado registrado 111

Tabla 12 Indicadores financieros propuestos para el Club de Leones Santo Domingo 126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Club de Leones Santo Domingo 35

Figura 2 Flujograma de proceso de aprobación de proyectos sociales 93

Figura 3 Flujograma de proceso de formalización de convenios 93

Figura 4 Flujograma de proceso de ejecución de proyectos sociales 94

Figura 5 Flujograma de proceso contable 94

Figura 6 Propuesta de actualización del flujograma de aprobación de proyectos 122

Figura 7 Propuesta de actualización del flujograma de formalización de convenios 123

Figura 8 Propuesta de actualización del flujograma de ejecución de proyectos sociales 124

Figura 9 Propuesta de actualización del flujograma de el proceso contable 125

1. INTRODUCCIÓN

En el escenario actual, las organizaciones no gubernamentales (ONG) cumplen una función fundamental en la atención de problemáticas sociales, económicas y ambientales que continúan afectando a millones de personas. Su participación complementa la acción del Estado mediante el desarrollo de programas y proyectos destinados a promover el desarrollo comunitario, la reducción de desigualdades y el fortalecimiento del bienestar colectivo. La continuidad de estas iniciativas no está determinada únicamente por los recursos disponibles, sino también de la capacidad de las organizaciones para administrarlos con responsabilidad, transparencia y eficiencia. Frente a esta realidad, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) señala que el fortalecimiento de instituciones que pueden rendir cuentas y manejar bien sus recursos es esencial para avanzar hacia un desarrollo sostenible y generar más confianza en la sociedad.

La gestión financiera es uno de los elementos más importantes en una organización sin fines de lucro. Esta gestión permite planificar, organizar y controlar los recursos necesarios para desarrollar actividades y cumplir con los objetivos de la institución. Una buena administración financiera permite la elaboración de presupuestos, el seguimiento de ingresos y gastos, la asignación de recursos a los diferentes proyectos y la evaluación continua de los resultados. Varios estudios recientes coinciden en que estas habilidades afectan directamente el desempeño financiero y organizacional de las entidades sin fines de lucro. Esto se debe a que mejoran la toma de decisiones y fortalecen la capacidad para garantizar la continuidad de sus programas y el logro de sus objetivos (Stühlinger, 2022).

El uso de los recursos es uno de los principales desafíos para las organizaciones sin fines de lucro. Cada decisión financiera afecta directamente el alcance y la continuidad de los proyectos sociales. Una buena distribución de los recursos ayuda a atender las necesidades más importantes de la población beneficiaria. También permite reducir los costos de

operación y asegurar que los fondos disponibles se usen de manera eficiente. En este sentido, Stühlinger (2022) Dice que una gestión financiera que se basa en la planificación y en el control constante de los recursos ayuda a que las instituciones sean más sostenibles. Esto también mejora la capacidad de las organizaciones para lograr su misión social.

El uso correcto de los recursos también depende de tener sistemas de control. Estos sistemas permiten vigilar cómo se manejan los fondos. También ayudan a comprobar que se cumplan los objetivos de la institución. En este sentido, Dethier et al. (2023), menciona qué la transparencia es clave para que las organizaciones sin fines de lucro sean más creíbles. Esto se debe a que la transparencia permite que se rindan cuentas de manera efectiva y mejora la confianza de los grupos de interés. Además, el control interno es fundamental no solo para reducir riesgos financieros, sino también para fortalecer la credibilidad de la institución. Al mostrar de manera clara cómo se administran los recursos, se puede demostrar que la organización es responsable y transparente.

Investigaciones recientes han encontrado que muchas organizaciones sin fines de lucro todavía enfrentan dificultades para mejorar sus procesos de gestión financiera y rendición de cuentas. En este sentido, Pariag-Maraye et al. (2023), al analizar las prácticas contables y la presentación de información financiera en organizaciones no gubernamentales, identificaron deficiencias relacionadas con la elaboración de informes financieros, la ausencia de normativas específicas, la limitada capacitación del personal y la falta de mecanismos adecuados de supervisión. Estas dificultades afectan la transparencia y la confianza de los grupos de interés, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los controles internos y mejorar la calidad de la información financiera para favorecer una gestión institucional más confiable.

En los últimos años, las organizaciones que no dependen del gobierno han estado más involucradas en programas para ayudar a la sociedad. Esto ha hecho que los que dan el dinero y la sociedad en general quieran saber con más detalle cómo se utiliza el dinero y qué se

logra. En este sentido, Ríos Romero et al. (2023), argumento que las organizaciones no gubernamentales deben mejorar la forma en que rinden cuentas y demostrar que utilizan los recursos de manera responsable. Esto es importante para responder a las expectativas de los donantes y otros grupos que están interesados en su trabajo. Esto muestra que una de las principales dificultades que enfrentan estas organizaciones es mejorar su gestión financiera, ser transparentes y rendir cuentas.

En Ecuador, las organizaciones no gubernamentales trabajan en proyectos sociales relacionados con la salud, la educación, el desarrollo de las comunidades y la atención a personas vulnerables. Para hacer este trabajo, es necesario administrar los recursos de manera responsable, especialmente en un entorno donde se exige cada vez más transparencia y eficiencia. El Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025 reconoce que es importante fortalecer las instituciones, promover una gestión eficiente de los recursos y consolidar mecanismos de transparencia para contribuir al desarrollo del país (Secretaría Nacional de Planificación, 2024).

Estos lineamientos nos hacen darnos cuenta de que es importante ver cómo las organizaciones que trabajan en proyectos sociales manejan su dinero. El objetivo es encontrar formas de mejorar para que puedan seguir adelante de manera estable. Al estudiar cómo administran sus recursos financieros, podemos identificar prácticas que ayuden a planificar mejor, a controlar y a tomar decisiones informadas. Todo esto es crucial para que los programas sociales sigan funcionando, se utilicen los recursos de manera eficiente y se cumpla con la misión de la organización.

La forma en que las organizaciones no gubernamentales manejan sus finanzas y recursos ha sido estudiada en varios países y contextos. Esto ha generado conocimiento sobre qué factores afectan la eficiencia, la transparencia y la estabilidad a largo plazo de estas organizaciones. Estos estudios nos ayudan a entender mejor los problemas que enfrentan y

nos dan bases teóricas y prácticas para nuestra investigación. Por eso, al estudiar el Club de Leones Santo Domingo, buscamos entender cómo manejan sus finanzas y recursos dentro de su propio contexto. Queremos encontrar evidencia que ayude a fortalecer la administración financiera, a usar los recursos de manera eficiente y a tomar decisiones informadas en organizaciones que trabajan en proyectos sociales.

1.1. Antecedentes

Yuanita y Suripto (2022) desarrollaron una investigación con el objetivo de analizar los factores que influyen en la rendición de cuentas de la gestión financiera de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en Indonesia. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, sustentado en las teorías de la legitimidad y la administración. La muestra estuvo conformada por 97 ONG y 120 participantes, seleccionados mediante un muestreo intencional. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario dirigido al personal y a los responsables financieros de las organizaciones. Los resultados evidenciaron que los sistemas de control interno, la transparencia y la adecuada gestión de los fondos restringidos influyen positivamente en la rendición de cuentas de la gestión financiera, mientras que la presentación de los estados financieros no mostró un efecto significativo y la accesibilidad de la información presentó un efecto negativo. Este estudio aporta a la presente investigación al demostrar que el fortalecimiento de los mecanismos de control y transparencia contribuye a mejorar la gestión financiera y la administración de los recursos en las organizaciones no gubernamentales.

Flores Peña (2021) realizó una investigación para determinar la importancia del control administrativo en la gestión financiera de World Vision Perú, en Lima. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo, aplicando un muestreo probabilístico a una población de 250 personas, entre administradores, profesionales y servidores, con una muestra de 152 participantes. Se utilizó un cuestionario con escala

dicotómica como instrumento, y los datos fueron procesados con el programa SPSS, mediante la prueba ji-cuadrada. Los resultados mostraron que el 71,05% de los encuestados considera importante el control administrativo en la gestión financiera, y que el 65,13% percibe que esta gestión es adecuada. Este estudio evidencia que un control administrativo eficiente influye positivamente en la eficacia de la gestión financiera.

En el contexto local ecuatoriano un estudio desarrollado por Jerez Faubla (2021) sobre la contabilidad de gestión y su aplicación en los proyectos sociales de la ONG Fundación Heifer Ecuador. El objetivo fue establecer procesos contables que faciliten una toma de decisiones oportuna en favor del desarrollo social. La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, con métodos cualitativos y cuantitativos, de carácter aplicado y descriptivo. La población estuvo conformada por 14 personas, entre gerentes y personal administrativo de seis oficinas de la fundación a nivel nacional. Se emplearon como instrumentos la encuesta y el análisis documental para revisar estados financieros y manuales institucionales. Los resultados demostraron que la contabilidad de gestión contribuye al cumplimiento eficiente de los procedimientos y al control adecuado de los recursos, fortaleciendo la planificación y la transparencia institucional. Este estudio resulta relevante para esta investigación, porque evidencia que las herramientas de gestión contable son clave para optimizar los procesos financieros y la toma de decisiones en las ONG ecuatorianas.

1.2. Planteamiento y Delimitación del Problema

Los antecedentes revisados muestran resultados coincidentes sobre la importancia de la gestión financiera y los mecanismos de control en las organizaciones no gubernamentales. En el contexto internacional, Yuanita y Suripto (2022) demostraron que el control interno, la transparencia y la adecuada gestión de los recursos favorecen la rendición de cuentas de la gestión financiera en las ONG; de igual forma, en Perú, Flores Peña (2021) concluyó que el control administrativo influye positivamente en la gestión financiera de World Vision

Perú. En el contexto ecuatoriano, Jerez Faubla (2021) evidenció que la aplicación de la contabilidad de gestión contribuye a mejorar la planificación, el control de los recursos y la transparencia en los proyectos sociales de la Fundación Heifer Ecuador.

Los estudios analizados permiten reconocer que la planificación, el control y el manejo de los recursos forman parte de una adecuada gestión financiera en este tipo de organizaciones. No obstante, los antecedentes responden a realidades institucionales distintas y abordan estos elementos desde perspectivas particulares, por lo que todavía resulta necesario profundizar en la forma en que la gestión financiera se relaciona con la utilización de los recursos dentro de organizaciones ecuatorianas que ejecutan proyectos sociales. Esta necesidad es más importante cuando se quiere entender lo que pasa en una institución en concreto, no solo hablar de la problemática desde una visión amplia.

En el nivel nacional, el Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024–2025 incluye el fortalecimiento institucional, la eficiencia en la gestión y la transparencia como partes esenciales para alcanzar los objetivos de desarrollo del país. (Secretaría Nacional de Planificación, 2024). A la vez, el Reglamento para el Otorgamiento de Personalidad Jurídica a las Organizaciones Sociales establece disposiciones para el funcionamiento de las organizaciones sociales y contempla obligaciones relacionadas con el cumplimiento de su normativa interna y la rendición de cuentas a sus miembros (Decreto Ejecutivo N.o 193, 2017). Estos lineamientos permiten establecer un escenario en el que la organización, el control y la responsabilidad sobre las actividades desarrolladas constituyen aspectos necesarios para el adecuado funcionamiento de este tipo de entidades.

Al trasladar el análisis al ámbito local, el Club de Leones Santo Domingo es una organización sin fines de lucro ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas que desarrolla actividades y proyectos dirigidos a atender distintas necesidades sociales. La organización cuenta con personería jurídica, mantiene un RUC activo y se encuentra obligada a llevar

contabilidad, condición que hace necesario mantener un adecuado registro y control de sus operaciones. A partir del acercamiento realizado a la institución surgió la necesidad de analizar con mayor detalle la planificación de los recursos, los procedimientos empleados para su control, la forma en que estos son asignados a los diferentes proyectos y el seguimiento realizado durante su utilización. Estos aspectos permiten situar el problema dentro de la realidad del Club y determinar si los procedimientos financieros aplicados responden adecuadamente a las necesidades de sus proyectos sociales.

La investigación se delimita al Club de Leones Santo Domingo y comprende el análisis de la gestión financiera y la utilización de los recursos durante el periodo 2025. Para ello, se consideran los procedimientos contables y financieros aplicados por la organización, la planificación y asignación de los recursos, los mecanismos de control utilizados durante la ejecución de los proyectos sociales y el seguimiento de su utilización. El estudio se concentra, de esta forma, en conocer cómo se desarrollan estos procesos dentro de la institución y determinar si la administración financiera favorece un uso eficiente de los recursos disponibles.

El problema de investigación se centra en determinar si la gestión financiera desarrollada por el Club de Leones Santo Domingo permite una utilización eficiente de los recursos destinados a sus proyectos sociales, puesto que actualmente no se dispone de un análisis que permita establecer con claridad cómo se articulan la planificación, el control y la utilización de dichos recursos dentro de la organización. Esta situación limita la identificación de posibles debilidades en sus procedimientos financieros y de aquellos aspectos que pueden ser fortalecidos. El análisis del periodo 2025 permitirá conocer la realidad de estos procesos y contar con elementos que orienten mejoras en la administración de los recursos destinados al cumplimiento de sus actividades sociales.

1.3. Preguntas de Investigación

Los elementos anteriores condujeron a formular el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera la gestión financiera influye en la utilización eficiente de los recursos dentro de las organizaciones no gubernamentales durante la ejecución de sus proyectos sociales, tomando como caso de estudio al Club de Leones Santo Domingo? Este problema se sistematiza a través de tres preguntas específicas:

- ¿Qué procedimientos contables y financieros implementa el Club de Leones Santo Domingo en la administración de sus recursos dentro de sus actividades y proyectos sociales?
- ¿Cuál es el nivel de control financiero que aplica el Club de Leones Santo Domingo durante la ejecución de sus proyectos sociales y en la gestión de sus recursos institucionales?
- ¿Qué estrategias podrían implementarse para fortalecer la gestión contable y financiera del Club de Leones Santo Domingo, con el fin de mejorar la sostenibilidad económica y la rendición de cuentas de la organización?

1.4. Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de conocer cómo se desarrolla la gestión financiera y de qué manera se utilizan los recursos destinados a los proyectos sociales del Club de Leones Santo Domingo. Su estudio resulta relevante debido a que la planificación, el control y el seguimiento permiten orientar los recursos hacia las actividades para las cuales fueron destinados. Yuanita y Suripto (2022) Encontraron que el control interno y la transparencia ayudan a que la gestión financiera sea más responsable. Esto muestra lo importante que es estudiar estos puntos dentro de cada organización. Desde el punto de vista teórico, el estudio permitirá comparar estas ideas con la situación del Club. De

esta manera se podrá aprender más sobre cómo se maneja el dinero y los recursos en una organización local que trabaja en proyectos sociales.

En el lado práctico y dentro de la institución, los resultados ayudarán a descubrir qué cosas se hacen bien y qué necesitan mejorarse en los procesos que usa el Club para manejar sus recursos. Esta información podrá ayudar a tomar decisiones sobre cómo planificar el presupuesto, controlar los ingresos y gastos, asignar los fondos y seguir el uso de los recursos en los proyectos. Basados en los hallazgos, se propondrán formas de mejorar que se ajusten a las necesidades que se encuentren. Estas ideas buscan fortalecer los procesos contables y financieros de la organización. Así, la investigación no solo describe lo que ocurre, sino que también ofrece opciones que el Club puede considerar para mejorar su trabajo y hacer más fácil la toma de decisiones.

La investigación también tiene valor en cuanto al método. El diagnóstico se hará usando varios instrumentos para recopilar información. Las entrevistas semiestructuradas permitirán entender cómo se aplican los procesos por parte de las personas que se encargan de manejar los recursos. La encuesta ayudará a evaluar aspectos como la planificación, la organización, el seguimiento, la transparencia, el uso de los recursos y la eficiencia. Estos datos se complementarán con la observación y el análisis de documentos. Esto permitirá comparar la información obtenida con los documentos y procesos que tiene la institución. Usar estos instrumentos juntos ayudará a encontrar puntos importantes y medidas relacionadas con las variables que se estudian. También podrá servir como ejemplo para investigaciones futuras en organizaciones que tengan características similares.

La investigación tiene qué ver con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de la Agenda 2030. Este objetivo se enfoca en crear instituciones qué funcionen bien y qué sean transparentes. En particular, se relaciona con la meta 16.6, qué busca qué las instituciones rindan cuentas (Naciones Unidas, s. f.). En el país, el Plan de Desarrollo para el Nuevo

Ecuador 2024–2025 incluye un Eje Institucional. Este eje busca mejorar la institucionalidad, la eficiencia y la transparencia (Secretaría Nacional de Planificación, 2024). Estos puntos están conectados con la necesidad de garantizar que las organizaciones manejen bien los recursos. Esto es importante para cumplir con sus metas. Analizar los procesos financieros del Club permite conectar la investigación con normas que destacan la responsabilidad institucional y el buen uso de los recursos.

Desde el punto de vista legal, hay un Reglamento para que las organizaciones sociales tengan personalidad jurídica. Este reglamento establece cómo deben funcionar estas entidades (Decreto Ejecutivo N.o 193, 2017) . Entre las normas se encuentra la obligación de rendir cuentas a los miembros. Este requisito muestra la responsabilidad que tienen las organizaciones en cuanto a cómo actúan. Este marco legal respalda la importancia de revisar los mecanismos internos que usa el Club. El análisis de cómo se planifican, controlan y usan los recursos no es solo una necesidad administrativa. También es importante mantener procedimientos que ayuden a cumplir con las responsabilidades propias de una organización social.

El aporte social de la investigación está muy ligado a las actividades y proyectos que lleva a cabo el Club de Leones Santo Domingo. Los beneficiarios directos serán las personas que participan en sus procesos administrativos y financieros, quienes podrán disponer de un diagnóstico que facilite la revisión de los procedimientos empleados y la identificación de posibles mejoras. A su vez, una administración más organizada puede favorecer la continuidad de las actividades y una asignación de recursos acorde con las necesidades atendidas por la institución. De manera indirecta, las personas beneficiarias de los proyectos sociales podrían verse favorecidas por aquellas mejoras que el Club decida aplicar en la planificación, administración y utilización de los recursos destinados a sus diferentes iniciativas.

La realización del estudio es viable debido al acceso al Club de Leones Santo Domingo y a la posibilidad de contar con la participación de las personas vinculadas con sus procesos administrativos, financieros y de ejecución de proyectos. También se dispone de acceso a información institucional necesaria para aplicar entrevistas, encuestas, observación y análisis documental durante el periodo establecido. Estas condiciones permiten obtener información desde diferentes fuentes y contrastarla de acuerdo con los objetivos planteados. A ello se suma que la investigación puede desarrollarse dentro del tiempo y los recursos disponibles, lo que hace posible ejecutar las actividades previstas y obtener la información necesaria para completar el análisis de la gestión financiera y la utilización de los recursos.

El estudio también guarda relación con las competencias desarrolladas en la carrera de Tecnología Superior en Administración, al integrar conocimientos vinculados con planificación, gestión financiera, control administrativo, manejo de recursos y toma de decisiones. El desarrollo de la investigación permitirá aplicar estos conocimientos en una situación organizacional concreta, mediante el análisis de información administrativa y financiera, la identificación de aspectos que requieren atención y la formulación de alternativas de mejora. Esta experiencia permite relacionar la formación académica con una necesidad existente en una organización del entorno local y, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades profesionales necesarias para analizar procesos administrativos y plantear soluciones fundamentadas en información obtenida directamente de una institución.

1.5. Objetivos de Investigación

1.5.1. Objetivo General

Evaluar la gestión financiera del Club de Leones Santo Domingo con el fin de determinar si la utilización de sus recursos es eficiente en el desarrollo y ejecución de sus proyectos sociales.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procedimientos contables y financieros que aplica el Club de Leones Santo Domingo en la administración de sus recursos institucionales.
- Evaluar el nivel de control financiero implementado por el Club de Leones Santo Domingo durante la ejecución de sus proyectos sociales.
- Proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión contable y financiera del Club de Leones Santo Domingo, fortaleciendo su sostenibilidad económica y la rendición de cuentas de la organización.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones sin fines de lucro (ONG) cumplen un papel esencial en distintas sociedades al atender necesidades sociales, humanitarias o de desarrollo cuando los recursos públicos o privados no alcanzan para cubrirlas. La sostenibilidad de dichas entidades depende en gran medida de su capacidad para gestionar adecuadamente sus recursos económicos: presupuestarlos, registrar su movimiento, controlar su uso y rendir cuentas. Estudios recientes sobre gestión en ONG muestran que una gestión financiera estructurada contribuye a la sostenibilidad institucional, al asegurar que los fondos se apliquen conforme a los objetivos sociales y que la organización pueda continuar con sus actividades a largo plazo (Ruiz Miguel, 2024).

Además, Valencia y Vélez (2021), indican que la transparencia en la asignación y uso de los recursos juega un rol clave para garantizar la legitimidad de las ONG ante donantes, beneficiarios y la comunidad. Cuando las organizaciones adoptan prácticas de rendición de cuentas, utilizan sistemas de control interno y presentan información financiera clara y confiable, aumentan su eficiencia en la utilización de fondos, así como la confianza de sus partes interesadas. Esto a su vez potencia la efectividad de sus intervenciones sociales.

2.1. Gestión Contable y Financiera en las ONG

La gestión contable y financiera en las organizaciones sin fines de lucro comprende los procesos relacionados con la obtención, planificación, registro y control de los recursos necesarios para desarrollar sus actividades. Del Toro (2025) señala que estas organizaciones recurren a distintas fuentes de financiamiento, entre ellas donaciones individuales, subvenciones, ayudas gubernamentales y actividades de recaudación de fondos. La diversidad de estos ingresos requiere prácticas contables que permitan mantener información sobre los recursos recibidos y su utilización, de modo que la organización pueda responder ante las partes interesadas y mantener transparencia sobre el manejo de sus fondos.

La planificación presupuestaria permite organizar los recursos disponibles de acuerdo con las actividades previstas y las necesidades de la organización. Khomairotusshiyama et al. (2023) identificaron que una gestión financiera efectiva en organizaciones sin fines de lucro contempla la participación en la planificación presupuestaria, la diversificación de las fuentes de financiamiento y una supervisión interna constante. Desde esta perspectiva, la planificación no se limita a establecer cómo serán distribuidos los fondos, sino que se relaciona con el seguimiento de su utilización y con la capacidad de la organización para mantener sus actividades y programas en el tiempo.

El registro contable y el control de los recursos completan este proceso al proporcionar información sobre los movimientos realizados y permitir su seguimiento. Soler del Toro (2025) relaciona las prácticas contables de las organizaciones sin fines de lucro con la transparencia y la rendición de cuentas, mientras que Khomairotusshiyama et al. (2023) destacan la supervisión interna y la eficiencia en el uso de los fondos como parte de una gestión financiera adecuada. En este marco, la revisión de los gastos y la definición de responsabilidades sobre su aprobación permiten analizar cómo se controla la utilización de los recursos dentro de la organización y cómo se respaldan las decisiones relacionadas con su manejo.

2.1.1. Registro y Control De Ingresos Y Gastos

El registro de ingresos y gastos constituye una parte esencial del control financiero, debido a que permite identificar el origen de los recursos que recibe una organización y mantener evidencia sobre la forma en que estos son utilizados. En las organizaciones sin fines de lucro, este proceso adquiere mayor importancia por la necesidad de respaldar las operaciones realizadas y disponer de información que permita conocer el movimiento de los fondos durante un periodo determinado. Zumba et al. (2023) señalan que la gestión financiera requiere información que facilite el control de los recursos económicos y contribuya a la

toma de decisiones, por lo que mantener registros ordenados de las operaciones permite disponer de datos para evaluar la situación financiera y dar seguimiento a los recursos administrados.

El control de ingresos y gastos complementa el registro contable mediante la revisión y seguimiento de las operaciones efectuadas. Este proceso permite comparar los recursos disponibles con las obligaciones y gastos asumidos, identificar diferencias y contar con información que facilite la revisión de las decisiones financieras. Zumba et al. (2023) destacan que el control financiero permite evaluar el comportamiento de los recursos y orientar las decisiones relacionadas con su utilización. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, es necesario hacer un seguimiento de los recursos y gastos. Esto ayuda a mantener un equilibrio entre lo que se recibe y lo que se gasta en las actividades. Además, proporciona información para respaldar el manejo financiero de los proyectos.

2.1.2. Particularidades del Tratamiento Contable en Fondos y Donaciones

En cuanto a las particularidades del tratamiento contable en fondos y donaciones, hay procesos importantes en la gestión financiera. Estos incluyen análisis, planificación, control y evaluación. El análisis financiero es uno de ellos. Permite entender la información económica con herramientas como el análisis horizontal, vertical y los indicadores financieros. Esto nos da una idea clara de la situación de la organización. La planificación financiera es otro proceso fundamental. Permite fijar metas, hacer presupuestos y pensar en el futuro. Esto es esencial para que la organización pueda tomar decisiones informadas y avanzar de manera efectiva. En este punto, la evaluación de inversiones también ocupa un lugar importante, pues ayuda a determinar la viabilidad económica de los proyectos antes de comprometer recursos. Estos procesos, al estar correctamente aplicados, fortalecen la estabilidad financiera y reducen la exposición a riesgos innecesarios.

Las donaciones constituyen una fuente de recursos que presenta características particulares dentro de la gestión contable de las organizaciones sin fines de lucro, debido a que su utilización puede estar condicionada por la finalidad establecida al momento de recibirlas. Prentice y Clerkin (2023) diferencian entre donaciones restringidas y no restringidas, señalando que las primeras limitan la capacidad de la organización para decidir libremente sobre su utilización y requieren un mayor seguimiento contable. Esta distinción permite identificar qué recursos pueden destinarse a las necesidades generales de la entidad y cuáles deben mantenerse vinculados con un programa, proyecto o propósito determinado por quien realiza la aportación.

El tratamiento de los fondos restringidos requiere mantener información que permita identificar su origen y dar seguimiento a su utilización hasta el cumplimiento de la finalidad establecida. Prentice y Clerkin (2023) señalan que este tipo de donaciones supone mayores exigencias contables relacionadas con el control y seguimiento de los recursos, por lo que su diferenciación resulta necesaria para presentar de manera clara la realidad financiera de una organización. En este sentido, el registro de las donaciones no se limita a reconocer el ingreso recibido, sino que debe permitir conocer las condiciones asociadas a los fondos y verificar posteriormente que su utilización corresponda con el destino para el cual fueron entregados.

2.1.3. Planificación y Ejecución Presupuestaria

La planificación presupuestaria permite organizar anticipadamente los recursos económicos de acuerdo con los objetivos y actividades previstas por una organización. Álvarez y Tumbaco (2024) señalan que una adecuada planificación financiera contribuye a establecer objetivos alcanzables, organizar los ingresos y egresos y anticipar posibles riesgos que puedan afectar el desarrollo de las actividades. La elaboración del presupuesto constituye, de esta manera, una herramienta para definir la distribución de los recursos disponibles y establecer prioridades antes de efectuar los gastos. En las organizaciones sin

fines de lucro, este proceso permite relacionar los recursos disponibles con las necesidades institucionales y con las actividades contempladas dentro de sus proyectos.

La ejecución presupuestaria permite conocer cómo se utilizan los recursos una vez iniciados las actividades y determinar si su comportamiento corresponde con lo previamente planificado. Álvarez y Tumbaco (2024) destacan la importancia del seguimiento y la evaluación financiera para comparar los resultados obtenidos con lo previsto e identificar posibles desviaciones. Esta revisión permite reconocer diferencias entre los ingresos y gastos presupuestados y aquellos que efectivamente se producen durante un periodo, proporcionando información para realizar ajustes cuando sean necesarios. Por ello, planificación y ejecución forman parte de un mismo proceso, en el que el presupuesto funciona tanto como una guía para distribuir los recursos como un referente para evaluar posteriormente su utilización.

2.1.4. Control Financiero y Evaluación de Recursos

El control financiero permite dar seguimiento a la manera en que se gestionan los recursos y verificar su comportamiento durante el desarrollo de las actividades institucionales. Mutheu y Waga (2024), al analizar las prácticas financieras de organizaciones no gubernamentales, identificaron el control presupuestario y el monitoreo financiero como elementos relacionados con su desempeño financiero. Los resultados evidenciaron que mantener mecanismos de seguimiento facilita el control de los recursos y proporciona información útil para la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el control financiero permite observar el comportamiento de ingresos y gastos, reconocer variaciones durante la ejecución de las actividades y disponer de información para realizar ajustes cuando sean necesarios.

La evaluación de los recursos permite valorar su utilización a partir de la información obtenida mediante el seguimiento financiero. Mutheu y Waga (2024) encontraron que, junto con el control presupuestario y el monitoreo financiero, el manejo del efectivo y la diversificación de ingresos mantienen una relación positiva con el desempeño financiero de las ONG estudiadas. Estos elementos permiten evaluar no solo la disponibilidad de recursos, sino también la manera en que son administrados para sostener las actividades de la organización. De este modo, el control y la evaluación proporcionan información para identificar dificultades en el manejo de los fondos, revisar las decisiones adoptadas y orientar acciones destinadas a mejorar su utilización.

2.1.5. Control Financiero y Auditoria en las ONG

El control financiero en las organizaciones no gubernamentales comprende mecanismos orientados a supervisar el manejo de los recursos y reducir los riesgos asociados con su utilización. Saber y Sassine (2022) sostienen que la efectividad del control interno en las ONG se relaciona con la gestión de riesgos, el control financiero y la coordinación de los procesos internos. Estos mecanismos permiten revisar las operaciones realizadas, identificar posibles debilidades y mantener un seguimiento sobre las responsabilidades vinculadas con el manejo de los fondos. Su aplicación adquiere especial relevancia en este tipo de organizaciones, debido a la necesidad de mantener información financiera confiable y responder ante donantes y demás actores relacionados con sus actividades.

La auditoría interna complementa el control financiero mediante la revisión de los procedimientos y mecanismos utilizados para administrar los recursos. Saber y Sassine (2022) encontraron una relación positiva entre la auditoría interna y el control financiero en las ONG analizadas, lo que evidencia la conexión existente entre ambos procesos dentro de la gestión institucional. La auditoría permite examinar los controles establecidos, reconocer riesgos y detectar aspectos que requieren atención, proporcionando información que puede

ser utilizada para fortalecer los procedimientos financieros. De esta manera, su función no se limita a revisar operaciones ya realizadas, sino que también contribuye a mejorar el control y la transparencia en la administración de los recursos.

2.1.6. Principios y Tipos de Control Financiero

El control financiero en las organizaciones no gubernamentales requiere procedimientos que permitan distribuir responsabilidades, autorizar las operaciones y supervisar el manejo de los recursos. Kimuyu e Irungu (2025) consideran dentro de los mecanismos de control la segregación de funciones, los protocolos de autorización, las directrices financieras y los procedimientos presupuestarios, debido a que estos permiten establecer responsabilidades en las operaciones y fortalecer la supervisión de los recursos. Bajo estos criterios, el control no se limita a comprobar los movimientos financieros realizados, sino que incorpora medidas destinadas a mantener un manejo organizado de los fondos y reducir los riesgos que pueden presentarse durante su administración.

Los controles financieros también pueden diferenciarse de acuerdo con las responsabilidades asignadas dentro de la organización. Kimuyu e Irungu (2025) analizaron en ONG los controles preventivos, detectivos, directivos y gerenciales, encontrando que todos presentaron una incidencia positiva en la eficiencia del desempeño financiero, aunque los controles preventivos mostraron el efecto más fuerte. Los preventivos buscan anticiparse a posibles errores o irregularidades, mientras que los detectivos permiten identificar situaciones que ya se han producido mediante mecanismos como conciliaciones, auditorías internas y análisis de variaciones. Los controles directivos y gerenciales, por su parte, contribuyen a orientar y supervisar los procedimientos financieros, por lo que la aplicación conjunta de diferentes tipos de control permite mantener un seguimiento más amplio sobre la utilización de los recursos.

2.1.7. Contribuciones e Impactos Positivos

Una gestión financiera organizada contribuye a que las organizaciones no gubernamentales distribuyan sus recursos de acuerdo con las necesidades de sus actividades y mantengan un mayor control sobre su utilización. Mungombe et al. (2025) al estudiar las prácticas financieras empleadas por ONG, señalan que la planificación presupuestaria, el control interno y la elaboración de informes financieros forman parte de los mecanismos utilizados para mejorar la administración de los fondos. Estas prácticas permiten disponer de información para orientar las decisiones financieras y realizar un seguimiento de los recursos empleados, favoreciendo una gestión más ordenada y vinculada con las actividades que desarrolla la organización.

La gestión financiera también mantiene una relación con la continuidad y permanencia de las entidades sin fines de lucro. Khomairotusshiyama et al. (2023) encontraron que algunas prácticas son muy útiles. Por ejemplo, participar en la planificación de presupuestos, supervisionar constantemente y ser transparentes con los informes. También es bueno tener varias fuentes de financiamiento. Esto ayuda a que las organizaciones sean más estables y puedan seguir adelante con sus programas.

Administrar bien los recursos es importante. Ya qué además de cubrir las necesidades financieras actuales, también reduce la dependencia de una sola fuente de ingresos. Además fortalece la capacidad de la organización para mantener sus actividades. Otra cosa importante es ser transparentes y rendir cuentas sobre cómo se manejan los recursos. Algunos investigadores, como Amirah et al. (2024), descubrieron en 2024 que la transparencia y la accesibilidad de los estados financieros influyen positivamente en la rendición de cuentas. Esto se refiere a cómo se manejan los fondos y se toman decisiones sobre su uso. Una buena gestión financiera no solo ayuda a la organización a manejar sus recursos internos, sino que también mantiene prácticas de rendición de cuentas frente a las partes interesadas.

2.1.8. Importancia del Control Interno y de una Cultura Financiera Adecuada

El control interno constituye un componente importante de la gestión financiera de las organizaciones no gubernamentales, debido a que permite establecer mecanismos para supervisar las operaciones y reducir riesgos relacionados con el manejo de los recursos. Muli y Musau (2022) ,al estudiar ONG humanitarias de Nairobi, determinaron que el sistema de control interno influye significativamente en su gestión financiera y analizaron elementos como la auditoría interna, el ambiente de control, la comunicación de información y la evaluación de riesgos. Los resultados mostraron efectos favorables de estos componentes sobre la gestión financiera, lo que evidencia la importancia de mantener procedimientos de control que permitan supervisar las operaciones y fortalecer la responsabilidad sobre los recursos administrados.

Junto con los mecanismos de control, el conocimiento financiero de quienes intervienen en la administración de los recursos influye en la capacidad de comprender y utilizar adecuadamente la información económica de la organización. Mvunabandi y Nomlala (2024), en un estudio realizado con responsables financieros de ONG de KwaZulu-Natal, analizaron la alfabetización financiera a partir de variables relacionadas con el conocimiento, las habilidades, las actitudes y el comportamiento financiero. Este enfoque nos ayuda a entender que una buena cultura financiera no solo se trata de tener reglas y procedimientos. También es importante que las personas que manejan los recursos tengan conocimientos y habilidades para entender la información financiera. De esta manera, pueden tomar decisiones económicas responsables en la organización.

2.1.9. Teoría de la Gestión Financiera Moderna

La Teoría de la Gestión Financiera Moderna afirma que el manejo de activos económicos trasciende el mero registro de entradas y salidas, abarcando en cambio un ciclo complejo de diseño, estructuración, conducción y supervisión del capital en el seno

corporativo. Dicho marco teórico centra su atención sobre las resoluciones vinculadas a la colocación de capitales, la obtención de fondos para operaciones y la regulación eficaz de la disponibilidad monetaria, orientado hacia garantizar la permanencia temporal. Asimismo, sugiere que dicha administración ha de integrar elementos tales como la incertidumbre, la distribución adecuada de los medios y la utilización prudente del efectivo, procurando constantemente el balance entre el empleo presente de los recursos y las demandas posteriores de la entidad.

Estos principios no solo funcionan en firmas con ánimo de lucro, sino también en entidades de tipo social, tales como las ONG, las cuales necesitan una gestión correcta para lograr sus metas organizativas. Debido a esto, dicha teoría fue seleccionada como fundamento del estudio actual, dado que facilita examinar con nitidez cómo las ONG pueden administrar sus medios de forma responsable, garantizar la permanencia de sus iniciativas sociales y mejorar el efecto de sus acciones, conservando estándares de eficacia, claridad en los procesos y viabilidad económica (Rekker, 2024).

2.2. Sostenibilidad Económica en las ONG

La utilización de recursos en las organizaciones sin fines de lucro es muy importante. Estas organizaciones deben aprovechar de manera adecuada los recursos financieros, humanos y materiales para alcanzar resultados sociales concretos. No solo se trata de administrar correctamente el dinero, sino también de demostrar claramente cómo se utilizan los recursos y qué resultados se obtienen.

La transparencia y la rendición de cuentas tienen gran importancia en este tipo de organizaciones. Ya qué ayudan a mantener la confianza de las personas que apoyan y se benefician de las actividades de la organización. Un estudio de Ortega y Rodríguez (2020), encontró que presentar información financiera y de proyectos de manera periódica y organizada ayuda a fortalecer la confianza de donantes y beneficiarios. Esto también puede

ayudar a crear nuevas alianzas y obtener más recursos para desarrollar actividades sociales.

La utilización de recursos no se limita a controlar un presupuesto. También implica mantener una buena organización interna, comunicar los resultados obtenidos y establecer mecanismos de control para saber cómo se administran los recursos. Es importante tener políticas claras para la elaboración de informes y la realización de auditorías. Esto ayuda a fortalecer la continuidad de las actividades de la organización y a disminuir posibles riesgos que puedan afectar su imagen y credibilidad.

La distribución de recursos debe ser organizada, responsable y sostenible. Debe considerar las necesidades y objetivos de cada proyecto. La utilización de recursos incluye el uso adecuado de los recursos al realizar los gastos y la capacidad de la organización para generar y conservar la confianza de la comunidad. Esta confianza es crucial, ya que puede influir directamente en la obtención de nuevos apoyos, en la continuidad de los proyectos y en la posibilidad de ampliar las iniciativas sociales de la organización.

2.2.1. Concepto y Dimensiones de Sostenibilidad Financiera

La gestión de los recursos en las ONG también depende mucho de los conocimientos y de la preparación de las personas que trabajan dentro de la organización. Por esta razón, es importante que quienes están encargados del área financiera reciban capacitaciones y cuenten con herramientas que les permitan llevar un mejor control del dinero. Algunos estudios muestran que, cuando una ONG utiliza programas de gestión y mejora los conocimientos contables de su personal, puede conocer con mayor claridad cuánto se está gastando en cada proyecto, detectar errores o gastos innecesarios y elegir de mejor manera cómo utilizar los recursos. Además, no basta únicamente con presentar informes o demostrar transparencia hacia las personas externas, sino que también es necesario mejorar la forma en que se trabaja internamente. Esto incluye capacitar al personal, utilizar herramientas que faciliten el control y establecer formas claras de revisar los resultados. De esta manera, la organización puede

administrar mejor sus recursos y lograr que sus proyectos sociales tengan continuidad y generen mejores resultados. (Del Toro, 2024).

2.2.2. Enfoque de Eficiencia y Eficacia: Evaluación del Uso de Recursos

El análisis de eficiencia en las ONG se ha ido centrando cada vez más en métodos como el Data Envelopment Analysis, (DEA). Esto permite comparar diferentes unidades dentro de una organización en función de lo que utilizan y lo que producen, y así encontrar qué unidades son las más eficientes. Según Miragaia y otros autores en el año, (2024) y según revisiones actuales, el DEA es útil para identificar cómo asignar los recursos de la mejor manera posible. También ayuda a priorizar los programas que tienen un mayor impacto social en relación con el gasto, y a mejorar los procesos internos.

Sin embargo, estos autores también advierten que solo mirar la eficiencia técnica no es suficiente. Es importante considerar también la calidad y los resultados de los programas. De esta manera, se evita valorar solo la productividad y se presta atención a la importancia de los programas en relación con la misión de la organización. Por lo tanto, para evaluar cómo se utilizan los recursos, se necesitan métodos que combinen mediciones numéricas. Esto ofrece una visión completa de cómo funciona la organización.

2.2.3. Evaluación del Impacto Financiero y Social de los Proyectos

Al analizar la relación entre la eficiencia y la transparencia en las ONG, algunos estudios realizados en 2020 muestran diferentes puntos de vista. Por un lado, se considera que una mayor rendición de cuentas puede ayudar a mejorar la eficiencia, ya que permite comparar resultados, identificar errores y aprender de otras experiencias. Sin embargo, otros estudios señalan que mantener altos niveles de transparencia también puede generar más gastos administrativos, lo que podría reducir el dinero disponible para las actividades y proyectos sociales.

Dang y Owens (2020), Explican que no se debería evaluar la eficiencia de una organización únicamente tomando en cuenta sus gastos administrativos, porque esto no refleja completamente el uso qué se da a los recursos. Por esta razón, proponen analizar también si la transparencia y la rendición de cuentas ayudan a mejorar la organización y a cumplir de mejor manera sus objetivos sociales. En este sentido, las ONG deben evaluar tanto la forma en que utilizan sus recursos como los resultados que obtienen con sus proyectos. Además, pueden apoyarse en auditorías y evaluaciones para conocer qué está funcionando y realizar cambios cuando sea necesario, buscando que los recursos se destinen a las actividades que generen mejores resultados para la comunidad.

Este enfoque al señalar que los estudios de eficiencia deben incorporar indicadores sociales que permitan medir la calidad y pertinencia de las intervenciones. González López et al. (2021), sostiene que un proyecto no puede considerarse realmente efectivo si no produce cambios importantes en las comunidades a las que está dirigido, aunque los recursos hayan sido utilizados de manera adecuada. Por esta razón, propone evaluar también aspectos como la satisfacción de las personas beneficiarias, su participación dentro de los proyectos y si las actividades responden a la realidad y cultura de cada comunidad. Esta forma de evaluación permite mirar más allá de los datos y resultados numéricos, tomando en cuenta también cómo se desarrollan los procesos. De esta manera, la eficiencia debe analizarse junto con el cumplimiento de los objetivos sociales de la ONG.

2.2.4. Buenas Prácticas en Gestión Contable y Financiera

La comprensión moderna del portafolio de recursos en ONG incorpora los llamados activos intangibles como conocimiento, relaciones, reputación, capital social interno y externo como elementos fundamentales para sostener la misión institucional, incluso cuando los recursos financieros sean limitados. Según el análisis de Buonomo et al. (2020), esos activos intangibles capital humano, relacional y estructural influyen positivamente en el

desempeño de las organizaciones sin fines de lucro, pues fomentan el compromiso de voluntarios y trabajadores, mejoran la lealtad de beneficiarios y donantes, y refuerzan la imagen externa de la ONG.

Otro estudio más reciente, Gestión y medición del capital intelectual es decir activos intangibles en las organizaciones (Lira, 2022), amplía la concepción de portafolio de recursos al definir un marco de "capital intelectual" para organizaciones y no sólo empresas lucrativas. Este marco divide los recursos intangibles en tres partes: capital humano, relacionado con conocimientos y experiencia; capital organizativo, que incluye procesos, sistemas y cultura interna; y capital relacional, relacionado con alianzas, reputación y confianza externa de la organización.

2.2.5. Dimensiones Clave de la Gestión de Recursos

La gestión financiera y la transparencia interna son aspectos importantes para mantener la estabilidad de las organizaciones, ya que ayudan a que los recursos sean utilizados de manera responsable, ordenada y clara. Según Mendoza Zamora et al. (2018), la administración financiera debe procurar que los fondos se registren correctamente, que la información se presente a tiempo y que existan controles internos que permitan evitar errores o problemas en su manejo. Págs. 45-58. Esta idea se relaciona con lo señalado por Maria Rovira et al. (2024), quien menciona que la transparencia financiera no solo ayuda a generar confianza en las personas externas, sino que también facilita la toma de decisiones dentro de la organización al contar con información más clara.

Otra dimensión importante es la planificación financiera junto con la variedad de fuentes de ingreso. Las ONG que trabajan con presupuestos flexibles, controlan su flujo de dinero y cuentan con diferentes formas de financiamiento pueden enfrentar mejor las dificultades y distribuir sus recursos hacia proyectos que generen mayores beneficios. Algunos estudios sobre gestión financiera recomiendan contar con distintas fuentes de

financiamiento y utilizar herramientas digitales para llevar un mejor control, evitando depender únicamente de un donante (Mikeladze, 2025).

Por otro lado, estudios sobre contabilidad social y cooperativas en América Latina destacan la importancia de incluir información económica y social dentro de los informes, ya que esto ayuda a tomar mejores decisiones y mejora la transparencia (Lorenzo & Geba, 2021). En conjunto, una buena planificación, diferentes fuentes de ingresos y reportes que muestren los resultados sociales permiten que los recursos se utilicen mejor, facilitando la rendición de cuentas y ayudando a mantener la sostenibilidad de la organización.

2.2.6. Usos, Asignación y Desempeño de ONG

La utilización de los recursos en las ONG influye directamente en su capacidad para cumplir con sus objetivos sociales y continuar funcionando a lo largo del tiempo. Ramos Ramos y Osorio Rivas (2025), señalan que, cuando las organizaciones utilizan indicadores financieros y sociales adecuados, pueden conocer con mayor claridad de qué manera los recursos disponibles se convierten en resultados para la comunidad. Esto permite evitar gastos en actividades que generan poco impacto y ayuda a mejorar el funcionamiento de la organización. De igual manera, el estudio realizado en ONG de Ecuador por Gortaire Morejón et al.(2022), muestra que la falta de diagnósticos y de un seguimiento adecuado de los gastos puede provocar problemas en el uso de los recursos. En cambio, contar con mecanismos de seguimiento permite tener un mejor control, aumenta la transparencia y ayuda a que la organización mantenga el cumplimiento de sus objetivos sociales.

La asignación de recursos también es una parte importante de la gestión financiera de las ONG, porque permite decidir qué proyectos recibirán financiamiento, cuáles tendrán mayor prioridad y bajo qué criterios se distribuirá el dinero. Cuando los recursos provienen de entidades públicas o de convenios institucionales, como se observa en el portal de transparencia del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala (2020), las organizaciones

deben justificar el uso de los fondos y distribuirlos de manera más ordenada y clara. Esto ayuda a disminuir decisiones poco justificadas y permite dirigir los recursos hacia las necesidades más importantes. Además, la participación de la comunidad y los procesos de control también aportan a una mejor distribución. Lamenha & Teixeria (2023) señalan que el control por parte de la comunidad puede ayudar a que las ONG destinen sus recursos a proyectos con mayor impacto y respaldo social, disminuyendo así el riesgo de un uso inadecuado.

El desempeño de una ONG también depende de la manera en que utiliza y distribuye sus recursos financieros. Por esta razón, para evaluar sus resultados no es suficiente revisar solamente datos económicos, sino que también se debe considerar el impacto social y la satisfacción de las personas beneficiarias. López et al. (2022) proponen formas de evaluación que permiten analizar la eficiencia, el cumplimiento de las metas y la calidad de los servicios brindados, ayudando a conocer si los recursos realmente generaron beneficios sociales. Por otro lado, Gortaire Morejón et al.(2022) muestran que las organizaciones ecuatorianas que mantienen controles internos, realizan seguimientos constantes y tienen una comunicación clara con sus donantes suelen obtener mejores resultados y mayores posibilidades de acceder a nuevos recursos. Esto demuestra que una gestión financiera responsable ayuda tanto al desarrollo de los proyectos como a la continuidad de la organización.

2.2.7. Teoría de la Utilización de Recursos

La Teoría de la Agencia de Jensen & Meckling (1976) , sostiene que cuando una persona administra recursos que no le pertenecen como ocurre en las ONG con los donantes y directivos puede existir riesgo de uso ineficiente o desalineado respecto a los objetivos institucionales. Su idea central es reducir la asimetría de información mediante controles, transparencia y mecanismos de rendición de cuentas. Esta teoría se elige porque permite entender de manera clara los desafíos financieros que enfrentan organizaciones sin fines de

lucro, donde quienes aportan fondos no siempre son quienes ejecutan los proyectos.

Esta teoría porque explica de forma rigurosa por qué una ONG necesita sistemas de control interno, auditorías y reportes financieros para demostrar uso adecuado de los fondos. En proyectos sociales, la transparencia es clave para garantizar legitimidad ante donantes, voluntarios y beneficiarios. Desde esta teoría, la gestión financiera del Club de Leones Santo Domingo puede analizarse evaluando qué mecanismos minimizan riesgos de mal uso de recursos y cómo garantizar que el dinero efectivamente se destine al impacto social esperado.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y Tipo de Investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto, integrando información cuantitativa y cualitativa para analizar la gestión financiera y utilización de recursos del Club de Leones Santo Domingo. El componente cuantitativo permitió describir los resultados de la encuesta, mientras que el cualitativo profundizó en los procedimientos institucionales mediante entrevistas, observación y análisis documental. Según Fàbregues et al. (2024), la combinación de métodos favorece una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

El estudio fue exploratorio, descriptivo y explicativo. El primero permitió examinar la realidad financiera institucional; el segundo, caracterizar los procedimientos de planificación, control y utilización de recursos; y el tercero, analizar los factores relacionados con las prácticas identificadas. Se empleó un diseño de estudio de caso, centrado en el Club durante 2025, considerando sus características organizacionales (Yasnó et al., 2024).

3.2. Unidades de Análisis

El caso de estudio fue el Club de Leones Santo Domingo y la unidad de análisis comprendió sus procesos de planificación, administración, registro, control y utilización de recursos destinados a proyectos sociales durante 2025. La información financiera de 2024 se utilizó como referencia comparativa.

La población estuvo conformada por 24 personas: 22 socios activos, incluida la presidenta, además de la secretaria y el contador. Se obtuvieron 15 encuestas válidas, correspondientes a 13 socios, la secretaria y el contador. La presidenta participó únicamente mediante una entrevista como informante clave.

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, según la disponibilidad de los participantes. Asimismo, se revisaron auxiliares contables, estados financieros, comprobantes, actas, convenios y otros registros institucionales, principalmente de 2025,

complementados con información de 2024. La revisión de estas fuentes permitió complementar la información proporcionada por los participantes y contrastarla con la evidencia disponible.

Tabla 1

Muestra de Investigación y participación efectiva

Participantes	Población considerada	Participación efectiva
Socios activos (sin incluir a la presidenta)	21	13 encuestados
Presidenta del Club	1	1 entrevistada
Secretaria	1	1 encuestada
Contador	1	1 encuestado
Total	**24**	**15 encuestados y 1 entrevistada**

Nota: La encuesta obtuvo 15 respuestas válidas, correspondientes a 13 socios, la secretaria y el contador. La presidenta fue entrevistada como informante clave y no participó en la encuesta. Elaborado por los autores

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), las técnicas de investigación permiten recopilar información de acuerdo con los objetivos y características del fenómeno estudiado. En esta investigación se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas orientadas al análisis de la gestión financiera y utilización de recursos en los proyectos sociales del Club. La combinación permitió complementar los datos cuantitativos con evidencia cualitativa, de acuerdo con la lógica de integración de los métodos mixtos (Creswell & Clark, 2007).

Como técnica cuantitativa se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de 16 ítems con escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta. Se obtuvieron 15 respuestas válidas, correspondientes a 13 socios, la secretaria y el contador. La presidenta del Club, quien forma parte de los 22 socios activos, fue considerada de manera diferenciada como informante clave para la entrevista. El cuestionario estuvo distribuido en ocho dimensiones relacionadas con la gestión financiera y la utilización de los recursos, y permitió recopilar las apreciaciones de los participantes sobre los aspectos evaluados. Los resultados se analizaron de forma descriptiva, observando las principales tendencias en las respuestas obtenidas.

En la parte cualitativa se realizó una entrevista semiestructurada a la presidenta del Club, utilizando una guía enfocada en procedimientos contables y financieros, planificación presupuestaria, control de recursos y rendición de cuentas. Además, se utilizaron el análisis documental y la observación mediante sus respectivas fichas. La ficha de análisis documental permitió revisar registros contables, estados financieros, presupuestos, informes, actas, convenios y documentos disponibles. La ficha de observación sirvió para registrar aspectos que podían comprobarse dentro de los procedimientos administrativos y financieros. Antes de aplicar los instrumentos, estos fueron revisados por expertos, quienes evaluaron su claridad, pertinencia y relación con el estudio.

3.4. Técnicas de Análisis de Datos

Los datos cuantitativos obtenidos mediante el cuestionario fueron analizados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes y representaciones gráficas, lo que permitió identificar tendencias en las respuestas. Según Cordery y Sim (2018), este tipo de análisis resulta adecuado en investigaciones descriptivas y exploratorias. El procesamiento de los datos se realizó con apoyo de Microsoft Excel.

La información cualitativa proveniente de la entrevista, la observación y el análisis documental fue examinada mediante análisis de contenido, identificando categorías relacionadas con gestión contable, planificación, control financiero, utilización de recursos y transparencia. Finalmente, se aplicó la triangulación de la información, integrando los resultados obtenidos mediante las distintas técnicas empleadas. Esto permitió contrastar las percepciones con la evidencia documental y lo observado, fortaleciendo la credibilidad de los hallazgos y facilitando una interpretación conjunta de la información recopilada (Flick, 2018).

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de los Procedimientos Contables y Financieros

4.1.1. Contexto de la ONG

El Club de Leones Santo Domingo es una organización sin fines de lucro que forma parte de Lions International y desarrolla actividades sociales principalmente en las áreas de salud y asistencia comunitaria. Entre las acciones identificadas durante la investigación se encuentran la Casa de la Diabetes, campañas médicas, el programa de prótesis y el apoyo a hogares de acogida. Estas actividades están dirigidas a distintos grupos de la comunidad, entre ellos niños, adultos mayores, personas con discapacidad y personas que requieren atención en salud. No obstante, durante la revisión documental no se identificó un registro consolidado que permita establecer el número total de beneficiarios atendidos por la organización durante el período analizado.

De acuerdo con la información proporcionada por la Presidencia durante la entrevista realizada en Mayo de 2026 el Club se encontraba conformado por 22 socios activos. Para el desarrollo de sus actividades, la organización obtiene recursos principalmente del alquiler de la sede, las aportaciones de los socios y las actividades de autogestión, complementados con donaciones destinadas a determinados proyectos sociales. La revisión de los registros financieros permitió constatar la existencia de ingresos provenientes de estas fuentes, así como documentación relacionada con los ingresos y egresos de la organización. A partir de los instrumentos aplicados también se identificaron aspectos susceptibles de mejora relacionados con la planificación presupuestaria y la formalización de determinados procedimientos de control financiero.

4.1.2. Organigrama

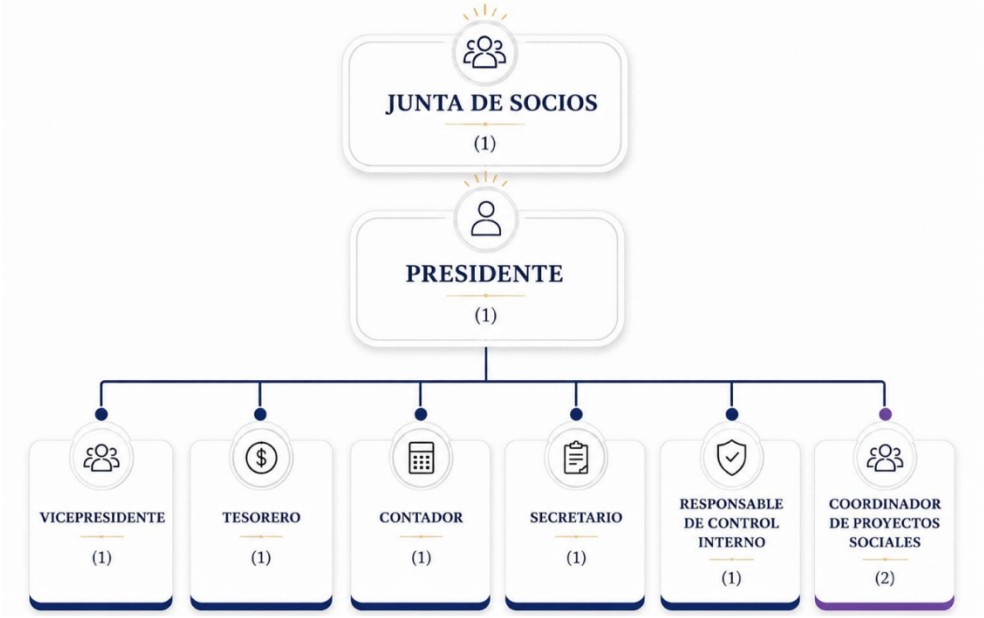
Para el desarrollo de sus actividades, el Club de Leones Santo Domingo cuenta con una estructura organizativa que distribuye las responsabilidades entre los diferentes cargos

que conforman la institución. Esta organización permite coordinar las actividades sociales, administrativas y financieras que se realizan de manera permanente.

Durante el proceso de levantamiento de información se identificó que el Club no dispone de un organigrama formalmente incluido dentro de sus estatutos o reglamentos internos. Por esta razón, el organigrama que se presenta a continuación fue elaborado con base en la información proporcionada por la presidenta de la organización, considerando la forma en que actualmente se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro del Club.

Figura 1

Organigrama del Club de Leones Santo Domingo



Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

4.1.3. Flujograma de Procesos

Con base en la información proporcionada por la presidenta del Club de Leones Santo Domingo durante la entrevista realizada, se elaboraron los flujogramas que representan los principales procesos de la organización. Debido a que la institución no contaba con estos diagramas, fue necesario organizar la información recopilada para identificar las actividades, responsables y decisiones involucradas en cada proceso. El flujograma del proceso de aprobación de proyectos sociales se presenta en el **Anexo 7- Figura 2.**

Este procedimiento refleja la forma en que el Club de Leones Santo Domingo busca garantizar que los proyectos sociales sean analizados antes de ser ejecutados. Aunque las iniciativas surgen de diferentes necesidades identificadas por los socios o por la comunidad, la aprobación final depende de la revisión y votación realizada por la Junta de Socios. Este mecanismo permite que las decisiones no recaigan únicamente en una persona, sino que el posible proyecto sea evaluado de manera conjunta considerando la viabilidad de la propuesta, los recursos disponibles y el beneficio esperado para la población atendida. Cuando un proyecto no es aprobado, las observaciones realizadas sirven como base para efectuar ajustes y presentar nuevamente la propuesta en futuras sesiones.

Dentro de la organización no existe una periodicidad establecida para la creación de nuevos proyectos. Ya qué las iniciativas surgen principalmente a partir de necesidades detectadas por los socios, solicitudes de apoyo recibidas por parte de la comunidad o propuestas orientadas a fortalecer las actividades sociales que desarrolla el Club. Y por esta razón la cantidad de proyectos presentados y aprobados suele variar de un período a otro según las condiciones y recursos disponibles.

Durante la investigación y entrevista aplicada a la presidenta Janneth Boada se identificó que gran parte de las iniciativas impulsadas por el Club de Leones Santo Domingo se encuentran relacionadas con programas de salud, asistencia social y apoyo a grupos vulnerables. Entre las actividades más representativas destacan las desarrolladas a través de la Casa de la Diabetes, el apoyo a hogares de acogida, campañas médicas y diferentes acciones solidarias dirigidas a personas de escasos recursos.

Como punto crítico del proceso se observó que, aunque la aprobación de proyectos se realiza mediante votación de la Junta de Socios, no se evidenciaron formatos estandarizados ni criterios formalmente documentados para evaluar aspectos como presupuesto, alcance, indicadores de resultados o mecanismos de seguimiento posterior. Demostrando qué gran

parte del análisis depende de la experiencia de los miembros participantes y de la disponibilidad de recursos existente al momento de la evaluación.

Tabla 2

Principales proyectos y beneficiarios identificados durante el período de estudio

Proyecto o actividad	**Beneficiarios principales**
Casa de la Diabetes	Personas con diabetes de Santo Domingo
Apoyo a Hogar de Jesús	Niños y personas acogidas por la institución
Apoyo a Hogar de Misericordia	Beneficiarios de la institución
Campañas médicas	Comunidad en general
Programa de prótesis	Personas con discapacidad física

Nota: Elaborado por Aline de Lima e Isaac Benavidez.

La información presentada permite observar que los proyectos impulsados por el Club de Leones Santo Domingo se concentran principalmente en áreas relacionadas con salud y asistencia social. Destaca especialmente la Casa de la Diabetes, considerada una de las iniciativas más representativas de la organización, junto con las campañas médicas y el apoyo brindado a hogares de acogida y personas en situación de vulnerabilidad. Esto evidencia que el proceso de aprobación de proyectos se encuentra orientado principalmente a atender necesidades comunitarias y grupos prioritarios dentro del cantón.

El flujograma del proceso de formalización de convenios, elaborado con base en la información proporcionada por la presidenta de la organización, se presenta en el **Anexo 7-Figura 3**.

La formalización de convenios dentro del Club de Leones Santo Domingo surge principalmente cuando la organización identifica que los recursos disponibles no son suficientes para ejecutar determinadas actividades o ampliar el alcance de sus proyectos sociales. De acuerdo con la información proporcionada por la presidenta durante la

entrevista, estas alianzas han permitido fortalecer iniciativas relacionadas con salud y asistencia social, especialmente aquellas que requieren apoyo técnico, recursos especializados o participación de otras instituciones. El proceso inicia una vez que la organización determina la necesidad de apoyo externo para una actividad específica. A partir de ello se identifican posibles colaboradores y se evalúa la viabilidad de establecer acuerdos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados. Antes de formalizar cualquier compromiso se analizan las responsabilidades de cada una de las partes, los aportes que serán entregados y las condiciones necesarias para la ejecución de las actividades previstas.

En el Club de Leones Santo Domingo, la creación de nuevos convenios no se realiza en fechas específicas ni sigue una planificación fija. Estas alianzas se generan según las necesidades que tenga cada proyecto, los recursos disponibles y las oportunidades de colaboración que puedan presentarse. Por esta razón, el número de convenios puede cambiar de un período a otro. Uno de los aspectos que se identificó durante la investigación es que el Club no cuenta con procedimientos escritos para realizar el seguimiento y la evaluación de los convenios. Aunque las personas responsables revisan los compromisos acordados, no existen formatos establecidos que permitan conocer de manera clara los resultados alcanzados o evaluar cada cierto tiempo el impacto que ha tenido cada alianza.

Además, durante la investigación no se encontró un registro general que muestre de forma organizada cuántos convenios se encuentran actualmente vigentes dentro de la organización. Sin embargo, la información recopilada permitió identificar que las alianzas institucionales han sido utilizadas como una herramienta de apoyo para fortalecer la ejecución de proyectos sociales y ampliar la capacidad de atención de la organización frente a las necesidades de la comunidad.

El flujograma del proceso de ejecución de proyectos sociales, se presenta en el **Anexo 7- Figura 4**.

El proceso de ejecución de proyectos sociales refleja la manera en que el Club de Leones Santo Domingo desarrolla las actividades previamente aprobadas por la Junta de Socios. Una vez autorizada la ejecución, el Coordinador de Proyectos Sociales elabora el plan de trabajo y el cronograma de actividades, los cuales son revisados por la Presidencia antes de iniciar el proyecto. Posteriormente, la Secretaría comunica las actividades a desarrollar y mantiene el registro de la documentación generada durante la ejecución, mientras que Tesorería interviene cuando es necesaria la asignación de recursos económicos para el desarrollo de las actividades.

Uno de los aspectos observados es que la ejecución de los proyectos depende directamente de la disponibilidad de recursos con los que cuenta el Club. Cuando el presupuesto institucional resulta suficiente, Tesorería realiza los desembolsos correspondientes para cubrir gastos de materiales, transporte, alimentación o cualquier otra necesidad relacionada con el proyecto. Sin embargo, cuando los recursos propios no alcanzan, la Presidencia gestiona apoyo con donantes o instituciones colaboradoras para obtener los recursos necesarios y garantizar la continuidad de las actividades previstas.

Esta situación se observa principalmente en proyectos relacionados con la salud, como la Casa de la Diabetes, que es una de las iniciativas permanentes más importantes del Club. Para mantenerla en funcionamiento se necesita comprar constantemente insumos médicos, materiales de apoyo y otros recursos necesarios para atender a los beneficiarios. De la misma manera, las campañas médicas, jornadas comunitarias y actividades de ayuda social pueden generar gastos que al inicio no estaban previstos, ya sea por el aumento del precio de los insumos, el transporte o la contratación de personal y profesionales que colaboran en estas actividades.

En cuanto al control financiero, Tesorería participa en la autorización de los pagos y luego revisa los documentos que justifican los gastos realizados. Para esto se utilizan

facturas, comprobantes de pago, cheques, registros en hojas de Excel y otros documentos de respaldo. Sin embargo, durante la investigación no se encontraron formatos establecidos para solicitar desembolsos, llevar el control de los gastos de cada proyecto o registrar de la misma manera la entrega y el uso de los recursos asignados.

También se realiza un seguimiento de los proyectos mediante la revisión de las actividades cumplidas y de los documentos entregados por los responsables. A pesar de esto, gran parte del proceso depende de la experiencia de la directiva y de la coordinación entre Presidencia, Tesorería y el Coordinador de Proyectos Sociales. Esto se debe a que el Club no cuenta con un manual de procesos que indique de forma clara cómo se deben ejecutar, dar seguimiento, controlar y cerrar los diferentes proyectos institucionales.

Como punto crítico del proceso, se identificó que la ausencia de procedimientos formalmente documentados limita la estandarización de las actividades y hace que varios controles dependan del criterio de quienes integran la directiva en cada período. Aunque esta modalidad ha permitido que la organización continúe desarrollando sus proyectos sociales, la implementación de lineamientos escritos facilitaría el seguimiento de las actividades, fortalecería el control de los recursos y contribuiría a garantizar la continuidad de los procesos durante futuros cambios de administración. Una vez descrito el proceso de formalización de convenios, corresponde analizar el proceso contable, cuyo flujograma puede consultarse en el **Anexo 7- Figura 5**.

4.1.4. Descripción de Procedimientos Contables

El análisis de los procedimientos contables del Club de Leones Santo Domingo permitió examinar la forma en que se registran, respaldan y controlan los recursos utilizados en las actividades institucionales y proyectos sociales. Para ello, se contrastó la información obtenida mediante la entrevista con los registros financieros y la documentación disponible durante el periodo analizado.

De acuerdo con los registros financieros revisados, la organización obtuvo recursos principalmente del alquiler de su sede, las aportaciones de los socios, las actividades de recaudación y las donaciones. Por su parte, durante la entrevista la presidenta manifestó que los recursos disponibles no siempre permiten atender todas las necesidades de la organización, por lo que se establecen prioridades de gasto y se desarrollan distintas actividades para generar ingresos adicionales.

Mediante la revisión documental se constató la existencia de facturas, notas de venta, comprobantes de ingreso y estados de cuenta bancarios utilizados como respaldo de las operaciones registradas por la organización. Esta documentación sirvió de base para los registros financieros analizados durante la investigación. Asimismo, la revisión de los comprobantes permitió identificar el uso de cheques como uno de los mecanismos empleados para efectuar pagos. No obstante, durante la revisión documental no se identificaron políticas financieras formalmente aprobadas que establecieran procedimientos específicos para la autorización de gastos y el uso de los recursos institucionales. De acuerdo con la entrevista, varios de estos procedimientos se desarrollan a partir de la experiencia y coordinación de los responsables de la gestión financiera.

Para comprender la estructura económica de la organización, se revisó la información financiera de los períodos 2024 y 2025, utilizando el archivo de Excel del Club de Leones Santo Domingo para el registro y control de sus ingresos, así como la documentación de respaldo disponible durante la investigación. Aunque la organización mantiene un control de estas obligaciones mediante registros y documentación de respaldo, durante la revisión documental no se identificó un procedimiento formal para el seguimiento de las cuentas por pagar ni criterios establecidos para su cancelación. El control de estas obligaciones depende principalmente del seguimiento realizado por Tesorería y de la disponibilidad financiera del Club.

Tabla 3

Distribución de las fuentes de financiamiento del Club de Leones Santo Domingo

Fuente de financiamiento	2024	2025	Variación
Alquiler de instalaciones	64,83 %	65,71 %	+0,88
Cuotas y aportes de socios	12,85 %	11,35 %	−1,50
Donaciones	5,07 %	2,74 %	−2,33
Actividades de recaudación	11,02 %	4,65 %	−6,37
Cursos y talleres (Yoga)	3,18 %	2,46 %	−0,72
Campañas médicas	3,05 %	0,45 %	−2,60
Venta de bienes y artículos	0,00 %	5,95 %	+5,95
Otros ingresos y aportes no clasificados	0,00 %	6,69 %	+6,69
Total	**100,00 %**	**100,00 %**	—

Fuente: Auxiliares de ingresos del Club de Leones Santo Domingo correspondientes a 2024 y 2025.

Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Durante la revisión de la documentación se observó que la generación de ingresos no proviene de una única fuente permanente. Por el contrario, la organización combina diferentes mecanismos de financiamiento a lo largo del año, dependiendo de las actividades programadas y de las necesidades que surgen en cada periodo. Esta composición de los ingresos hace necesario mantener un seguimiento constante de la disponibilidad de recursos para poder cumplir con los compromisos adquiridos y garantizar la ejecución de las actividades planificadas. Uno de los aspectos que más llama la atención es la importancia que tiene la sede institucional dentro de la sostenibilidad económica de la organización.

Los registros revisados muestran que gran parte de los recursos obtenidos provienen del alquiler de las instalaciones para reuniones, velaciones, capacitaciones, eventos familiares, actividades empresariales y otros usos temporales. El buen mantenimiento de la infraestructura no solo es importante para que el Club pueda realizar sus actividades con

normalidad, sino también porque representa una de sus principales fuentes de ingreso. Por esta razón, conservar estos espacios en buenas condiciones también influye directamente en la estabilidad económica de la organización.

La revisión de los registros de ingresos permitió observar que los socios participan de manera constante mediante el pago de cuotas y diferentes aportaciones. Aunque cada aporte por separado no representa una cantidad alta, al reunirlos se convierten en un apoyo importante para el funcionamiento del Club. Estos recursos ayudan a cubrir algunas necesidades básicas de la organización y también muestran el compromiso que tienen los socios con las actividades y objetivos que se desarrollan. De la misma manera, las actividades realizadas para recaudar fondos tienen un papel importante dentro de los ingresos del Club. Entre ellas se encontraron campañas solidarias, venta de alimentos, eventos conmemorativos, actividades comunitarias y otras acciones organizadas por los propios socios. Además de generar ingresos, estas actividades ayudan a mantener una relación cercana con la comunidad y permiten dar a conocer el trabajo social que realiza la organización.

Otro aspecto encontrado en los registros financieros fue la realización de campañas médicas y actividades de capacitación, que también generan algunos ingresos adicionales. Posteriormente, estos recursos pueden utilizarse para apoyar otras actividades o proyectos del Club. Aunque este tipo de ingreso representa una parte menor en comparación con otras fuentes, sigue siendo importante porque permite contar con más alternativas de financiamiento y evita depender completamente de una sola fuente de recursos.

Tabla 4

Distribución general de los principales rubros de gasto del Club de Leones Santo Domingo

Categoría	% 2024	% 2025	Variación
Personal y remuneraciones	33,86 %	21,21 %	−12,65
Reembolsos y devoluciones	16,64 %	15,10 %	−1,54
Mantenimiento y reparaciones	11,84 %	4,55 %	−7,29

Impuestos e IESS	3,72 %	6,56 %	+2,84
Servicios profesionales	4,79 %	0,23 %	−4,56
Cuotas Lions (Internacional, Gobernación y Gabinetes)	6,92 %	12,87 %	+5,95
Equipos e infraestructura	8,85 %	0,00 %	−8,85
Servicios básicos	4,14 %	9,32 %	+5,18
Eventos y actividades sociales	2,34 %	7,57 %	+5,23
Donaciones y ayuda social	2,86 %	11,76 %	+8,90
Otros gastos	3,09 %	3,40 %	+0,31
Materiales y suministros	0,54 %	3,19 %	+2,65
Transporte y movilización	0,33 %	0,65 %	+0,32
Campañas médicas	0,00 %	3,25 %	+3,25
Gastos bancarios	0,08 %	0,34 %	+0,26
Total	**100,00 %**	**100,00 %**	**—**

Fuente: Auxiliar general de egresos del Club de Leones Santo Domingo.

Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

La composición de los egresos permite identificar la forma en que el Club de Leones Santo Domingo distribuye sus recursos para mantener su funcionamiento y ejecutar sus actividades sociales. A diferencia de una empresa con fines de lucro, gran parte de los desembolsos de la organización se destinan al cumplimiento de su labor institucional, incluyendo obligaciones con Lions International, mantenimiento de la sede, campañas médicas, ayudas sociales y actividades desarrolladas en beneficio de la comunidad. Esto evidencia que la administración de los recursos busca responder tanto a las necesidades operativas del Club como a los compromisos adquiridos con los programas sociales que mantiene de manera permanente.

Otro aspecto identificado corresponde a la existencia de obligaciones pendientes de pago registradas en el auxiliar de egresos. En el auxiliar de egresos se identificaron cheques emitidos con estado pendiente, reembolsos programados y pagos que fueron cancelados en períodos posteriores, principalmente relacionados con servicios, mantenimiento de la sede,

proveedores y gastos operativos. Esta situación demuestra que el Club administra parte de sus compromisos conforme a la disponibilidad de recursos existente en cada período, sin embargo, de acuerdo con la información proporcionada durante la entrevista, estas obligaciones no han impedido la continuidad de los proyectos sociales que mantiene la organización.

Aunque la organización mantiene un control de estas obligaciones mediante registros en Excel y documentación de respaldo, durante la revisión documental no se identificó un procedimiento formal para el seguimiento de cuentas por pagar ni políticas que establezcan plazos o criterios para su cancelación. En consecuencia, el control depende principalmente del seguimiento realizado por Tesorería y de la disponibilidad financiera del Club en cada momento.

La revisión documental permitió constatar que el Club de Leones Santo Domingo conserva documentación de respaldo de las operaciones económicas revisadas. Facturas, notas de venta, comprobantes de ingreso y egreso, cheques emitidos y estados de cuenta bancarios son archivados como sustento de los registros elaborados en Excel y utilizados posteriormente para la preparación de los informes financieros. Sin embargo, la organización no dispone de un procedimiento escrito que establezca la forma de clasificar, custodiar o conservar esta documentación.

Otro aspecto que se pudo observar está relacionado con la planificación económica de las actividades. Aunque el Club realiza estimaciones para algunos proyectos y lleva un control de los recursos disponibles, durante la revisión documental no se encontraron presupuestos aprobados formalmente para cada proyecto o período de administración. Esta situación limita la posibilidad de comparar de manera sistemática los recursos planificados con los ejecutados. Asimismo, las debilidades identificadas en los procedimientos contables y

financieros constituyen elementos importantes para la posterior evaluación del control financiero y el análisis de los riesgos asociados a la gestión de los recursos institucionales.

4.2. Evaluación Del Control Financiero

4.2.1. Evaluación de Cumplimiento

Para evaluar el cumplimiento de las actividades relacionadas con la aprobación de proyectos, formalización de convenios, ejecución de proyectos sociales y proceso contable, se revisó la información obtenida mediante la entrevista a la presidenta, el análisis documental, la ficha de observación y los flujogramas elaborados. Esta revisión permitió identificar que el Club de Leones Santo Domingo desarrolla procedimientos para administrar y controlar sus recursos; sin embargo, algunas actividades presentan debilidades relacionadas con la falta de documentación formal, estandarización y seguimiento. Estos hallazgos sirvieron como base para identificar los principales riesgos financieros asociados a los procesos institucionales, los cuales se analizan en el siguiente apartado.

4.2.2. Matriz de Riesgos Financieros

La matriz de riesgos financieros se presenta de manera detallada en el **Anexo 8.** La información presentada permite apreciar que los riesgos financieros del Club no se originan por un único factor, sino por la interacción de distintos elementos que forman parte de su funcionamiento diario. Al tratarse de una organización sin fines de lucro cuya actividad se orienta al desarrollo y continuidad de programas sociales, la administración de los recursos exige una revisión permanente de las decisiones financieras y de las fuentes de financiamiento disponibles. Por esta razón, conocer estos riesgos constituye un insumo importante para reconocer aquellos procesos que requieren mayor fortalecimiento desde el punto de vista administrativo y financiero.

4.2.3. Identificación de Puntos Críticos

Una vez evaluado el cumplimiento de los procesos y analizados los riesgos financieros, fue posible reconocer aquellas actividades que requieren mayor atención dentro del funcionamiento del Club de Leones Santo Domingo. Estos puntos críticos corresponden a etapas específicas de los procesos institucionales donde el análisis de las evidencias recopiladas permitió identificar debilidades relacionadas con la planificación, el control, el seguimiento o la documentación, las cuales pueden influir en el desarrollo de la gestión administrativa y financiera si no son fortalecidas oportunamente. El detalle de los puntos críticos identificados en los procesos institucionales se incluye en el **Anexo 9.**

4.2.4. Evaluación de Indicadores Financieros

En relación con la cobertura financiera, el indicador pasó de 0,40 veces en 2024 a 1,23 veces en 2025, evidenciando una mejora en la relación entre los ingresos y egresos registrados. Asimismo, el margen de remanente pasó de −151,59 % a 18,79 %, reflejando una diferencia favorable en 2025. Sin embargo, estos resultados no representan necesariamente una mejora de la liquidez o una mayor eficiencia financiera, debido a que los egresos considerados incluyen movimientos de distinta naturaleza, como adquisiciones de equipos y obligaciones registradas.

Respecto a la autogestión, los ingresos internos identificados representaron el 94,93 % en 2024 y el 90,57 % en 2025. Dentro de las fuentes de financiamiento, los alquileres y el uso de instalaciones tuvieron la mayor participación, con el 64,82 % y el 65,71 %, respectivamente. Por su parte, las cuotas de los socios representaron el 12,85 % y el 11,35 %, mientras que las donaciones monetarias alcanzaron el 5,07 % y el 2,74 %. Estos resultados evidenciaron que el sostenimiento institucional depende principalmente de los recursos generados por el uso de la sede, lo que constituye una vulnerabilidad ante posibles disminuciones de esta fuente de ingresos.

En cuanto a la utilización de los recursos, los gastos sociales directamente identificables representaron el 3,42 % de los egresos en 2024 y el 9,75 % en 2025. Por otro lado, la carga de funcionamiento institucional alcanzó el 71,77 % y el 61,09 %, respectivamente, mientras que los gastos vinculados con el funcionamiento y mantenimiento de la sede representaron el 23,47 % y el 23,93 %. Estos resultados evidenciaron que una parte importante de los egresos registrados estuvo relacionada con el sostenimiento institucional. No obstante, los porcentajes de gasto social corresponden únicamente a movimientos cuyo destino pudo identificarse en los auxiliares, por lo que no representan necesariamente la totalidad de los recursos destinados a los beneficiarios. Además, los gastos de la sede forman parte de la carga de funcionamiento institucional y no deben sumarse nuevamente a este indicador.

Finalmente, los egresos registrados con estado pendiente representaron el 19,12 % en 2024 y el 34,01 % en 2025. Este incremento evidenció la necesidad de fortalecer el seguimiento documental y las conciliaciones bancarias. Sin embargo, los movimientos pendientes no pueden considerarse automáticamente obligaciones impagas, debido a que pueden incluir cheques emitidos que aún no han sido cobrados. Las fórmulas, bases de cálculo, conciliaciones y clasificaciones de ingresos y egresos que respaldan estos resultados se presentan en el **Anexo 10 y 11.**

4.2.5. Análisis de Debilidades de Control

Uno de los aspectos que mayor incidencia tiene dentro del control interno corresponde a la ausencia de procedimientos financieros formalmente documentados. La entrevista y la revisión documental permitieron identificar qué actividades como la aprobación de proyectos, la formalización de convenios, la autorización de gastos, el seguimiento de las actividades y el control documental se desarrollan siguiendo la experiencia adquirida por quienes actualmente integran la directiva y no mediante

procedimientos escritos que establezcan de forma clara la secuencia de actividades, los responsables, los documentos requeridos y los controles que deben aplicarse en cada etapa. Aunque esta forma de trabajo ha permitido mantener el funcionamiento del Club durante varios años, también provoca que gran parte del conocimiento institucional permanezca en las personas y no en la organización. Considerando que los cargos directivos son renovados periódicamente y que las funciones son desempeñadas de manera voluntaria por los socios, la ausencia de manuales o lineamientos internos durante la revisión documental dificulta la transferencia ordenada de responsabilidades y aumenta la posibilidad de que determinados procesos se ejecuten de manera diferente entre una administración y otra.

Esta situación también se refleja en la administración de la información financiera. Durante la revisión documental se constató que el Club conserva facturas, comprobantes de ingreso, cheques, estados de cuenta bancarios, recibos, conciliaciones y demás documentos que respaldan las operaciones económicas realizadas. Sin embargo, la organización no dispone de un procedimiento que establezca cómo debe clasificarse, organizarse y conservarse dicha documentación. La localización de información correspondiente a proyectos ejecutados en períodos anteriores depende principalmente del conocimiento que posee la persona encargada de administrar los archivos físicos, ya que no existe un sistema documental que facilite la consulta rápida de antecedentes financieros, convenios, desembolsos o comprobantes asociados a cada proyecto. De acuerdo con lo manifestado durante la entrevista, esta situación no ha generado inconvenientes importantes hasta el momento; sin embargo, representa una limitación para fortalecer la trazabilidad de la información y facilitar futuras revisiones administrativas o financieras.

Otra debilidad importante está relacionada con la manera en que actualmente se registra la información económica del Club. Aunque la organización, por sus obligaciones tributarias, debe llevar contabilidad, el manejo de la información todavía se realiza

principalmente mediante hojas de cálculo en Excel, registros de apoyo y documentos físicos que sirven como respaldo. El Club no cuenta con un sistema contable que permita reunir y organizar en un solo lugar todas sus operaciones financieras. Durante la investigación se pudo observar que los ingresos obtenidos por el alquiler de la sede, las aportaciones de los socios, las actividades realizadas para recaudar fondos y las donaciones se registran de forma manual.

Lo mismo ocurre con los gastos relacionados con el mantenimiento, los programas sociales, las campañas médicas, los servicios básicos, las obligaciones institucionales y otros gastos administrativos. Esta forma de trabajo permite llevar un control de los movimientos realizados; sin embargo, cada ingreso y egreso debe ser registrado, revisado y comparado manualmente antes de preparar los informes económicos que luego se presentan a la Junta de Socios. Como resultado, la preparación de estos informes depende bastante del tiempo disponible y de la experiencia de la persona encargada de llevar los registros. Además, esto dificulta obtener información financiera más completa que pueda servir de apoyo al momento de tomar decisiones dentro de la organización.

Otra debilidad encontrada durante la investigación es la falta de presupuestos específicos para cada proyecto. Aunque antes de realizar una actividad la directiva revisa cuánto dinero tiene disponible y analiza si es posible llevarla a cabo, en los documentos revisados no se encontraron presupuestos formales donde se indique con anticipación cuánto se espera gastar en cada actividad. En la práctica, los recursos se van distribuyendo según las necesidades que aparecen y de acuerdo con el dinero que se encuentra disponible en ese momento. Esta manera de trabajar ha permitido al Club adaptarse a diferentes situaciones, especialmente cuando surgen gastos que no estaban previstos, como transporte, compra de materiales, adquisición de insumos médicos, alimentación, mejoras en la infraestructura u otras necesidades propias de cada proyecto.

Sin embargo, al no contar con un presupuesto definido desde el inicio, después resulta más difícil comparar lo que se pensaba gastar con lo que realmente se utilizó. Esto también complica conocer con mayor claridad las diferencias en los gastos y evaluar de manera individual el manejo financiero de cada proyecto.

Precisamente como resultado de esta situación, otra debilidad identificada corresponde a la contratación de personal bajo la modalidad de honorarios. Durante la entrevista se mencionó que, en algunas campañas médicas y actividades sociales, el Club necesita contar con profesionales o personal de apoyo para cubrir necesidades que no están incluidas dentro de los convenios realizados con otras instituciones. En estos casos, la organización debe contratar personal de forma temporal para poder desarrollar las actividades previstas, lo que genera gastos adicionales que al inicio no habían sido considerados dentro del presupuesto del proyecto. Esta situación se presenta porque, durante la ejecución, pueden aparecer necesidades diferentes a las que se habían previsto inicialmente.

Desde el punto de vista financiero, esto muestra que es necesario mejorar la planificación de los proyectos antes de aprobarlos. Sería importante realizar cálculos más cercanos a los gastos reales que pueden presentarse durante cada actividad, tomando en cuenta posibles contrataciones, materiales o servicios adicionales. De esta manera, el Club podría anticiparse a estos gastos y evitar tener que realizar tantos cambios o ajustes económicos una vez que el proyecto ya se encuentra en marcha.

Esta situación se vuelve más importante en el programa Casa de la Diabetes, considerado uno de los proyectos permanentes más representativos del Club de Leones Santo Domingo. A diferencia de otras actividades que se realizan en fechas determinadas, este programa necesita atención constante y requiere recursos de manera continua para comprar tirillas reactivas, lancetas, materiales médicos, refrigerios para los beneficiarios y, cuando es necesario, contratar profesionales que apoyen durante las jornadas de atención. Al revisar los

registros presentados por la organización, se pudo observar que los costos de estos insumos y servicios no siempre se mantienen iguales. Según lo explicado durante la entrevista, estas variaciones dependen de la cantidad de personas atendidas y de las necesidades que aparecen en cada período. Por esta razón, la directiva debe revisar con frecuencia los recursos disponibles antes de organizar nuevas jornadas.

Otra debilidad importante se relaciona con la disponibilidad de recursos para atender la demanda social existente. La presidenta manifestó que las solicitudes de ayuda recibidas por la organización superan, en muchas ocasiones, la capacidad económica disponible para responder de manera inmediata. Esta situación obliga a la directiva y a la Junta de Socios a analizar cada caso y establecer prioridades antes de aprobar nuevas ayudas o proyectos, procurando destinar los recursos hacia aquellas necesidades consideradas más urgentes o hacia los programas permanentes que ya mantiene la institución. Esta situación refleja la limitada capacidad económica con la que actualmente opera el Club y la necesidad de administrar los recursos disponibles entre las distintas solicitudes y programas que mantiene la organización

La investigación también permitió identificar que la sostenibilidad financiera del Club depende de un número reducido de fuentes de financiamiento. De acuerdo con el registro institucional de información general proporcionado durante la investigación en 2026, el Club contaba con 22 socios activos al momento del levantamiento de la información. Una parte importante de los recursos proviene de las aportaciones mensuales realizadas por estos miembros, las cuales contribuyen al sostenimiento de las actividades institucionales. Se indicó que, después de la pandemia, las donaciones externas disminuyeron considerablemente, situación que obligó al Club a fortalecer este tipo de actividades para mantener la continuidad de sus programas sociales. Esta dependencia implica que la disponibilidad de recursos puede variar entre un período y otro, especialmente cuando

disminuye la demanda del alquiler de la sede o cuando las actividades de recaudación no generan los resultados esperados. Como consecuencia, antes de asumir nuevos compromisos financieros, la directiva debe analizar cuidadosamente la disponibilidad de recursos existente para evitar afectar el funcionamiento de los programas permanentes.

4.3. Estrategias de Mejora Para la Gestión Financiera

4.3.1. Matriz de Mitigación de Riesgos

La valoración de los riesgos se efectuó considerando dos criterios: la probabilidad y el impacto. La probabilidad representa la posibilidad de que un riesgo se materialice durante el desarrollo de una actividad, mientras que el impacto corresponde al efecto que dicho riesgo ocasionaría sobre el cumplimiento de los proyectos sociales, la administración de los recursos o la sostenibilidad financiera del Club. La combinación de ambos criterios permitió establecer el nivel de riesgo y definir la prioridad de las medidas de mitigación propuestas.

Tabla 5

Criterios para la valoración del riesgo

Criterio	Bajo	Medio	Alto
Probabilidad	El riesgo tiene pocas posibilidades de ocurrir debido a que existen controles que disminuyen su aparición.	El riesgo puede presentarse ocasionalmente dependiendo de las condiciones en que se desarrolla la actividad.	El riesgo tiene alta posibilidad de ocurrir debido a la ausencia de controles formales o a las características propias del proceso.
Impacto	Las consecuencias son menores y pueden corregirse sin afectar significativamente el funcionamiento del Club.	Genera retrasos, ajustes financieros o dificultades operativas que requieren intervención de la directiva.	Puede comprometer la utilización de los recursos, la ejecución de proyectos sociales o la estabilidad financiera de la organización.

Con base en los criterios de valoración descritos, se elaboró la matriz de mitigación de riesgos, la cual integra los riesgos identificados, su nivel de prioridad y las medidas de control propuestas con la finalidad de fortalecer la gestión financiera del Club de Leones Santo Domingo. La matriz de mitigación de riesgos se presenta de manera detallada en el **Anexo 12.**

4.3.2. Diseño de Políticas Financieras

Como resultado de las debilidades identificadas durante la evaluación de los procesos financieros del Club de Leones Santo Domingo, se propone el diseño de políticas financieras orientadas a fortalecer la planificación, el control y el uso adecuado de los recursos institucionales. Estas políticas fueron elaboradas considerando la estructura organizativa del Club, el número de socios activos, la forma en que actualmente se desarrollan sus procesos administrativos y financieros, así como la información obtenida mediante la entrevista, la revisión documental y el análisis de los flujogramas institucionales.

Las políticas propuestas fueron adaptadas a la realidad operativa del Club de Leones Santo Domingo, donde varias funciones son desempeñadas por un número reducido de personas y las decisiones económicas son aprobadas por la Junta de Socios. Por esta razón, los lineamientos planteados buscan fortalecer los procedimientos existentes sin incrementar innecesariamente la carga administrativa de la organización.

Tabla 6

Resumen de las políticas financieras propuestas.

Código	Política financiera	Debilidad que atiende	Anexo
PF-01	Aprobación de proyectos y autorización de desembolsos	Falta de control previo y documentación para autorizar gastos.	**Anexo 13**

PF-02	Gestión financiera para la formalización y seguimiento de convenios	Convenios sin evaluación financiera y costos no previstos.	**Anexo 13**
PF-03	Planificación, ejecución y control financiero de proyectos sociales	Ausencia de presupuestos por proyecto y seguimiento financiero.	**Anexo 13**
PF-04	Registro contable, control documental y presentación de información financiera	Registros manuales, archivo físico y falta de procedimientos documentados.	**Anexo 13**
PF-05	Seguimiento financiero y evaluación de la gestión económica	Ausencia de indicadores financieros y seguimiento sistemático.	**Anexo 13**
PF-06	Gestión documental, continuidad administrativa y mejora continua	Dependencia de pocas personas y pérdida de conocimiento institucional.	**Anexo 13**

Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

4.3.3. Flujograma Propuesto y Mejorado

La propuesta de actualización del flujograma de aprobación de proyectos se presenta en el **Anexo 14.** El flujograma propuesto mantiene la estructura general utilizada por el Club de Leones Santo Domingo para la aprobación de proyectos, ya que durante el diagnóstico se comprobó que la secuencia de actividades permite desarrollar el proceso de forma ordenada. Las mejoras se concentran principalmente en fortalecer los controles previos, la documentación generada y el seguimiento de la información, aspectos que fueron identificados como oportunidades de mejora durante el análisis de los procedimientos financieros.

La propuesta incorpora herramientas que actualmente no forman parte del proceso, como la elaboración de una matriz de riesgos antes de presentar el proyecto, el registro mediante un código único y la creación de un expediente desde el inicio de la propuesta. Estas actividades se plantean como mecanismos para organizar la información, facilitar su

localización y conservarun historial documental de cada proyecto desde su planificación hasta su cierre.

También se propone mejorar la revisión previa mediante una lista de verificación que permita comprobar que cada propuesta tenga los documentos necesarios, un presupuesto aproximado, los recursos que se van a necesitar y la información suficiente antes de ser presentada a la Junta de Socios. Si durante esta revisión se encuentran errores o aspectos que deben corregirse, las observaciones deberán quedar por escrito y tendrán un plazo para ser atendidas. De esta manera, se evita que las correcciones queden solamente en acuerdos verbales y se mantiene un respaldo de cada revisión realizada.

Una vez aprobado el proyecto, también se plantean acciones para llevar un mejor control de la información. Entre ellas se encuentra guardar la versión aprobada en un repositorio institucional, designar a una persona responsable del seguimiento y mantener un expediente con las actas, informes y documentos que se vayan generando durante la ejecución. Estas acciones permitirían tener la información más organizada y facilitarían su consulta en caso de que cambie la directiva o sea necesario revisar datos de proyectos realizados anteriormente. En relación con la formalización de convenios, la propuesta de actualización del flujograma correspondiente se presenta en el **Anexo 15.**

La propuesta de mejora del proceso de formalización de convenios fue diseñada considerando la forma en que el Club de Leones Santo Domingo desarrolla sus proyectos sociales y obtiene apoyo de instituciones públicas, privadas y organizaciones aliadas. Durante el diagnóstico se evidenció que la búsqueda de colaboradores forma parte del funcionamiento habitual del Club, especialmente cuando los recursos propios no son suficientes para cubrir las necesidades de campañas médicas, programas permanentes como la Casa de la Diabetes o actividades de ayuda social. Sin embargo, también se observó que buena parte de este proceso depende de la experiencia de la directiva y de los acuerdos que surgen por la

confianza entre las personas o instituciones que participan. Actualmente no existe un procedimiento escrito que permita llevar de forma ordenada cada una de las etapas relacionadas con la negociación, aprobación y ejecución de los convenios. Esto provoca que varias actividades se realicen según la experiencia de quienes están responsables y no mediante pasos definidos previamente que puedan mantenerse con el paso del tiempo de una manera más constante.

La propuesta plantea incluir controles desde el momento en que aparece la necesidad de buscar una institución o persona que pueda brindar apoyo al proyecto. Antes de iniciar cualquier acercamiento, se propone realizar un cálculo aproximado de los recursos que serán necesarios y revisar cuánto dinero tiene disponible el Club. Esta revisión permitirá saber si la actividad puede desarrollarse únicamente con recursos propios o si será necesario buscar apoyo externo. De esta manera, se pretende evitar que el Club inicie conversaciones o llegue a acuerdos sin conocer antes cuánto podría costar el proyecto o sin tener seguridad de poder cubrir los compromisos económicos que puedan generarse posteriormente.

Otro aspecto que se busca mejorar tiene relación con la elección de la institución colaboradora. En vez de establecer contacto solamente con una organización que muestre interés en participar, se propone revisar distintas opciones, identificar cuáles pueden aportar realmente al proyecto y dejar registrada la información obtenida por escrito antes de continuar con la negociación. Para esto se pueden tomar en cuenta aspectos como la capacidad del posible aliado para cumplir con lo ofrecido, su relación con los objetivos del proyecto y si la propuesta puede realizarse. Con este control se busca que la elección no dependa únicamente de contactos anteriores o de quién esté disponible en ese momento. Así se podría reducir el riesgo de establecer convenios que después no respondan a las necesidades reales del Club o que causen dificultades cuando llegue el momento de ponerlos

en práctica. Respecto al proceso de ejecución de proyectos sociales, el flujograma propuesto puede consultarse en el **Anexo 16.**

Finalmente, el cierre del proceso no se limitará a guardar los comprobantes físicos, sino que también incluirá el respaldo de la información en un archivo digital, además de conservar los documentos físicos de la organización. Esta mejora permitirá disminuir el riesgo de pérdida de información, facilitar su consulta en el futuro y mantener la continuidad de los procedimientos ante cambios de autoridades o responsables del área financiera. En conjunto, estos cambios buscan pasar de una forma de trabajo basada principalmente en registros manuales a un proceso más ordenado y documentado, que permita disponer de información financiera clara para apoyar la gestión de los proyectos sociales desarrollados por el Club de Leones Santo Domingo. Las actividades y la secuencia del proceso contable propuesto se presentan en el flujograma del **Anexo 17.**

4.3.4. Indicadores Financieros Propuestos

Esta propuesta es diferente a los indicadores utilizados durante el diagnóstico, porque incluye metas de referencia, responsables, documentos de respaldo y una frecuencia establecida para realizar los cálculos. Su aplicación busca que Tesorería pueda presentar resultados comparables a la Presidencia y a la Junta de Socios, detectar diferencias y contar con información que apoye las decisiones sobre presupuestos, gastos, proyectos, convenios y actividades de autogestión. Cada indicador deberá calcularse utilizando información del mismo período analizado. Las metas propuestas servirán como una referencia inicial y podrán ser modificadas posteriormente por la Junta de Socios, cuando el Club cuente con suficientes registros anteriores y mantenga de forma constante la aplicación de estas mediciones. Los indicadores propuestos para mejorar de manera más clara el seguimiento de la gestión financiera pueden consultarse en el **Anexo 18**.

4.3.5. Estrategias de Sostenibilidad Financiera

Una de las principales estrategias propuestas consiste en fortalecer la diversificación de las fuentes de financiamiento. Si bien las aportaciones mensuales de los socios constituyen actualmente una fuente de recursos para la organización, se plantea ampliar la gestión de convenios con instituciones públicas, empresas privadas, fundaciones y organizaciones de cooperación que puedan aportar recursos económicos, insumos médicos, equipos o servicios profesionales para el desarrollo de los proyectos sociales. De igual manera, se propone fortalecer las actividades de recaudación desarrolladas durante el año como una alternativa para ampliar las fuentes de recursos y reducir la dependencia de aquellas que actualmente concentran la mayor participación en los ingresos del Club.

Otra estrategia se relaciona con mejorar los convenios de cooperación que mantiene el Club. Más que aumentar la cantidad de alianzas, se propone dar prioridad a acuerdos donde se establezcan las responsabilidades de cada institución, los recursos que aportará cada parte, los tiempos de ejecución y la forma en que se realizará el seguimiento. Según la información obtenida durante la entrevista, algunos proyectos necesitan contratar médicos, especialistas y personal de apoyo por honorarios, debido a que ciertos convenios no cubren las necesidades del programa. Por esta razón, antes de firmar un convenio se propone revisar los recursos comprometidos y calcular los gastos de las actividades, para conocer desde el inicio si será necesario utilizar recursos propios para completar su ejecución.

También se propone crear un fondo de reserva para atender gastos inesperados relacionados con los proyectos sociales. Para formar este fondo, se plantea destinar un porcentaje de los excedentes obtenidos mediante actividades de recaudación, alquiler de la sede u otros ingresos disponibles, con la aprobación de la Junta de Socios. La finalidad sería contar con recursos que puedan utilizarse cuando aumenten los costos, se retrasen aportes externos o aparezcan situaciones urgentes durante el desarrollo de los proyectos sociales.

4.3.6. Estrategias de Rendición de Cuentas

Como primera estrategia, se propone establecer una forma definida para presentar los informes financieros y los relacionados con la ejecución de los proyectos. Además de incluir los estados financieros, estos documentos deberán presentar los indicadores financieros propuestos, el cumplimiento del presupuesto de cada proyecto, el desarrollo de los convenios de cooperación y las principales diferencias encontradas durante el período. De esta forma, se busca que la Junta de Socios cuente con información completa para revisar cómo se utilizan los recursos y tomar decisiones con respaldo.

También se propone que cada proyecto social termine con un informe técnico y financiero donde se incluya el presupuesto aprobado, los recursos utilizados, las fuentes de financiamiento empleadas, el cumplimiento de las actividades previstas y los aprendizajes obtenidos. Este informe deberá guardarse dentro del expediente del proyecto, junto con las actas, convenios, comprobantes y demás documentos de respaldo. Con esta medida se busca mantener la información ordenada, conocer fácilmente lo realizado y facilitar futuras revisiones administrativas o procesos de auditoría.

Otra estrategia busca mejorar la rendición de cuentas hacia las instituciones que brindan apoyo económico o realizan donaciones para las actividades del Club. Para ello, se propone entregar informes de cumplimiento al finalizar los proyectos realizados mediante convenios. Estos informes deberán incluir documentos y fotografías de las actividades desarrolladas, información sobre el uso de los recursos recibidos y los resultados obtenidos para la comunidad. Se espera que esta práctica ayude a mantener la confianza de las instituciones colaboradoras y facilite futuras relaciones de cooperación.

También se recomienda mantener la información financiera organizada y disponible para que pueda ser revisada por la Presidencia, Tesorería, Contador y Junta de Socios mediante el sistema contable y los expedientes físicos y digitales propuestos en esta

investigación. Esta medida busca facilitar la continuidad del trabajo cuando cambie la directiva y permitir que la información pueda consultarse cuando sea necesario preparar informes, revisar la ejecución de algún proyecto o responder a solicitudes de instituciones colaboradoras.

Se propone realizar cada año una revisión de la gestión financiera considerando los indicadores financieros, el cumplimiento de los presupuestos de cada proyecto, la ejecución de los convenios y los resultados alcanzados en los programas sociales, como la Casa de la Diabetes y las campañas comunitarias realizadas por el Club. Los resultados de esta revisión deberán presentarse a la Junta de Socios junto con recomendaciones para el siguiente período. Con ello se busca mantener una mejora constante y fortalecer la transparencia en el manejo de los recursos de la organización.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permitieron cumplir el primer objetivo específico, relacionado con identificar los procedimientos contables y financieros que aplica el Club de Leones Santo Domingo. Se observó que la organización registra sus ingresos y egresos, realiza conciliaciones bancarias, emite cheques y presenta informes financieros a la Junta de Socios. Los principales ingresos provienen del alquiler de la sede, las aportaciones mensuales de los socios y las actividades de autogestión destinadas a financiar los proyectos sociales. Sin embargo, durante la revisión documental y la observación no se encontraron manuales de procedimientos, políticas financieras ni flujogramas establecidos oficialmente. Esto evidencia que, aunque las actividades financieras se realizan de manera habitual, su ejecución depende en gran medida de la experiencia de la Presidencia, Tesorería y otros miembros de la directiva. Estos resultados coinciden con Del Toro (2025), quien señala que las organizaciones sin fines de lucro requieren procedimientos documentados para planificar y controlar adecuadamente sus recursos, y con Khomairotusshiyama et al. (2023), quienes destacan que la formalización de procedimientos fortalece el control interno y facilita la continuidad administrativa. En el caso estudiado, la ausencia de procedimientos escritos no ha impedido el desarrollo de las actividades financieras, pero genera dependencia del conocimiento individual y puede dificultar la continuidad de las prácticas ante futuros cambios de autoridades.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con analizar los mecanismos de control y la utilización de los recursos, se determinó que el Club cuenta con controles basados principalmente en comprobantes, registros financieros, conciliaciones bancarias y presentación de información a la Junta de Socios. No obstante, estos mecanismos se concentran principalmente en respaldar y revisar operaciones realizadas, mientras que la elaboración de presupuestos por proyecto, el seguimiento mediante indicadores y la

evaluación financiera presentan un menor nivel de desarrollo. Esta situación puede relacionarse con una gestión orientada principalmente a atender necesidades inmediatas y mantener las actividades sociales. Los resultados coinciden con Álvarez y Tumbaco (2024), quienes señalan la importancia de la planificación, seguimiento y evaluación en la gestión financiera, y con Gortaire-Morejón et al. (2022), quienes destacan la necesidad de fortalecer la gestión para favorecer la sostenibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Los indicadores financieros evidenciaron una mejora en la cobertura de los egresos, que pasó de 0,40 veces en 2024 a 1,23 veces en 2025, lo que refleja una mejor relación entre los ingresos y egresos registrados. Sin embargo, este resultado no permite determinar por sí solo la eficiencia de los recursos utilizados en los proyectos sociales, debido a que el Club no dispone de un registro consolidado de beneficiarios ni de presupuestos formales por proyecto que permitan relacionar los recursos utilizados con los resultados obtenidos. Por tanto, la evidencia permite reconocer la existencia de controles financieros básicos y oportunidades de mejora, pero no permite afirmar que la eficiencia de los proyectos sociales haya sido determinada de manera integral. Asimismo, debido al carácter de estudio de caso, los resultados describen únicamente la realidad del Club de Leones Santo Domingo y no pueden generalizarse a otras organizaciones.

Respecto al tercer objetivo específico, los resultados del diagnóstico sirvieron como base para elaborar una propuesta orientada a fortalecer la gestión contable y financiera mediante políticas internas, procedimientos escritos, flujogramas, indicadores financieros, medidas para reducir riesgos, acciones de mejora continua y estrategias relacionadas con sostenibilidad y rendición de cuentas. La propuesta busca disminuir la dependencia de prácticas basadas en la experiencia individual y favorecer la continuidad institucional ante cambios de autoridades. Esta orientación coincide con Jerez Faubla (2021), quien destaca el aporte de las herramientas de contabilidad de gestión a la planificación y toma de decisiones,

y con Gortaire-Morejón et al. (2022), quienes resaltan la importancia de fortalecer los mecanismos de gestión en las organizaciones del tercer sector. La propuesta fue adaptada a las condiciones observadas en el Club, donde no se evidenció una ausencia total de controles, sino la necesidad de formalizar y complementar prácticas que ya se realizan. Debido a que las medidas propuestas no fueron implementadas ni evaluadas durante la investigación, no es posible afirmar que hayan mejorado la eficiencia, transparencia o sostenibilidad financiera; por ahora, constituyen alternativas de mejora cuya efectividad deberá evaluarse después de su aplicación.

6. CONCLUSIONES

La investigación permitió concluir que el Club de Leones Santo Domingo dispone de procedimientos contables y financieros para registrar, administrar y controlar sus recursos, lo que ha facilitado su funcionamiento y la ejecución de proyectos sociales. Sin embargo, gran parte de estas actividades depende de la experiencia de la directiva, debido a la ausencia de manuales, políticas internas y flujogramas formalizados. Esta situación genera dependencia de los conocimientos de Presidencia, Tesorería y otros responsables, y puede dificultar la continuidad de los procesos ante cambios de autoridades. Por ello, aunque el Club cuenta con una base administrativa funcional, requiere fortalecer la documentación y estandarización de sus procedimientos financieros.

En cuanto al control financiero, se identificó el uso de registros contables, conciliaciones bancarias, comprobantes y presentación periódica de informes económicos. Los indicadores mostraron que la cobertura de egresos aumentó de 0,40 veces en 2024 a 1,23 veces en 2025, mientras que el margen de remanente pasó de −151,59 % a 18,79 %, evidenciando una mejora en la relación entre ingresos y egresos registrados. No obstante, estos resultados no demuestran por sí solos una utilización eficiente de los recursos sociales, debido a la falta de presupuestos específicos por proyecto y registros consolidados de beneficiarios. Asimismo, la dependencia de los ingresos por alquiler y uso de instalaciones alcanzó el 64,82 % en 2024 y el 65,71 % en 2025. Estas condiciones, junto con la ausencia de indicadores de seguimiento permanente, limitan la evaluación integral de la gestión financiera y de los resultados de los proyectos sociales.

Finalmente, se concluyó que la propuesta responde a las debilidades identificadas mediante políticas financieras, un manual de procedimientos, flujogramas, una matriz de mitigación de riesgos, indicadores de seguimiento, un plan de mejora continua basado en el ciclo PHVA y estrategias de sostenibilidad y rendición de cuentas. Se establecieron metas

referenciales de cumplimiento presupuestario entre el 90 % y el 100 %, dependencia del alquiler inferior al 50 %, cobertura de egresos igual o superior a 1,00 vez, cumplimiento oportuno de pagos de al menos el 95 % y respaldo documental del 100 % de los egresos. Debido a que la propuesta no fue implementada durante la investigación, su efectividad deberá comprobarse mediante evaluaciones posteriores.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que el Club de Leones Santo Domingo implemente el manual de procedimientos contables y financieros, junto con las políticas internas y flujogramas propuestos, definiendo claramente las actividades, responsables y documentos de respaldo de cada proceso. Esto permitirá reducir la dependencia de la experiencia individual y facilitar la continuidad de las actividades ante futuros cambios de directiva.

También se recomienda elaborar un presupuesto para cada proyecto social antes de iniciar su ejecución y realizar un seguimiento periódico mediante los indicadores financieros y de gestión propuestos. De igual manera, sería conveniente fortalecer progresivamente los registros contables mediante herramientas que permitan organizar y consolidar la información financiera. Esto facilitará la comparación entre los valores planificados y ejecutados y permitirá identificar oportunamente las diferencias que requieran ajustes.

Finalmente, se recomienda aplicar progresivamente las estrategias planteadas en la propuesta y realizar revisiones periódicas de su cumplimiento. Para ello, será importante capacitar a los responsables de la gestión financiera, verificar el comportamiento de los indicadores establecidos y realizar los ajustes necesarios. La evaluación posterior de estas medidas permitirá determinar si contribuyen al fortalecimiento del control interno, la transparencia y la sostenibilidad financiera del Club.

8. REFERENCIAS

Álvarez, C. V. P., & Tumbaco, R. C. M. (2024). La Gestión Financiera Como Herramienta Para Aumentar La Rentabilidad De Las Empresas. *Ciencia Y Desarrollo*, *27*(3), 147-157. Https://Doi.Org/10.21503/Cyd.V27i3.2679

Amirah, A., Totanan, C., & Jurana, J. (2024). Determinants Of Accountability For Financial Management Of Non-Profit Organizations In Indonesia With The Internal Control And Supervision Environment As Moderation Variables. *International Journal Of Social Service And Research*, *4*(03), 1051-1058. Https://Doi.Org/10.46799/Ijssr.V4i03.761

Buonomo, I., Benevene, P., Barbieri, B., & Cortini, M. (2020). Intangible Assets And Performance In Nonprofit Organizations:A Systematic Literature Review. *Frontiers In Psychology*, *11*. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2020.00729

Cepal. (2024). *Ods 16. Paz, Justicia E Instituciones Sólidas. Implementación En América Latina Y El Caribe A 2024*. Cepal. Https://Hdl.Handle.Net/11362/87059

Cordery, C. J., & Sim, D. (2018). Dominant Stakeholders, Activity And Accountability Discharge In The Cso Sector. *Financial Accountability & Management*, *34*(1), 77-96. Https://Doi.Org/10.1111/Faam.12144

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*. Sage.

Dang, C. T., & Owens, T. (2020). Does Transparency Come At The Cost Of Charitable Services? Evidence From Investigating British Charities. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, *172*, 314-343. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jebo.2020.02.020

Del Toro, N. (2024). Impacto De La Capacitación En Contabilidad Analítica En Ong: Barreras Y Estrategias. *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, *9*(26), 56-67. Https://Doi.Org/10.36791/Tcg.V9i26.258

Del Toro, N. (2025). Gestión Financiera Y Contable En Organizaciones Sin Fines De Lucro: Un Análisis Comparativo Entre España Y Colombia. *Revista Colombiana De Contabilidad - Asfacop*, *13*(25). Https://Doi.Org/10.56241/Asf.V13n25.320

Dethier, F., Delcourt, C., & Willems, J. (2023). Transparency Of Nonprofit Organizations: An Integrative Framework And Research Agenda. *Journal Of Philanthropy And Marketing*, *28*(4), E1725. Https://Doi.Org/10.1002/Nvsm.1725

Fàbregues, S., Younas, A., Escalante-Barrios, E. L., Molina-Azorin, J. F., & Vázquez-Miraz, P. (2024). Toward A Framework For Appraising The Quality Of Integration In Mixed Methods Research. *Journal Of Mixed Methods Research*, *18*(3), 270-280. Https://Doi.Org/10.1177/15586898241257555

Flick, U. (2018). *Introducción A La Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata. Https://Www.Torrossa.Com/It/Resources/An/5391309

Flores Peña, J. R. (2021). *El Control Administrativo Y Su Importancia En La Gestion Financiera En La Ong World Vision Peru Lima 2018*. Https://Repositorio.Unjfsc.Edu.Pe/Handle/20.500.14067/4505

González López, A. L., Quintero Molina, Y. L., Molina Castaño, Y. M., García Perdigón, R. F., & Beltrán Viveros, Y. A. (2021). *Propuesta De Plan De Mejoramiento Ambiental Para Un Manejo Adecuado En La Gestión De Residuos Sólidos En La Empresa Pan Fino Pastelería De Tunja, Boyacá Para Fortalecer Su Rse.* Http://Repository.Unad.Edu.Co/Handle/10596/40169

Gortaire-Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). La Situación Del Tercer Sector En Ecuador: Supervivencia De Las Ong En Un Entorno Adverso. *Íconos - Revista De Ciencias Sociales*, (72), 205-228. Https://Doi.Org/10.17141/Iconos.72.2022.5094

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure*.

Jerez Faubla, E. P. (2021). *Contabilidad De Gestión Y Su Enfoque En Proyectos Sociales De Las Ong En Ecuador* [Masterthesis]. Https://Dspace.Uniandes.Edu.Ec/Handle/123456789/13834

Khomairotusshiyama, U., Khoiriyah, K., & Lateh, M. (2023). Building Sustainable Nonprofit Organizations Through Effective Financial Management. *Business And Applied Management Journal*, *1*(1), 11-22. Https://Doi.Org/10.61987/Bamj.V1i1.279

Kimuyu, M. S., & Irungu, A. M. (2025). *Operational Internal Controls And Financial Performance Efficiency In Selected Non-Governmental Organizations: Evidence From Nairobi City County, Kenya | Asian Journal Of Economics, Finance And Management*. Https://Www.Journaleconomics.Org/Index.Php/Ajefm/Article/View/314?

Lamenha, A. A. R., & Teixeira, J. V. (2023). Rendición De Cuentas Y Participación Social Como Determinantes Del Control Y La Gestión Municipal: Un Estudio Cualitativo Sobre Fondos De Derechos. *Revista Científica «Visión De Futuro»*, *27*(2), 85-109.

Lira, E. A. (2022). Gestión Y Medición Del Capital Intelectual (Activos Intangibles) En Las Organizaciones. *Ricea Revista Iberoamericana De Contaduría, Economía Y Administración*, *11*(21), 53-78. Https://Doi.Org/10.23913/Ricea.V11i21.183

López, A. M., Rodríguez, M. M., & Cortés, V. H. S. (2022). Análisis De Desempeño De Las Organizaciones Económicas Rurales. *Revista Internacional De Organizaciones*, (29), 57-90. Https://Doi.Org/10.17345/Rio29.57-90

Lorenzo, L. F., & Geba, N. (2021). Contabilidad Social Y Gestión En Ongs. *Revista Venezolana De Gerencia*, *10*(32). Https://Doi.Org/10.37960/Revista.V10i32.10414

Maria Rosa Rovira Val, Fina Jerez Bernat, & Nadia Johanisova. (2024). *Transparencia Y Rendición De Cuentas En Las Entidades No Lucrativas. El Caso De Las Fundaciones*. Https://Accid.Org/Wp-Content/Uploads/2020/08/Transparencia_Y_Rendicion_De_Cuentas_En_Las_Entidades_No_Lucrativas.Pdf

Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El Control Interno Y Su Influencia En La Gestión Administrativa Del Sector Público. *Dominio De Las Ciencias*, *4*(4), 206-240.

Mikeladze, A. (2025). Financial Governance And Strategic Planning For Sustainable Ngo Operations. *European Journal Of Marketing And Economics*, *8*(1), 163-180. Https://Doi.Org/10.26417/Mcc1qs48

Ministerio De Finanzas Públicas. (2020, Julio 15). *El Minfin Presenta El Portal De Transparencia De Las Organizaciones No Gubernamentales*. Gobierno De Guatemala. Ministerio De Finanzas Públicas. Https://Www.Minfin.Gob.Gt/Index.Php/Comunicados/Comunicados-2020/6384-114-El-Minfin-Presenta-El-Portal-De-Transparencia-De-Las-Organizaciones-No-Gubernamentales

Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. M., & Vieira, C. T. (2024). Efficiency Of Non-Profit Organisations: A Dea Analysis In Support Of Strategic Decision-Making. *Journal Of The Knowledge Economy*, *15*(1), 3239-3265. Https://Doi.Org/10.1007/S13132-023-01298-6

Muli, J., & Musau, S. (2022). Internal Controls And Financial Management Of Humanitarian Non-Governmental Organizations In Nairobi City County, Kenya. *African Journal Of Emerging Issues*, *4*(10), 105-125.

Mungombe, A., Dlamini, B., & Moyo, G. (2025). Exploring Financial Management Practices Used By Non-Governmental Organizations In Binga District In Zimbabwe. *Euro Economica*, *44*(1), 88-98.

Mutheu, H., & Waga, C. S. (2024). Financial Management Practices And Financial Performance Of Non-Governmental Organizations In Kenya. A Case Of Lower Eastern Counties In Kenya. *International Journal Of Social Science And Humanities Research (Ijsshr) Issn 2959-7056 (O); 2959-7048 (P)*, *2*(3), 339-360. (Kenya). Https://Doi.Org/10.61108/Ijsshr.V2i3.146

Mvunabandi, J. D., & Nomlala, B. C. (2024). Financial Literacy Status Among Non-Government Organisations' Financial Managers In Kwazulu- Natal-South Africa. *Asian Economic And Financial Review*, *14*(3), 173-190. Https://Doi.Org/10.55493/5002.V14i3.5013

Naciones Unidas. (S. F.). *Sustainable Development Goal 16: Paz, Justicia E Instituciones Sólidas | Naciones Unidas En Ecuador*. Naciones Unidas En Ecuador. Recuperado 14 De Agosto De 2026, De Https://Ecuador.Un.Org/Es/Sdgs/16

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency As A Key Element In Accountability In Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, *12*(14), 5834. Https://Doi.Org/10.3390/Su12145834

Pariag-Maraye, N., Soobaroyen, T., Mooneeapen, O., & Panchoo, O. (2023). Evaluating Ngo Accounting And Reporting Practices In A Developing Economy: The Case For Reforms. *Journal Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, *35*(1), 73-94. Https://Doi.Org/10.1108/Jpbafm-01-2022-0021

Prentice, C. R., & Clerkin, R. M. (2023). The Influence Of Nonprofit Financing And Operations On The Acquisition Of Unrestricted And Restricted Donations. *Nonprofit Management And Leadership*, *34*(1), 211-225. Https://Doi.Org/10.1002/Nml.21556

Ramos Ramos, K. B., & Osorio Rivas, J. A. (2025). *Indicadores Financieros Y No Financieros Para Medir El Impacto Social De Los Proyectos Realizados Por Las Organizaciones No Gubernamentales En Las Counidades Del Distrito De Mejicanos En El Período Comprendido Del 2022 Al 2024.* Https://Hdl.Handle.Net/20.500.14492/30905

Reglamento Para El Otorgamiento De Personalidad Jurídica A Las Organizaciones Sociales, 193 Decreto Ejecutivo N.O 193 (2017). Https://Www.Gob.Ec/Sites/Default/Files/Regulations/2018-10/Reglamento%20personalidad%20jurídica%20organizaciones%20sociales.Pdf? Suplemento Del Registro Oficial N.O 109, 27 De Octubre De 2017

Rekker, S. (2024). *Introduction To Financial Management: A Contemporary Approach*. The University Of Queensland. Https://Doi.Org/10.14264/4325b20

Ríos Romero, M. J., Urquía Grande, E., & Abril Barrie, C. (2023). Ngo Accountability To Donors: Better Said Than Done? *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 31-51.

Ruiz Miguel, A. (2024). *Análisis Del Rendimiento Financiero En Las Ong: Factores Clave Para Una Gestión Eficaz Y Sostenible* [Trabajo Fin De Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Http://Hdl.Handle.Net/11531/79718

Saber, A. M., & Sassine, M. E. (2022). Reflections On Internal Control And Internal Audit Roles For Ensuring Financial Transparency Toward Lebanese Ngos Financial Donors. *Euromed J. Of Management*, *4*(3), 186. Https://Doi.Org/10.1504/Emjm.2022.123912

Secretaría Nacional De Planificación. (2024). *Plan De Desarrollo Para El Nuevo Ecuador 2024–2025. Resumen Ejecutivo*. Https://Planificacion.Presidencia.Gob.Ec/Wp-Content/Uploads/2024/08/Resumen-Pnd-Es.Pdf

Stühlinger, S. (2022). The Importance Of Planning: How Financial Management Competencies Affect The Performance Of Nonprofit Organizations. *Public Administration Quarterly*, *46*(3), 211-237. Https://Doi.Org/10.37808/Paq.46.3.2

Valencia, L. A. R., & Vélez, A. M. (2021). Relación Entre La Transparencia Y La Eficiencia En La Asignación De Fondos En Las Organizaciones No Gubernamentales. *Revista En-Contexto*, *9*(15), 143-165. Https://Doi.Org/10.53995/23463279.875

Yasnó, C., Rodriguéz, R., Nieves, D., & Yasnó, T. (2024). Enhancing Financial Transparency In Non-Profit Organisations: Challenges And Integration Of Ifrs For Smes, Ifr4npo, And Gri Standards. *Researchgate*. Https://Doi.Org/10.24294/Jipd.V8i11.7988

Yuanita, E., & Suripto, B. (2022). Determinan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Organisasi Nonlaba. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, *12*(2), 454-471. Https://Doi.Org/10.22219/Jrak.V12i2.18674

Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo De Gestión Financiera Y Toma De Decisiones En Las Medianas Empresas, Análisis De Estudios Previos. *Compendium: Cuadernos De Economía Y Administración*, *10*(1), 21-32. Https://Doi.Org/10.46677/Compendium.V10i1.1176

9. ANEXOS

Anexo 1: Carta de impacto

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Seréis mis testigos
SANTO DOMINGO

Santo Domingo, 12 de octubre de 2026

PhD. Mikel Ugando Peñate

Responsable de Investigación Formativa

Dirección de Investigación, Vinculación e Innovación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

Presente. -

CARTA DE IMPACTO, SOCIALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

1. Datos Generales

- **Título del Trabajo de Titulación / Proyecto:** GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ONG EN SUS PROYECTOS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO CLUB DE LEONES SANTO DOMINGO.
- **Autores (Estudiantes):** Benavidez Saula Armando Isaac, De Lima Basurto Aline Xiomara
- **Director de Trabajo de Titulación:** Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Mg.
- **Carrera:** Tecnología Superior en Administración
- **Fecha de Socialización:** 12 / 10 / 202026

2. Institución / Empresa Receptora

- **Nombre de la Institución:** Club De Leones Santo Domingo
- **Área / Departamento beneficiado:** Dirección administrativa, Área financiera, Área contable, Secretaría administrativa, Área de control interno, Área de proyectos sociales
- **Nombre del Representante que Recibe:** Janneth Boada
- **Carga:** Secretaria
- **Correo / Teléfono:** jnnthboada@yahoo.com/0979908741

3. Resultados Transferidos

Se identificaron fortalezas y debilidades en la gestión financiera del Club de Leones Santo Domingo y se propusieron mejoras para optimizar el uso de los recursos en sus proyectos sociales.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Seréis mis testigos
SANTO DOMINGO

4. Evidencias Entregadas

- ☐ Informe final impreso
- ☑ Informe final digital
- ☐ Presentación de resultados (PPT)
- ☐ Otro: _____

---

5. Impacto Esperado / Recomendaciones

Se recomienda mejorar la planificación financiera, el control de los ingresos y egresos y el seguimiento de los proyectos sociales, para utilizar los recursos de manera eficiente y beneficiar a más personas de la comunidad.

---

6. Acta de Socialización / Conformidad

Yo, Janneth Boada, en calidad de Secretaría, certifico que he recibido los resultados del proyecto mencionado y que estos aportan a las necesidades identificadas en nuestra institución.

Firma del representante: Janneth Boada

Sello de la institución (si aplica):

LIONS INTERNATIONAL
Santo Domingo de los Tsáchilas
0995856697

Anexo 2: Certificado de Turnitin

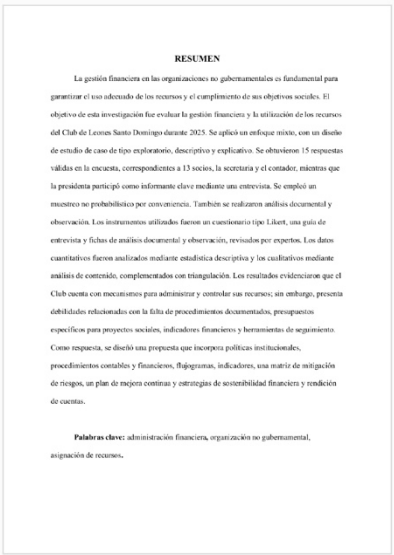
turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	ARMANDO ISAAC BENAVIDEZ SAULA
Título del ejercicio:	Documento final listo para turnitin
Título de la entrega:	BENAVIDEZ_DELIMA_COMPLETO_FINAL_TURNITIN.docx
Nombre del archivo:	1860_ARMANDO_ISAAC_BENAVIDEZ_SAULA_BENAVIDEZ_DELI...
Tamaño del archivo:	435.13K
Total páginas:	93
Total de palabras:	24,927
Total de caracteres:	146,043
Fecha de entrega:	13-oct-2026 09:36a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	3058752067



RESUMEN

La gestión financiera en las organizaciones no gubernamentales es fundamental para garantizar el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos sociales. El objetivo de esta investigación fue evaluar la gestión financiera y la utilización de los recursos del Club de Leones Santo Domingo durante 2025. Se aplicó un enfoque mixto, con un diseño de estudio de caso de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Se obtuvieron 15 respuestas válidas en la encuesta, correspondientes a 13 socios, la secretaria y el contador, mientras que la presidenta participó como informante clave mediante una entrevista. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. También se realizaron análisis documental y observación. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario tipo Likert, una guía de entrevista y fichas de análisis documental y observación, revisados por expertos. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva y los cualitativos mediante análisis de contenido, complementados con triangulación. Los resultados evidenciaron que el Club cuenta con mecanismos para administrar y controlar sus recursos; sin embargo, presenta debilidades relacionadas con la falta de procedimientos documentados, presupuestos específicos para proyectos sociales, indicadores financieros y herramientas de seguimiento. Como respuesta, se diseñó una propuesta que incorpora políticas institucionales, procedimientos contables y financieros, flujogramas, indicadores, una matriz de mitigación de riesgos, un plan de mejora continua y estrategias de sostenibilidad financiera y rendición de cuentas.

Palabras clave: administración financiera, organización no gubernamental, asignación de recursos.

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

BENAVIDEZ_DELIMA_COMPLETO_FINAL_TURNITIN.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	2%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
2	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
5	repository.uniminuto.edu Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Uniminuto Virtual Trabajo del estudiante	<1%
8	www.sagrado.edu Fuente de Internet	<1%
9	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
10	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1%
11	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1%
12	drclas.fas.harvard.edu Fuente de Internet	<1%
13	Submitted to Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala Trabajo del estudiante	<1%
14	www.derechosmovilidadhumana.gob.ec Fuente de Internet	<1%
	doaj.org	

Anexo 3: Ficha de observación

Observador:

Investigadores de estudio:

- Benavidez Saula Armando Isaac
- De Lima Basurto Aline Xiomara

Dirigida a:

Procesos de gestión financiera y uso de recursos del Club de Leones de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivo del instrumento:

Observar las prácticas de gestión financiera y utilización de recursos del Club de Leones de Santo Domingo de los Tsáchilas, y verificar la existencia de documentos y registros relacionados, para contrastar esta información con la obtenida mediante la encuesta y la entrevista.

Instrucciones para el observador

Marque con una "X" la opción correspondiente en cada ítem según lo observado durante la revisión documental y la visita a la organización.

Datos generales

Fecha de observación:

Nombre del observador:

Lugar: Club de Leones de Santo Domingo de los Tsáchilas

Ítems de observación

N°	Dimensión	Ítem de observación	Sí	No	Observaciones
1	Planificación financiera	Existe un presupuesto anual aprobado para los proyectos sociales.	☐	☐	

2	Planificación financiera	El presupuesto se encuentra documentado y disponible para revisión.	☐	☐	
3	Control financiero	Existen registros de autorización para los gastos realizados.	☐	☐	
4	Control financiero	Se observan comprobantes que respaldan los gastos ejecutados.	☐	☐	
5	Transparencia financiera	Existen informes financieros periódicos elaborados por la organización.	☐	☐	
6	Transparencia financiera	Los informes financieros están disponibles para directivos o socios.	☐	☐	
7	Eficiencia en el uso de recursos	Los recursos se utilizan directamente en actividades del proyecto.	☐	☐	
8	Eficiencia en el uso de recursos	No se observan gastos que no estén relacionados con los proyectos.	☐	☐	
9	Uso responsable de recursos	Existen políticas, normas o prácticas para evitar gastos innecesarios.	☐	☐	
10	Uso responsable de recursos	Se cuenta con respaldos documentales completos de los gastos realizados.	☐	☐	
11	Sostenibilidad financiera	La organización cuenta con más de una fuente de financiamiento.	☐	☐	
12	Sostenibilidad financiera	Existen planes o proyecciones para la continuidad de los proyectos.	☐	☐	

Anexo 4: Análisis Documental

Dirigida a:

Documentos institucionales del Club de Leones de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivo del instrumento:

Analizar la información, contenido y coherencia de los documentos relacionados con la planificación financiera, el control financiero, la transparencia, el uso de los recursos y la sostenibilidad financiera del Club de Leones.

Documento a analizar	Aspectos a verificar en el documento	Evidencia encontrada	Observaciones del investigador
Presupuesto anual	Existencia del documento, detalle de ingresos y gastos planificados, aprobación formal	Sí ☐ No ☐	
Plan o cronograma financiero de proyectos	Asignación de recursos por proyecto, fechas y responsables	Sí ☐ No ☐	
Registros de ingresos y egresos	Registro ordenado, fechas, montos, responsables	Sí ☐ No ☐	
Comprobantes de pago	Facturas, recibos o soportes archivados	Sí ☐ No ☐	
Informes financieros periódicos	Presentación de resultados financieros a miembros o directivos	Sí ☐ No ☐	
Reportes de ejecución presupuestaria	Comparación entre lo planificado y lo ejecutado	Sí ☐ No ☐	
Detalle de gastos por actividad o proyecto	Especificación clara del destino de los recursos	Sí ☐ No ☐	
Políticas o reglamento para uso de recursos	Normas escritas para control y autorización de gastos	Sí ☐ No ☐	

Registro de fuentes de financiamiento	Identificación de donaciones, aportes o ingresos externos	Sí ☐ No ☐	
Proyecciones o planes financieros futuros	Planificación de ingresos y gastos a futuro	Sí ☐ No ☐	

Anexo 5: Tabulación de la encuesta estructurada

Resultados de la encuesta estructurada

1. Dimensión: Planificación presupuestaria

Ítem 1. El Club de Leones elabora un presupuesto que contempla las actividades y proyectos del período

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,67 %
En desacuerdo	6	40,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33 %
De acuerdo	5	33,33 %
Totalmente de acuerdo	1	6,67 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 46,67 % de los encuestados manifestó algún nivel de desacuerdo con la afirmación de que el Club elabora un presupuesto que contempla todas las actividades y proyectos del período, mientras que el 40,00 % manifestó algún nivel de acuerdo. El 13,33 % mantuvo una posición neutral. Los resultados muestran que la existencia de una planificación presupuestaria que abarque de manera integral las actividades del Club no es percibida de forma uniforme por los participantes, lo que evidencia una oportunidad de mejora en la planificación económica de los proyectos y actividades institucionales.

Ítem 2. El presupuesto es actualizado cuando existen cambios en los ingresos o necesidades de los proyectos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,67 %
En desacuerdo	3	20,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	26,67 %
De acuerdo	7	46,67 %
Totalmente de acuerdo	0	0,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 46,67 % de los participantes estuvo de acuerdo con que el presupuesto se actualiza cuando existen cambios en los ingresos o en las necesidades de los proyectos. Sin embargo, el 26,67 % se mantuvo neutral y el 26,67 % manifestó desacuerdo. Esto indica que, aunque existe una percepción favorable sobre la actualización presupuestaria, esta práctica no es reconocida de manera homogénea entre los miembros consultados.

2. Dimensión: Organización financiera

Ítem 3. Las responsabilidades financieras están claramente definidas entre los miembros encargados de la gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	0	0,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67 %
De acuerdo	9	60,00 %
Totalmente de acuerdo	5	33,33 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 93,33 % de los encuestados manifestó algún nivel de acuerdo con la afirmación de que las responsabilidades financieras están claramente definidas. Solo el 6,67 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas de desacuerdo. Esto evidencia

que, desde la percepción de los participantes, existe una distribución reconocible de las responsabilidades financieras entre los miembros que intervienen en la gestión del Club.

Ítem 4. Cada responsable conoce sus funciones dentro del manejo financiero del Club

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	0	0,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00 %
De acuerdo	9	60,00 %
Totalmente de acuerdo	6	40,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: La totalidad de los participantes manifestó una valoración favorable: el 60,00 % estuvo de acuerdo y el 40,00 % totalmente de acuerdo con que cada responsable conoce sus funciones dentro del manejo financiero. Este resultado constituye una de las percepciones más uniformes de la encuesta y evidencia que el conocimiento de las funciones financieras se encuentra claramente identificado entre quienes participan en estas actividades.

3. Dimensión: Seguimiento financiero

Ítem 5. Se realiza un seguimiento periódico del uso de los recursos financieros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,67 %
En desacuerdo	2	13,33 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,00 %
De acuerdo	7	46,67 %
Totalmente de acuerdo	2	13,33 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 60,00 % de los encuestados manifestó algún nivel de acuerdo con que existe un seguimiento periódico del uso de los recursos financieros. No obstante, el 20,00 % permaneció neutral y otro 20,00 % manifestó desacuerdo. El resultado evidencia que el seguimiento financiero es reconocido por una mayoría, aunque no existe una percepción

completamente uniforme sobre su periodicidad.

Ítem 6. El seguimiento financiero permite identificar posibles desviaciones en el uso de los recursos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	6	40,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33 %
De acuerdo	7	46,67 %
Totalmente de acuerdo	0	0,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: Las respuestas se encuentran prácticamente divididas: el 46,67 % considera que el seguimiento permite identificar posibles desviaciones, mientras que el 40,00 % considera lo contrario y el 13,33 % se mantiene neutral. Este resultado es relevante porque muestra que la existencia de seguimiento no necesariamente significa que permita detectar oportunamente las variaciones en el uso de los recursos.

4. Dimensión: Rendición interna de cuentas

Ítem 7. Se presentan informes financieros internos de manera periódica a los miembros del Club

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	1	6,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00 %
De acuerdo	8	53,33 %
Totalmente de acuerdo	6	40,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 93,33 % de los participantes manifestó algún nivel de acuerdo con la presentación periódica de informes financieros internos. Solo el 6,67 % expresó desacuerdo. Esto evidencia una percepción ampliamente favorable respecto a la existencia de mecanismos

internos de información financiera y rendición de cuentas dentro del Club.

Ítem 8. Los informes financieros permiten identificar claramente el destino de los recursos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	1	6,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00 %
De acuerdo	8	53,33 %
Totalmente de acuerdo	6	40,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 93,33 % de los encuestados considera que los informes financieros permiten identificar el destino de los recursos, mientras que el 6,67 % manifestó desacuerdo. El resultado evidencia que la información financiera presentada internamente es percibida como suficientemente clara para conocer el destino de los recursos administrados por el Club.

5. Dimensión: Asignación de recursos

Ítem 9. La asignación de recursos entre proyectos genera desacuerdos internos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	33,33 %
En desacuerdo	5	33,33 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67 %
De acuerdo	3	20,00 %
Totalmente de acuerdo	1	6,67 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 66,67 % de los participantes manifestó desacuerdo con que la asignación de recursos entre proyectos genere desacuerdos internos. En contraste, el 26,67 % manifestó algún nivel de acuerdo. Esto indica que los desacuerdos por asignación de recursos no constituyen una situación predominante dentro del Club, aunque sí se presentan en determinados casos.

Ítem 10. En algunos casos, los recursos se asignan por urgencia y no por planificación previa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	1	6,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67 %
De acuerdo	8	53,33 %
Totalmente de acuerdo	5	33,33 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 86,67 % de los participantes manifestó algún nivel de acuerdo con que, en determinados casos, los recursos se asignan por urgencia y no mediante una planificación previa. Este resultado evidencia una característica importante de la gestión del Club: aunque no se presentan desacuerdos frecuentes entre los miembros, la necesidad de atender situaciones sociales puede llevar a que la asignación de recursos responda a necesidades inmediatas antes que a una programación presupuestaria previamente establecida.

6. Dimensión: Uso responsable de recursos

Ítem 11. Durante la ejecución de los proyectos se presentan gastos imprevistos no contemplados inicialmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	0	0,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00 %
De acuerdo	6	40,00 %
Totalmente de acuerdo	9	60,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: La totalidad de los participantes reconoció la existencia de gastos imprevistos durante la ejecución de los proyectos, con un 40,00 % de acuerdo y un 60,00 % totalmente de acuerdo. Este resultado demuestra que los gastos no contemplados inicialmente

constituyen una situación presente en la ejecución de las actividades sociales del Club y deben considerarse dentro de la planificación y el seguimiento financiero.

Ítem 12. Existen dificultades para diferenciar entre gastos necesarios y gastos evitables

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	4	26,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,00 %
De acuerdo	5	33,33 %
Totalmente de acuerdo	3	20,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 53,33 % de los participantes manifestó algún nivel de acuerdo con que existen dificultades para diferenciar entre gastos necesarios y evitables, mientras que el 26,67 % manifestó desacuerdo y el 20,00 % permaneció neutral. El resultado muestra que esta dificultad está presente para una parte importante de los miembros consultados, por lo que constituye un aspecto que puede ser fortalecido mediante criterios más claros para la autorización y evaluación de los gastos.

7. Dimensión: Aprovechamiento

Ítem 13. En algunos proyectos quedan recursos sin utilizar según lo planificado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,67 %
En desacuerdo	7	46,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33 %
De acuerdo	5	33,33 %
Totalmente de acuerdo	0	0,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 53,34 % de los participantes manifestó algún nivel de desacuerdo con que queden recursos sin utilizar según lo planificado, mientras que el 33,33 % estuvo de acuerdo y el 13,33 % permaneció neutral. Esto indica que la existencia de recursos no utilizados al

finalizar los proyectos no constituye una situación predominante según la percepción de los encuestados.

Ítem 14. Los recursos disponibles podrían aprovecharse de mejor manera dentro de los proyectos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	0	0,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67 %
De acuerdo	11	73,33 %
Totalmente de acuerdo	3	20,00 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 93,33 % de los participantes considera que los recursos disponibles podrían aprovecharse de mejor manera dentro de los proyectos. Este resultado es especialmente relevante porque, aunque en el ítem anterior no predominó la percepción de recursos sobrantes, sí existe una percepción ampliamente compartida de que los recursos disponibles pueden utilizarse de forma más eficiente durante la ejecución de las actividades sociales.

8. Dimensión: Eficiencia en la asignación

Ítem 15. Los recursos asignados a los proyectos no siempre son proporcionales a las necesidades reales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	0	0,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67 %
De acuerdo	10	66,67 %
Totalmente de acuerdo	4	26,67 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 93,34 % de los participantes manifestó algún nivel de acuerdo con que los recursos asignados no siempre son proporcionales a las necesidades reales de los proyectos. El resultado evidencia una percepción clara de que existen situaciones en las cuales la cantidad de recursos asignados puede no corresponder completamente con las necesidades que presentan las actividades sociales del Club.

Ítem 16. Existe dificultad para equilibrar los recursos asignados con los objetivos de cada proyecto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
En desacuerdo	2	13,33 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	26,67 %
De acuerdo	8	53,33 %
Totalmente de acuerdo	1	6,67 %
Total	15	100,00 %

Interpretación: El 60,00 % de los participantes manifestó algún nivel de acuerdo con la existencia de dificultades para equilibrar los recursos asignados con los objetivos de cada proyecto. El 26,67 % mantuvo una posición neutral y el 13,33 % manifestó desacuerdo. El resultado muestra que la correspondencia entre los recursos disponibles y los objetivos planteados constituye uno de los aspectos que requiere mayor atención dentro de la gestión de los proyectos del Club.

Interpretación general de la encuesta:

Los resultados de la encuesta muestran que las principales fortalezas percibidas por los participantes se concentran en la organización financiera y la rendición interna de cuentas, mientras que las mayores oportunidades de mejora se relacionan con la planificación presupuestaria, la asignación de recursos y la correspondencia entre los recursos destinados y las necesidades de los proyectos.

Anexo 6: Entrevista aplicada (versión resumida)

Dirigida a: Presidente del Club de Leones de Santo Domingo.

Objetivo del instrumento: Recopilar información sobre la planificación, control, transparencia, eficiencia y sostenibilidad de la gestión financiera y utilización de recursos del Club.

Preguntas

1) *¿Cómo se realiza la planificación financiera anual de los proyectos sociales y qué papel cumple el presupuesto en este proceso?*

La planificación depende de cada proyecto. Las actividades permanentes cuentan con asignaciones presupuestarias, mientras que programas como la Casa de la Diabetes manejan presupuestos flexibles según los beneficiarios y sus necesidades. No todas las actividades cuentan con presupuestos previos estrictos.

2) *¿Qué sucede cuando los gastos reales no coinciden con lo planificado en el presupuesto?*

Ante gastos superiores a lo previsto, se realizan actividades de recaudación, se buscan alianzas con fundaciones y, cuando es necesario, se utilizan fondos de reserva del Club.

3) *¿Qué mecanismos utiliza la organización para controlar el uso adecuado de los recursos económicos?*

Se utilizan cheques físicos con firmas de autorización, facturas y comprobantes legales. Además, las operaciones se verifican mediante estados de cuenta bancarios.

4) *¿Cómo se supervisan los gastos durante la ejecución de los proyectos sociales?*

Los gastos se revisan mensualmente mediante informes económicos y estados de cuenta presentados a los socios. Los desembolsos menores se registran en un cuaderno manual de caja chica.

5) *¿De qué manera se informa a los donantes, socios o autoridades sobre el uso de los recursos?*

Se presentan informes mensuales a los socios y se invita a los donantes a presenciar la entrega de ayudas. Además, se realizan las declaraciones tributarias correspondientes ante el SRI.

6) *¿Quiénes tienen acceso a la información financiera y cómo se garantiza su claridad y confiabilidad?*

Los socios acceden a los informes financieros durante las asambleas. La información se respalda con comprobantes, estados bancarios y registros contables conservados física y digitalmente.

7) *¿Cómo se procura que los recursos disponibles se utilicen de la manera más eficiente posible en los proyectos?*

Se priorizan las donaciones directas a beneficiarios, reduciendo gastos administrativos y aprovechando los aportes de colaboradores para alcanzar un mayor impacto social.

8) *¿Qué criterios se utilizan para decidir en qué proyectos se asignan primero los recursos?*

Se priorizan los proyectos según la vulnerabilidad y urgencia de los beneficiarios, considerando también los recursos disponibles y las obligaciones institucionales.

9) *¿Cómo se evita el uso inadecuado o innecesario de los recursos durante la ejecución de los proyectos?*

Los gastos requieren autorización y respaldo documental. Los desembolsos importantes son aprobados por los socios y los menores pueden ser autorizados por Presidencia, con su respectiva justificación.

10) *¿Existen acciones para reducir desperdicios o gastos que no aportan valor a los proyectos?*

No existe un sistema preventivo formalizado. Sin embargo, se exigen comprobantes de gastos y evidencias fotográficas en trabajos de infraestructura y mantenimiento.

11) *¿Qué estrategias se aplican para asegurar que los proyectos sociales puedan mantenerse en el tiempo?*

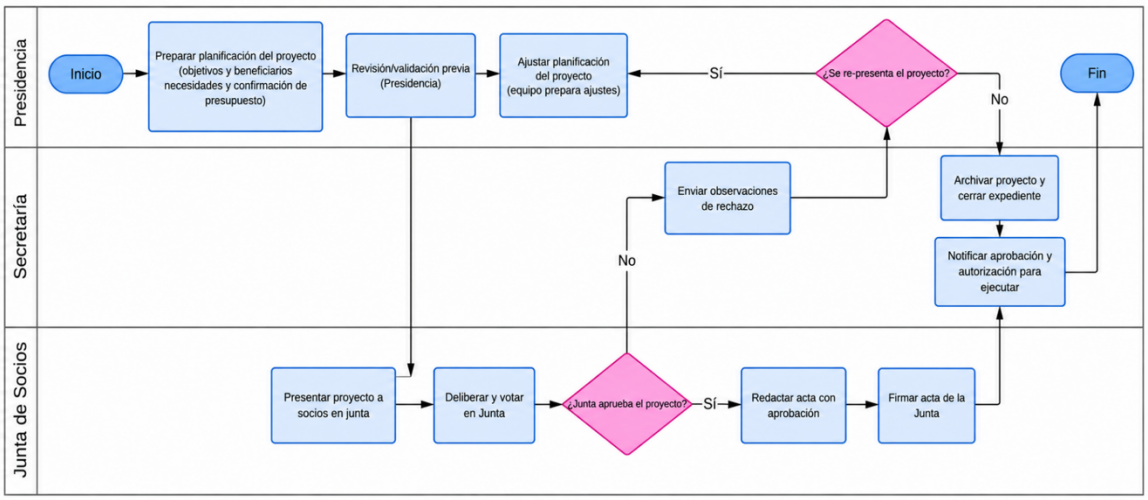
Se recurre al alquiler de la sede, ferias gastronómicas, convenios institucionales y compromiso económico de los socios para sostener los proyectos sociales.

12) *¿Cómo gestiona la organización diferentes fuentes de financiamiento para sostener sus actividades?*

Anexo 7: Flujogramas de procesos

Figura 2

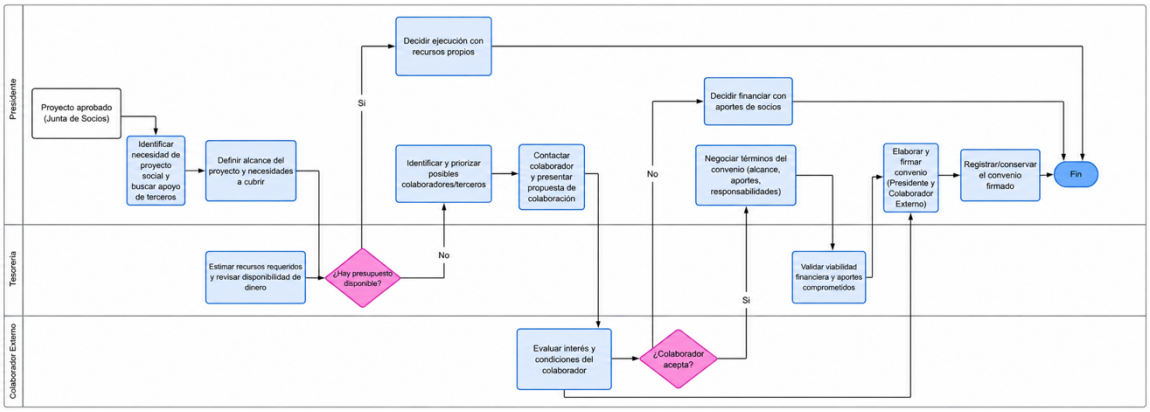
Flujograma de proceso de aprobación de proyectos sociales



Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Figura 3

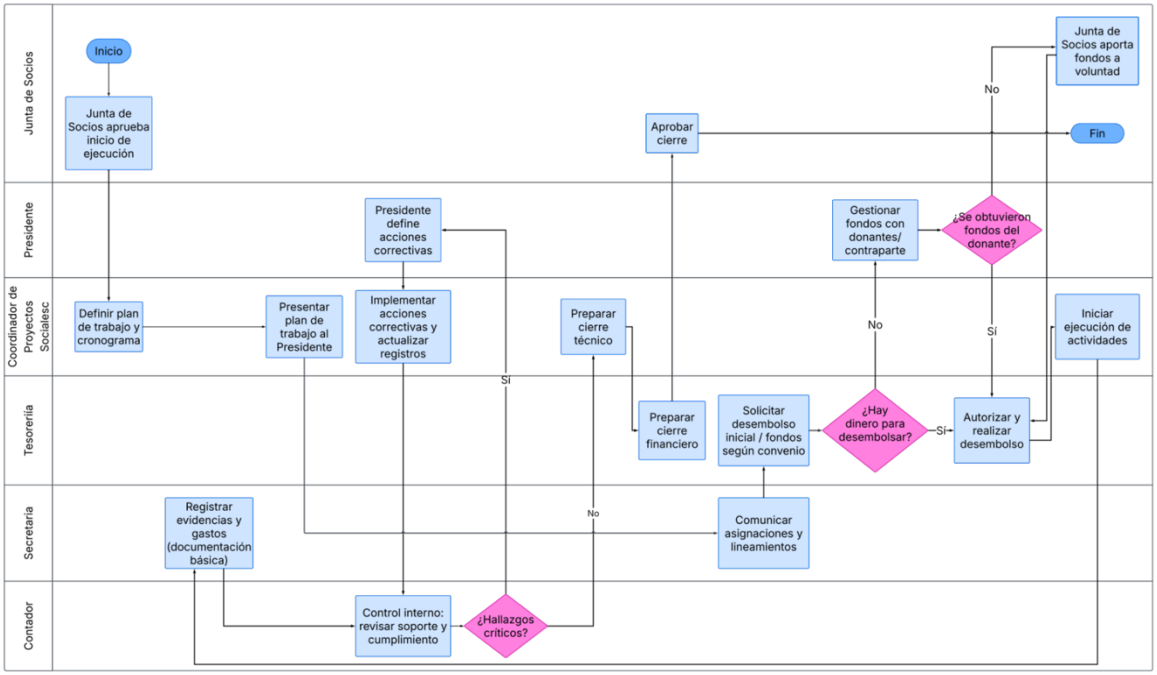
Flujograma de proceso de formalización de convenios



Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Figura 4

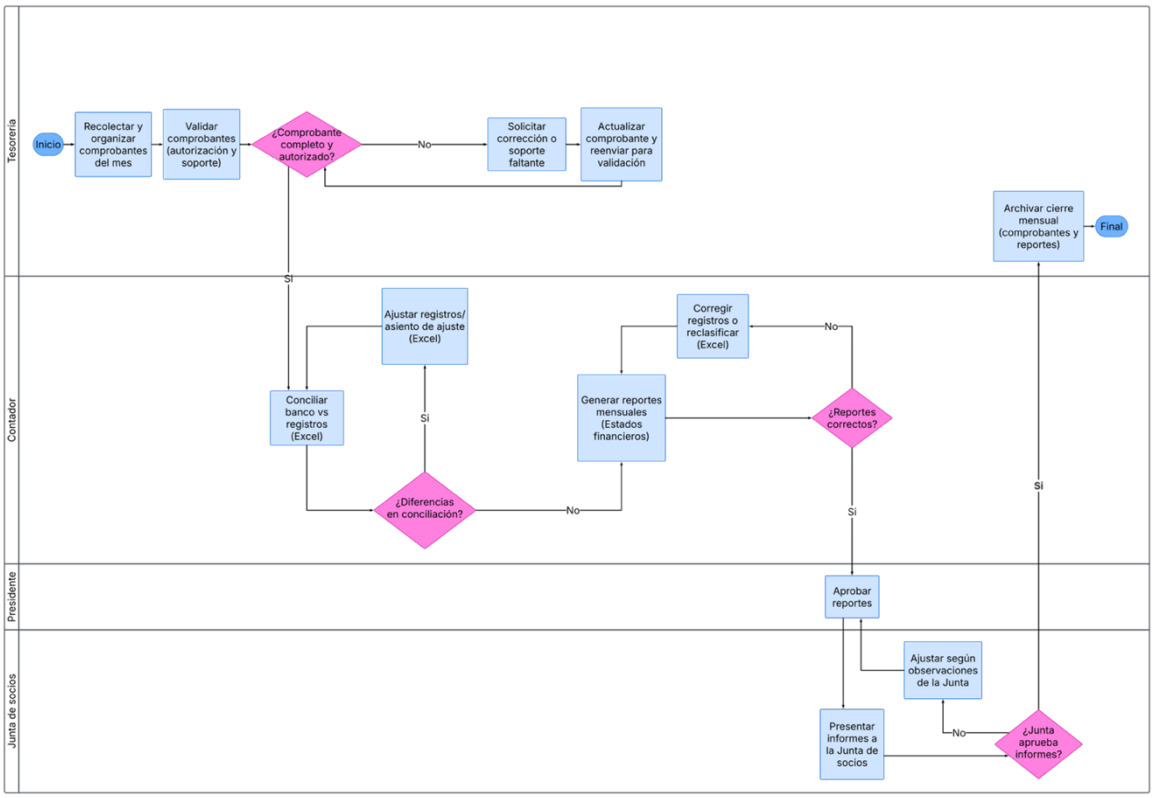
Flujograma de proceso de ejecución de proyectos sociales



Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Figura 5

Flujograma de proceso contable



Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 8: Matriz de riesgos financieros del Club de Leones Santo Domingo

Riesgo identificado	Situación identificada	Impacto identificado
Ausencia de presupuestos formalizados para los proyectos sociales	Durante la revisión documental no se evidenciaron presupuestos aprobados para cada proyecto desarrollado por el Club. Antes de ejecutar una actividad se analiza la disponibilidad de recursos existentes; sin embargo, cuando durante la ejecución aumentan los costos de insumos médicos, materiales, transporte, alimentación o contratación de apoyo operativo, la directiva realiza ajustes en la asignación de recursos para concluir la actividad. Estas modificaciones no quedan respaldadas mediante documentos presupuestarios que permitan comparar lo planificado con lo ejecutado.	Reduce el control sobre la ejecución del gasto y dificulta evaluar con precisión las variaciones económicas presentadas durante cada proyecto.
Dependencia de registros financieros elaborados en Excel	El Club registra ingresos, egresos, conciliaciones bancarias e informes financieros mediante hojas de cálculo en Excel y registros auxiliares físicos. Aunque estos registros permiten controlar las operaciones realizadas, la organización no dispone de un sistema contable especializado que integre	El procesamiento de la información depende de registros manuales, incrementando el tiempo requerido para elaborar reportes y realizar verificaciones financieras.

Riesgo identificado	Situación identificada	Impacto identificado
	automáticamente la información financiera.	
Ausencia de indicadores financieros para el seguimiento institucional	Los informes económicos presentados a la Junta de Socios contienen el detalle de ingresos, egresos y saldos disponibles; sin embargo, no incluyen indicadores que permitan evaluar el nivel de ejecución de los recursos, la liquidez, la dependencia de determinadas fuentes de ingreso o la eficiencia del gasto institucional.	La evaluación financiera se limita a revisar valores monetarios, dificultando el análisis del comportamiento económico de la organización a lo largo del tiempo.
Concentración de funciones administrativas y financieras	Debido a la estructura organizativa del Club, la Presidencia participa en la coordinación de proyectos, seguimiento de convenios, revisión de información financiera y apoyo a Tesorería. Aunque las decisiones importantes son aprobadas por la Junta de Socios, varias actividades operativas recaen en un número reducido de personas.	Disminuye la segregación de funciones y aumenta la dependencia del conocimiento y experiencia de quienes integran la directiva.
Dependencia del alquiler de la sede institucional	Una parte importante de los recursos económicos proviene del alquiler de la sede para velaciones, reuniones, capacitaciones, eventos sociales y otras	Reduce la capacidad de autofinanciamiento del Club y limita la ejecución de

Riesgo identificado	Situación identificada	Impacto identificado
	actividades. La disminución de estos ingresos repercute directamente en la disponibilidad de recursos para financiar campañas médicas, ayudas sociales y mantenimiento de la infraestructura.	actividades cuando disminuye la demanda del alquiler de la sede.
Variabilidad de los ingresos institucionales	Además del alquiler de la sede, el Club obtiene recursos mediante aportaciones mensuales de los socios, actividades de autogestión y donaciones. Estas fuentes no mantienen el mismo comportamiento durante el año, ya que dependen de la participación de los socios, la realización de eventos y el apoyo recibido por terceros.	La disponibilidad de recursos cambia entre un período y otro, dificultando mantener una planificación financiera estable para todos los proyectos.
Dependencia del apoyo obtenido mediante convenios	Parte de las actividades desarrolladas por el Club requieren la participación de instituciones públicas, privadas o de otras organizaciones que aportan servicios, insumos, personal o apoyo logístico. Cuando estos convenios no llegan a concretarse o el apoyo recibido es menor al previsto, el Club debe cubrir los gastos con recursos propios o reducir el alcance de las actividades planificadas.	Incrementa la utilización de recursos institucionales y limita la ejecución de proyectos cuando no se dispone del apoyo externo esperado.

Riesgo identificado	Situación identificada	Impacto identificado
Existencia de obligaciones pendientes de pago	En la revisión del auxiliar de egresos se identificaron cheques registrados con estado pendiente, reembolsos programados y obligaciones canceladas en períodos posteriores, principalmente relacionadas con mantenimiento de la sede, proveedores, servicios y gastos operativos. Esta práctica responde a la disponibilidad de recursos existente en cada momento.	Obliga a programar los desembolsos y priorizar pagos, reduciendo temporalmente la liquidez disponible para atender nuevas actividades o proyectos sociales.
Incremento de costos en programas permanentes de salud	La Casa de la Diabetes constituye uno de los programas permanentes del Club y requiere la adquisición continua de tirillas reactivas, lancetas, glucómetros, refrigerios, materiales de apoyo y servicios profesionales. El incremento en el costo de estos insumos obliga a destinar una mayor cantidad de recursos para mantener la continuidad del programa.	Disminuye la disponibilidad de recursos para otras actividades sociales cuando aumentan los costos de atención del programa.
Incremento de costos de mantenimiento de la sede	La sede institucional representa la principal fuente de ingresos mediante su alquiler; sin embargo, también requiere gastos frecuentes por mantenimiento, reparaciones, pintura, adecuaciones,	Incrementa los gastos operativos del Club y reduce los recursos disponibles para

Riesgo identificado	Situación identificada	Impacto identificado
	servicios básicos e impuestos. Durante la revisión documental se identificaron varios egresos destinados a conservar la infraestructura en condiciones adecuadas para su funcionamiento y alquiler.	financiar programas sociales.
Ausencia de procedimientos financieros documentados	No se evidenciaron manuales o procedimientos escritos que regulen actividades como autorización de gastos, control presupuestario, seguimiento de convenios, custodia documental o control financiero. La ejecución de estas actividades depende principalmente de la experiencia adquirida por los miembros de la directiva.	Genera diferencias en la forma de ejecutar los procesos cuando existen cambios de autoridades y dificulta la estandarización del control financiero.
Limitación de recursos frente a la demanda social	El Club desarrolla programas permanentes como la Casa de la Diabetes, apoyo al Hogar de Jesús, campañas médicas y otras actividades comunitarias. No obstante, las solicitudes de ayuda recibidas superan los recursos económicos disponibles, obligando a establecer prioridades para seleccionar los casos que serán atendidos.	Reduce el alcance de algunas actividades sociales y limita la cantidad de beneficiarios que pueden ser atendidos con los recursos disponibles.

Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 9: Identificación de puntos críticos

Proceso	Actividad	Punto crítico identificado	Observación técnica
Ejecución de proyectos sociales	Planificación económica del proyecto	Antes de iniciar los proyectos no siempre se elaboran presupuestos que determinen el costo total de las actividades, los recursos requeridos y las posibles variaciones económicas durante su ejecución.	La disponibilidad de recursos se analiza antes de iniciar cada actividad; sin embargo, ante gastos adicionales, la redistribución se realiza sin un presupuesto formal que permita comparar lo planificado con lo ejecutado.
Proceso contable	Registro de operaciones financieras	El registro de ingresos, egresos, conciliaciones bancarias e informes financieros continúa realizándose mediante hojas de cálculo en Excel y registros físicos auxiliares.	La información financiera depende de procesos manuales que incrementan el tiempo destinado a la elaboración y verificación de los reportes contables.
Proceso contable	Seguimiento financiero institucional	Los informes económicos presentados a la Junta de Socios no incorporan indicadores financieros que permitan evaluar el comportamiento de la liquidez, la ejecución presupuestaria o la eficiencia en la utilización de los recursos.	El análisis financiero se basa principalmente en ingresos, egresos y saldos disponibles, limitando una evaluación integral del desempeño económico institucional.

Proceso	Actividad	Punto crítico identificado	Observación técnica
Proceso contable	Distribución de responsabilidades administrativas y financieras	Varias actividades relacionadas con la coordinación de proyectos, revisión financiera y seguimiento administrativo continúan concentrándose en un número reducido de integrantes de la directiva.	Aunque las decisiones relevantes son aprobadas por la Junta de Socios, la estructura organizativa limita la segregación de funciones y genera dependencia de determinados responsables.
Proceso contable	Planificación de ingresos institucionales	Existe una alta dependencia de los recursos generados por el alquiler de la sede, sin mecanismos formales que permitan prever el impacto financiero ante una disminución de esta fuente de financiamiento.	La reducción de los ingresos provenientes del alquiler afecta directamente la disponibilidad de recursos para el desarrollo de programas sociales y el mantenimiento institucional.
Proceso contable	Proyección de ingresos	No se realizan proyecciones periódicas que permitan estimar el comportamiento de las diferentes fuentes de financiamiento durante el año.	La variabilidad de las aportaciones de socios, actividades de autogestión, donaciones y alquiler de la sede dificulta mantener una planificación financiera estable.

Proceso	Actividad	Punto crítico identificado	Observación técnica
Formalización de convenios	Registro y seguimiento de convenios vigentes	No existe un registro consolidado que facilite el control de los convenios activos, sus responsables, compromisos asumidos y fechas de vigencia.	El seguimiento depende principalmente de la coordinación realizada por la Presidencia y los socios responsables, dificultando un control institucional continuo.
Proceso contable	Programación de pagos y obligaciones financieras	No se dispone de un procedimiento que establezca criterios para priorizar y programar oportunamente el pago de las obligaciones financieras pendientes.	Los desembolsos se realizan conforme a la disponibilidad de recursos existente en cada período, lo que puede reducir temporalmente la liquidez para atender nuevas actividades.
Ejecución de proyectos sociales	Seguimiento de costos de programas permanentes	No se realiza un control específico de las variaciones en los costos de los programas permanentes, especialmente de la Casa de la Diabetes.	El incremento en el precio de insumos médicos, materiales y servicios obliga a realizar ajustes financieros durante la ejecución para garantizar su continuidad.
Proceso contable	Planificación del mantenimiento de la sede institucional	No existe una planificación financiera preventiva para atender los gastos de mantenimiento y	Los recursos destinados al mantenimiento se asignan conforme

Proceso	Actividad	Punto crítico identificado	Observación técnica
		conservación de la infraestructura utilizada como principal fuente de autofinanciamiento.	surgen necesidades de reparación, adecuación o conservación de la sede institucional.
Proceso contable	Custodia documental	No se dispone de procedimientos documentados para la clasificación, archivo y conservación de la documentación financiera generada por la organización.	La documentación permanece organizada físicamente; sin embargo, su administración depende principalmente de la experiencia de la directiva en funciones.
Aprobación y ejecución de proyectos sociales	Priorización de proyectos sociales	Debido a la disponibilidad limitada de recursos, no existe un procedimiento formal que permita priorizar objetivamente las solicitudes de ayuda recibidas por la organización.	La selección de beneficiarios y proyectos considera las necesidades identificadas y la disponibilidad económica de cada período, lo que obliga a establecer prioridades cuando la demanda supera los recursos disponibles.

Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 10: Indicadores financieros aplicados al Club de Leones Santo Domingo

En este anexo se presentan los indicadores financieros aplicados al Club de Leones Santo Domingo durante los períodos 2024 y 2025, junto con sus fórmulas, bases de cálculo y clasificación de ingresos y egresos. Esta información respalda los resultados expuestos en el apartado de Evaluación de Indicadores Financieros.

Categoría	Indicador	Fórmula aplicada	2024	2025	Observación
Cobertura financiera	Cobertura global de egresos	Ingresos sin préstamos / egresos registrados ajustados	0,40 veces	1,23 veces	En 2024, los ingresos del período no fueron suficientes para cubrir los egresos registrados. Sin embargo, esta relación no determina por sí sola la liquidez ni la disponibilidad de recursos provenientes de ejercicios anteriores. En 2025 se observa una mayor cobertura, aunque el resultado debe interpretarse considerando que la base incluye movimientos registrados como pendientes.
Equilibrio financiero	Margen de remanente	(Ingresos sin préstamos − egresos ajustados) / ingresos sin préstamos × 100	−151,59 %	18,79 %	El margen negativo de 2024 refleja una diferencia considerable entre los ingresos y egresos del ejercicio. No obstante, los registros incluyen adquisiciones de equipos y pagos de obligaciones, por lo que este resultado no equivale necesariamente a una pérdida contable. En 2025 se obtuvo un remanente positivo, aunque ello no demuestra por sí

Categoría	Indicador	Fórmula aplicada	2024	2025	Observación
					solo una utilización más eficiente de los recursos sociales.
Autogestión	Índice de autogestión identificada	Ingresos internos identificados / ingresos sin préstamos × 100	94,93 %	90,57%	La elevada participación de los ingresos generados mediante actividades propias evidencia que el Club sostiene gran parte de su funcionamiento mediante la autogestión. Sin embargo, esta situación también representa una vulnerabilidad, especialmente por la concentración de recursos en los alquileres y el uso de las instalaciones, cuya disminución podría afectar el financiamiento de las actividades sociales.
Fuentes de financiamiento	Dependencia de alquileres y uso de instalaciones	Ingresos por alquileres y uso de instalaciones / ingresos sin préstamos × 100	64,82 %	65,71%	Los alquileres y el aprovechamiento de las instalaciones constituyen la principal fuente de ingresos identificada. Aunque estos recursos contribuyen al sostenimiento institucional, su importancia debe analizarse junto con los gastos de conservación y funcionamiento del inmueble, debido a que ambos factores inciden en los recursos que pueden destinarse a los proyectos sociales.

Categoría	Indicador	Fórmula aplicada	2024	2025	Observación
Fuentes de financiamiento	Participación de cuotas leonísticas	Ingresos por cuotas / ingresos sin préstamos × 100	12,85 %	11,35%	Las aportaciones de los socios representan una fuente de financiamiento periódica, aunque su participación es considerablemente menor que la de los alquileres. Esto evidencia que las cuotas constituyen un apoyo para el funcionamiento institucional, pero no son suficientes por sí solas para sostener las obligaciones y actividades sociales del Club.
Fuentes de financiamiento	Dependencia de donaciones monetarias	Donaciones monetarias identificadas / ingresos sin préstamos × 100	5,07 %	2,74 %	La participación de las donaciones monetarias disminuyó en 2025, lo que evidencia una menor contribución de esta fuente dentro de los ingresos registrados. Sin embargo, el indicador no incorpora las donaciones en especie, por lo que no representa la totalidad del apoyo externo recibido para la ejecución de los proyectos sociales.
Utilización de recursos	Participación del gasto social directo identificable	Egresos sociales directamente identificables / egresos ajustados × 100	3,42 %	9,75 %	En 2025 se identificó una mayor participación de desembolsos vinculados directamente con actividades de asistencia y proyectos sociales. Sin embargo, los porcentajes comprenden únicamente movimientos cuyo destino pudo reconocerse mediante la descripción del auxiliar. Por ello, no

Categoría	Indicador	Fórmula aplicada	2024	2025	Observación
					representan necesariamente la totalidad de los recursos destinados a los beneficiarios, ya que algunos egresos presentan conceptos mixtos o sin desglose suficiente.
Utilización de recursos	Carga de funcionamiento institucional identificable	(Funcionamiento institucional + funcionamiento de la sede) / egresos ajustados × 100	71,77 %	61,09%	Una parte considerable de los egresos registrados se relacionó con el sostenimiento de la estructura institucional. En 2024 se identificaron desembolsos asociados con obligaciones laborales y terminación de servicios, mientras que en 2025 esta carga fue proporcionalmente menor. Estos resultados evidencian la necesidad de controlar los costos de funcionamiento para favorecer la disponibilidad de recursos destinados a los proyectos sociales.
Utilización de recursos	Peso financiero del funcionamiento y mantenimiento de la sede	Egresos identificados de sede / egresos ajustados × 100	23,47 %	23,93%	Los desembolsos relacionados con la sede mantuvieron una participación significativa en ambos períodos. Esto evidencia que el inmueble constituye simultáneamente una fuente importante de ingresos y un componente relevante de los egresos. Por tanto, resulta necesario evaluar conjuntamente los ingresos generados por su utilización y los costos asociados a

Categoría	Indicador	Fórmula aplicada	2024	2025	Observación
					su conservación para determinar su contribución al sostenimiento institucional.
Control financiero	Participación de egresos con estado pendiente	Egresos registrados como pendientes / egresos ajustados × 100	19,12 %	34,01%	El aumento de los movimientos identificados como pendientes en 2025 evidencia una mayor proporción de egresos que requiere seguimiento documental y conciliación. Sin embargo, estos importes no pueden interpretarse automáticamente como deudas impagas, debido a que pueden corresponder a cheques emitidos que todavía no han sido cobrados. Esta situación demuestra la importancia de distinguir el estado bancario de los cheques de las obligaciones pendientes de pago.

Fuente: Auxiliar de ingresos y egresos del Club de Leones Santo Domingo, períodos 2024 y 2025. Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Nota: Los indicadores se calcularon a partir de ingresos excluidos los préstamos identificados y egresos registrados ajustados por movimientos anulados. Para evaluar la utilización de recursos se clasificaron los egresos según su naturaleza y descripción. Los movimientos mixtos sin desglose suficiente no se atribuyeron automáticamente a gastos sociales o administrativos. El funcionamiento de la sede está incluido en la carga institucional, por lo que ambos indicadores no constituyen categorías independientes que puedan sumarse

Anexo 11: Bases de cálculo y respaldo de los indicadores financieros

Tabla 7

Conciliación de ingresos y egresos utilizados en los indicadores

Esta tabla presenta los importes generales utilizados como base de cálculo.

Concepto	2024 (USD)	2025 (USD)
Total de ingresos registrados	35.747,93	17.906,80
(−) Préstamos identificados en los ingresos	19.372,00	0,00
Total de ingresos considerados	16.375,93	17.906,80
Total de egresos del auxiliar general	41.960,42	14.541,38
(−) Movimiento registrado como anulado	760,34	0,00
Total de egresos considerados	41.200,08	14.541,38
Diferencia entre ingresos y egresos considerados	−24.824,15	3.365,42

Fuente: Auxiliares generales y registros mensuales de ingresos y egresos del Club de Leones Santo Domingo, 2024–2025. Elaboración propia.

Nota: Los préstamos se excluyeron de los ingresos por representar recursos sujetos a devolución. En 2024 se descontó un movimiento por USD 760,34 identificado como anulado. Para 2025 se utilizó el total del auxiliar general de egresos, en el cual se identificó una diferencia de USD 12,39 respecto del registro mensual de abril. Esta diferencia no modifica el criterio aplicado, pero requiere conciliación con el comprobante correspondiente.

Tabla 8

Clasificación de los ingresos considerados en los indicadores

Esta tabla permite comprobar el índice de autogestión y la participación de las distintas fuentes de financiamiento, utilizando el mismo denominador.

Fuente de ingreso	2024 (USD)	2025 (USD)
Cuotas leonísticas	2.105,00	2.033,00
Alquileres y uso de instalaciones	10.615,68	11.767,30
Actividades de recaudación	1.805,25	832,50

Fuente de ingreso	2024 (USD)	2025 (USD)
Yoga	520,00	440,00
Campañas médicas	500,00	80,00
Venta de bienes	0,00	1.065,00
Subtotal de ingresos internos identificados	15.545,93	16.217,80
Donaciones monetarias identificadas	830,00	490,00
Aportes sin clasificación concluyente	0,00	225,00
Otros ingresos sin clasificación suficiente	0,00	974,00
Total de ingresos considerados	16.375,93	17.906,80

Fuente: Auxiliar general de ingresos del Club de Leones Santo Domingo, períodos 2024–2025. Elaboración propia.

Nota: Para calcular el índice de autogestión se consideraron los ingresos internos identificados, mientras que las donaciones monetarias y los movimientos sin clasificación suficiente se mantuvieron únicamente dentro del total de ingresos. Los indicadores relacionados con las fuentes de financiamiento utilizaron el mismo denominador para cada período.

Tabla 9

Clasificación de los egresos según su naturaleza y destino identificable

Clasificación de egresos	2024 (USD)	2025 (USD)
Gasto social directamente identificable	1.408,64	1.417,11
Funcionamiento y mantenimiento de la sede	9.669,98	3.479,79
Funcionamiento institucional	19.899,27	5.404,05
Adquisiciones de equipos identificadas	3.644,66	0,00
Pagos de préstamos identificados	500,00	1.000,00
Movimientos mixtos o sin clasificación suficiente	6.077,53	3.240,43
Total de egresos considerados	41.200,08	14.541,38

Fuente: Auxiliar general de egresos del Club de Leones Santo Domingo, períodos 2024–2025. Elaboración propia.

Nota: Los egresos se clasificaron según la descripción de los movimientos registrados, asignando cada importe a una sola categoría. Los gastos relacionados con la sede se presentan por separado para

identificar su participación, aunque forman parte del funcionamiento institucional al calcular el indicador correspondiente.

Tabla 10

Comprobación de los indicadores de utilización de recursos

A partir de los valores de la Tabla 18, se realizarón los siguientes cálculos para comprobar los indicadores relacionados con la utilización de los recursos.

Indicador	Cálculo 2024	Cálculo 2025
Gasto social directo identificable	(1.408,64 / 41.200,08) × 100 = 3,42 %	(1.417,11 / 14.541,38) × 100 = 9,75 %
Carga de funcionamiento institucional	[(19.899,27 + 9.669,98) / 41.200,08] × 100 = 71,77 %	[(5.404,05 + 3.479,79) / 14.541,38] × 100 = 61,09 %
Peso financiero de la sede	(9.669,98 / 41.200,08) × 100 = 23,47 %	(3.479,79 / 14.541,38) × 100 = 23,93 %

Nota: Esta comprobación permite observar que los tres indicadores utilizan el mismo denominador de egresos, pero distintos numeradores según la naturaleza de los movimientos.

Tabla 11

Composición de los egresos según el estado registrado

Estado del movimiento	2024 (USD)	2025 (USD)
Cobrado	32.588,46	9.564,57
Pendiente	7.877,89	4.945,76
Sin estado consignado y débitos bancarios	733,73	31,05
Total de egresos considerados	41.200,08	14.541,38

Fuente: Auxiliar general de egresos del Club de Leones Santo Domingo, períodos 2024–2025. Elaboración propia.

Nota: Los valores corresponden a los estados registrados en el auxiliar. Los movimientos «pendientes» requieren seguimiento, pues no se puede determinar si corresponden a cheques pendientes de cobro u obligaciones impagas.

Anexo 12: Matriz de mitigación de riesgos

Actividad del proceso	Riesgo identificado	Prob.	Impacto	Nivel	Indicador	Control recomendado	Responsable	Frecuencia
Planificación económica de proyectos	Proyectos sin presupuesto aprobado, generando gastos imprevistos, uso inadecuado de recursos y retrasos en las actividades.	Alta	Alta	Crítico	% de proyectos que inician con presupuesto aprobado por la Junta.	Elaborar presupuestos con costos e imprevistos, obtener aprobación de la Junta y justificar cambios antes de utilizar recursos.	Presidencia, Tesorería y Junta	Cada proyecto
Registro de operaciones financieras	Errores, duplicidad, pérdida de información y diferencias contables por el uso de Excel y controles manuales.	Alta	Media	Alto	Número de diferencias detectadas en conciliaciones mensuales.	Realizar conciliaciones mensuales de registros y respaldos, documentar y corregir diferencias, y evaluar la implementación de un sistema contable.	Tesorería y Contabilidad	Mensual

Actividad del proceso	Riesgo identificado	Prob.	Impacto	Nivel	Indicador	Control recomendado	Responsable	Frecuencia
Seguimiento financiero	Decisiones basadas solo en ingresos y egresos, sin indicadores para evaluar eficiencia, sostenibilidad y cumplimiento de objetivos.	Alta	Alta	Crítico	% de informes financieros que incluyen indicadores.	Incluir indicadores de presupuesto, liquidez y dependencia de ingresos en informes mensuales para detectar desviaciones y aplicar correctivos.	Tesorería	Mensual
Distribución de funciones	Concentración de funciones administrativas y financieras que limita la segregación de responsabilidades y dificulta la detección oportuna de errores.	Media	Alta	Alto	% de procesos críticos con revisión independiente.	Definir responsabilidades de Presidencia, Tesorería y Secretaría, estableciendo revisiones cruzadas y aprobaciones documentadas en los procesos financieros.	Presidencia y Junta	Semestral

Actividad del proceso	Riesgo identificado	Prob.	Impacto	Nivel	Indicador	Control recomendado	Responsable	Frecuencia
Planificación de ingresos	Disminución de ingresos por alquiler de la sede, afectando los recursos disponibles para proyectos sociales y gastos operativos.	Media	Alta	Alto	% de ingresos obtenidos de fuentes distintas al alquiler.	Fortalecer la autogestión mediante actividades, campañas y convenios, y evaluar periódicamente las fuentes de ingresos para reducir la dependencia del alquiler.	Presidencia, Tesorería y Junta	Trimestral
Proyección de ingresos	Variaciones en aportaciones, donaciones, alquileres y autogestión que dificultan la planificación financiera y continuidad de proyectos.	Alta	Media	Alto	Variación porcentual entre ingresos proyectados y reales.	Elaborar proyecciones trimestrales basadas en ingresos históricos, revisar variaciones y establecer medidas de contingencia para mantener proyectos prioritarios.	Tesorería	Trimestral

Actividad del proceso	Riesgo identificado	Prob.	Impacto	Nivel	Indicador	Control recomendado	Responsable	Frecuencia
Registro y seguimiento de convenios	Falta de seguimiento a convenios institucionales, generando incumplimientos, retrasos en aportes y pérdida de oportunidades de financiamiento.	Media	Alta	Alto	% de convenios con seguimiento documentado.	Registrar convenios con obligaciones, aportes, responsables y fechas, realizando revisiones periódicas e informando novedades a la Junta.	Presidencia y Secretaría	Trimestral
Programación y control de pagos	Acumulación de obligaciones pendientes que ocasiona retrasos en pagos y afecta la liquidez y continuidad de actividades.	Media	Media	Medio	% de obligaciones canceladas dentro del plazo establecido.	Elaborar cronogramas mensuales de pagos, priorizar obligaciones esenciales y establecer medidas aprobadas por la Junta ante limitaciones financieras.	Tesorería	Mensual

Actividad del proceso	Riesgo identificado	Prob.	Impacto	Nivel	Indicador	Control recomendado	Responsable	Frecuencia
Seguimiento de la Casa de la Diabetes	Incremento de costos de insumos médicos, equipos y servicios que reduce los recursos disponibles para otros programas sociales.	Alta	Alta	Crítico	Variación porcentual del costo anual del programa.	Comparar mensualmente costos presupuestados y ejecutados, aplicar ajustes y gestionar apoyo mediante autogestión, convenios o donaciones.	Tesorería y Responsable del programa	Mensual
Mantenimiento de la infraestructura	Falta de mantenimiento preventivo de la sede que genera reparaciones costosas y reduce los recursos para proyectos sociales.	Media	Media	Medio	% de actividades del plan de mantenimiento ejecutadas.	Elaborar un plan anual de mantenimiento con prioridades, responsables, cronograma y presupuesto, supervisando su ejecución periódicamente.	Presidencia y Tesorería	Semestral

Actividad del proceso	Riesgo identificado	Prob.	Impacto	Nivel	Indicador	Control recomendado	Responsable	Frecuencia
Gestión documental financiera	Falta de procedimientos documentados y archivos organizados que dificulta el acceso a información y la continuidad ante cambios de directiva.	Alta	Media	Alto	% de procedimientos documentados e implementados.	Elaborar un manual de procedimientos financieros y organizar archivos físicos y digitales por proyecto, período y tipo de documento.	Presidencia, Secretaría y Tesorería	Anual
Priorización de proyectos sociales	Selección de proyectos sin criterios técnicos debido a recursos limitados, generando decisiones subjetivas y distribución ineficiente de recursos.	Alta	Alta	Crítico	% de proyectos aprobados utilizando criterios de priorización.	Establecer criterios de selección según impacto social, urgencia, beneficiarios y viabilidad financiera, documentando las decisiones en actas.	Junta de Socios, Presidencia y Tesorería	Cada proyecto

Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 13: Políticas Financieras

Política Financiera PF-01: Aprobación de proyectos y autorización de desembolsos.

Solicitud y documentación de desembolsos
Todo proyecto que requiera recursos deberá presentar una solicitud escrita a Presidencia con cinco días hábiles de anticipación, indicando objetivo, beneficiarios, fecha, responsable, monto y fuente de financiamiento. Para adquisiciones superiores a USD 300 se exigirán al menos dos proformas vigentes de diferentes proveedores, con identificación tributaria, descripción, valores y vigencia.

Revisión financiera y aprobación
Tesorería verificará la disponibilidad de recursos, documentación, pertinencia del gasto y ausencia de desembolsos pendientes de legalización. Los gastos menores y urgentes podrán ser autorizados por Presidencia dentro del límite institucional, informando posteriormente a la Junta. Los desembolsos de proyectos y adquisiciones importantes requerirán aprobación previa de la Junta de Socios.

Ejecución y legalización de gastos
Los pagos se realizarán preferentemente mediante cheque y deberán contar con comprobantes de respaldo. Dentro de los cinco días hábiles posteriores al proyecto, el responsable entregará facturas, comprobantes, informe de ejecución y evidencias correspondientes. Los recursos no utilizados deberán reintegrarse a Tesorería.

Restricciones para desembolsos
No se autorizarán pagos sin disponibilidad financiera, documentación completa, aprobación correspondiente o cuando existan desembolsos anteriores pendientes de legalización. Tampoco se aceptarán proformas ajenas al objeto del proyecto.

Control y seguimiento
Tesorería mantendrá un registro anual de desembolsos, identificando proyecto, responsable, valores aprobados y ejecutados, fechas de legalización y observaciones, para su presentación a la Junta de Socios.

Política Financiera PF-02: Gestión financiera para la formalización y seguimiento de convenios institucionales.

Evaluación institucional y financiera
Antes de suscribir un convenio, Presidencia verificará su pertinencia institucional y la capacidad de la entidad aliada. Tesorería analizará los aportes, costos, honorarios, gastos no cubiertos y disponibilidad financiera. Los compromisos que superen la capacidad económica deberán replantearse.

Aprobación y definición de responsabilidades
Todo convenio será presentado a la Junta de Socios para su aprobación documentada en acta. Deberán establecer objetivos, vigencia, presupuestos, obligaciones económicas, administración de recursos y responsabilidades de cada institución, incluyendo la contratación de personal especializado cuando corresponda.

Ejecución y modificaciones
Durante la ejecución se supervisará el cumplimiento de actividades, aportes y obligaciones. Cualquier modificación que incremente significativamente el presupuesto deberá analizarse con Tesorería y someterse a aprobación de la Junta antes de comprometer nuevos recursos.

Cierre y evaluación del convenio
Al finalizar, el responsable presentará un informe con actividades, beneficiarios, aportes institucionales, gastos y resultados obtenidos, permitiendo evaluar la continuidad de la cooperación.

Restricciones y seguimiento
No se suscribirán convenios sin responsabilidades económicas definidas, financiamiento suficiente, aportes garantizados o aprobación correspondiente. Presidencia y Tesorería mantendrán un registro actualizado de convenios, compromisos, cumplimiento y fechas de cierre.

Política Financiera PF-03: Planificación, Ejecución y Control financiero de proyectos sociales.

Planificación y presupuesto
Cada proyecto deberá contar con una planificación que incluya objetivos, beneficiarios, duración, recursos, costos y financiamiento. Tesorería verificará la disponibilidad económica y se elaborará un presupuesto independiente, diferenciando los aportes del Club, entidades aliadas y donaciones en especie.

Control presupuestario y adquisiciones
Los gastos deberán ajustarse al presupuesto aprobado y corresponder a necesidades del proyecto. Las variaciones significativas requerirán revisión de Tesorería y autorización de Presidencia o Junta, según corresponda. Las compras cumplirán los requisitos de proformas establecidos en la PF-01.

Contratación de servicios profesionales
La contratación de médicos, técnicos u otros profesionales requerirá una estimación previa de honorarios, disponibilidad financiera y autorización de la Junta. Los pagos deberán respaldarse con documentos tributarios válidos.

Seguimiento de proyectos y programas permanentes
Presidencia, Tesorería y el responsable revisarán los gastos, cronogramas y dificultades. En programas como la Casa de la Diabetes se controlarán periódicamente los costos de insumos médicos para anticipar variaciones presupuestarias.

Cierre y evaluación financiera
Dentro de los cinco días hábiles posteriores al proyecto, el responsable entregará comprobantes, evidencias e informe de ejecución. Tesorería verificará los gastos y presentará un resumen financiero a la Junta, que evaluará resultados y oportunidades de mejora.

Restricciones de ejecución
No se ejecutarán proyectos sin responsable designado, presupuesto revisado, recursos suficientes, convenios formalizados cuando corresponda o autorización de las contrataciones previstas.

Política Financiera PF-04: Registro contable, control documental y presentación de información financiera.

Registro y respaldo de operaciones
Tesorería registrará los ingresos y egresos dentro de los dos días hábiles posteriores a cada operación, utilizando documentos originales y comprobantes válidos. No se incorporarán operaciones sin respaldo suficiente y toda corrección deberá justificarse documentalmente.

Organización y custodia documental
Los documentos financieros se clasificarán por año, proyecto y tipo de operación, permaneciendo bajo custodia de Tesorería. Su retiro requerirá autorización de Presidencia y constancia de entrega y devolución.

Conciliaciones y revisión financiera
Tesorería realizará conciliaciones bancarias mensuales, verificando registros, depósitos, cheques y estados de cuenta. Las diferencias deberán investigarse y documentarse antes de presentar los informes financieros.

Elaboración y presentación de informes
Los informes mensuales incluirán ingresos, egresos, saldos, proyectos financiados y obligaciones pendientes. Serán presentados a la Junta de Socios para su revisión, dejando constancia de observaciones en actas.

Modificaciones y respaldo digital
Las correcciones contables deberán conservar evidencia del registro original, motivo y fecha. Se realizarán respaldos digitales mensuales en medios autorizados para prevenir pérdidas de información.

Restricciones y seguimiento
No se registrarán operaciones sin documentos válidos, autorización correspondiente o diferencias justificadas. Tesorería revisará mensualmente los registros y la Junta evaluará anualmente los procedimientos financieros.

Política Financiera PF-05: Seguimiento financiero y evaluación de la gestión económica.

Seguimiento financiero e indicadores
Tesorería elaborará informes trimestrales sobre ingresos, egresos y disponibilidad financiera, incorporando indicadores de liquidez, dependencia de ingresos, eficiencia programática y gasto administrativo. Los resultados se compararán con períodos anteriores para identificar riesgos.

Evaluación presupuestaria de proyectos
Al finalizar cada proyecto, Tesorería comparará el presupuesto aprobado con los gastos ejecutados, documentando variaciones y sus causas. Los resultados servirán para mejorar futuras planificaciones.

Control de programas y fuentes de financiamiento
Se evaluarán los costos, beneficiarios y aportes de programas permanentes como la Casa de la Diabetes. También se revisarán los ingresos por alquileres, cuotas, autogestión y convenios, proponiendo alternativas ante disminuciones significativas.

Evaluación anual y acciones correctivas
La Junta evaluará anualmente los indicadores, proyectos, riesgos y políticas financieras. Cuando un indicador presente resultados desfavorables en dos evaluaciones consecutivas, se analizarán sus causas y establecerán correctivos.

Restricciones y control
No se aprobarán nuevos proyectos sin conocer la situación financiera, revisar los indicadores y justificar diferencias relevantes. Presidencia supervisará trimestralmente los informes y la evaluación anual de la Junta.

Política Financiera PF-06: Gestión documental, continuidad administrativa y mejora continua de los procesos financieros.

Organización y conservación documental
Tesorería y Secretaría mantendrán expedientes físicos organizados por año y proyecto, incluyendo documentos financieros, convenios, informes y respaldos necesarios para consultas y rendición de cuentas.

Entrega de información en cambios de directiva
Las autoridades salientes deberán entregar formalmente registros, conciliaciones, estados de cuenta, chequeras, convenios, informes y expedientes, garantizando la continuidad administrativa y financiera.

Actualización de procedimientos y capacitación
Las políticas financieras se revisarán anualmente o ante cambios institucionales. La Junta aprobará las modificaciones y Presidencia coordinará la inducción de nuevos responsables sobre registros, procedimientos y obligaciones.

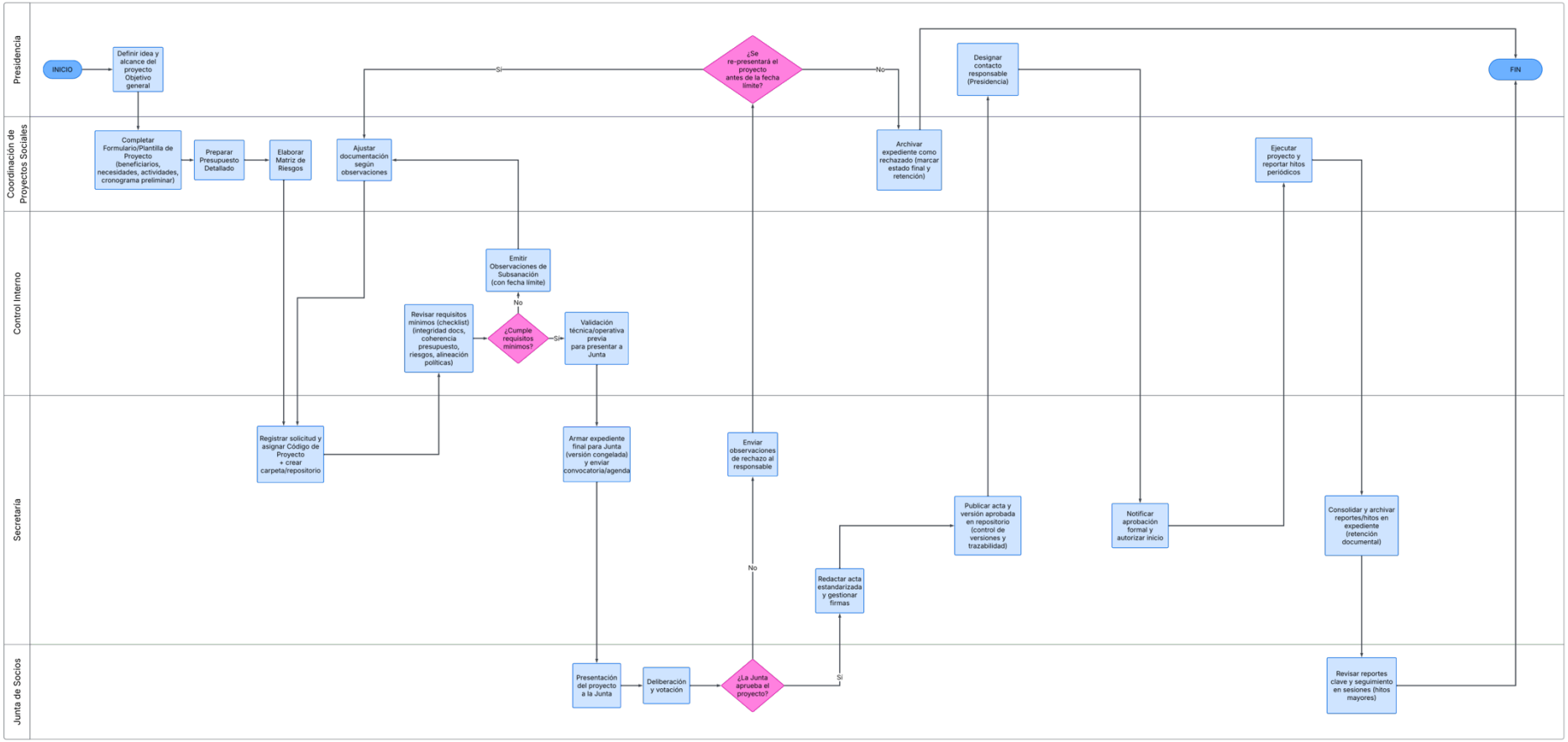
Conservación del conocimiento y mejora continua
Los informes, observaciones y recomendaciones se conservarán como antecedentes para futuros proyectos. La Junta evaluará anualmente el cumplimiento de las políticas y propondrá mejoras en los procesos financieros.

Restricciones y seguimiento
No se formalizará la entrega administrativa sin expedientes completos, conciliaciones, informes y documentación de proyectos y convenios. Presidencia verificará anualmente el estado de los archivos y el cumplimiento de las actualizaciones aprobadas.

Anexo 14: Flujograma propuesto para el proceso de aprobación de proyectos sociales

Figura 6

Propuesta de actualización del flujograma de aprobación de proyectos

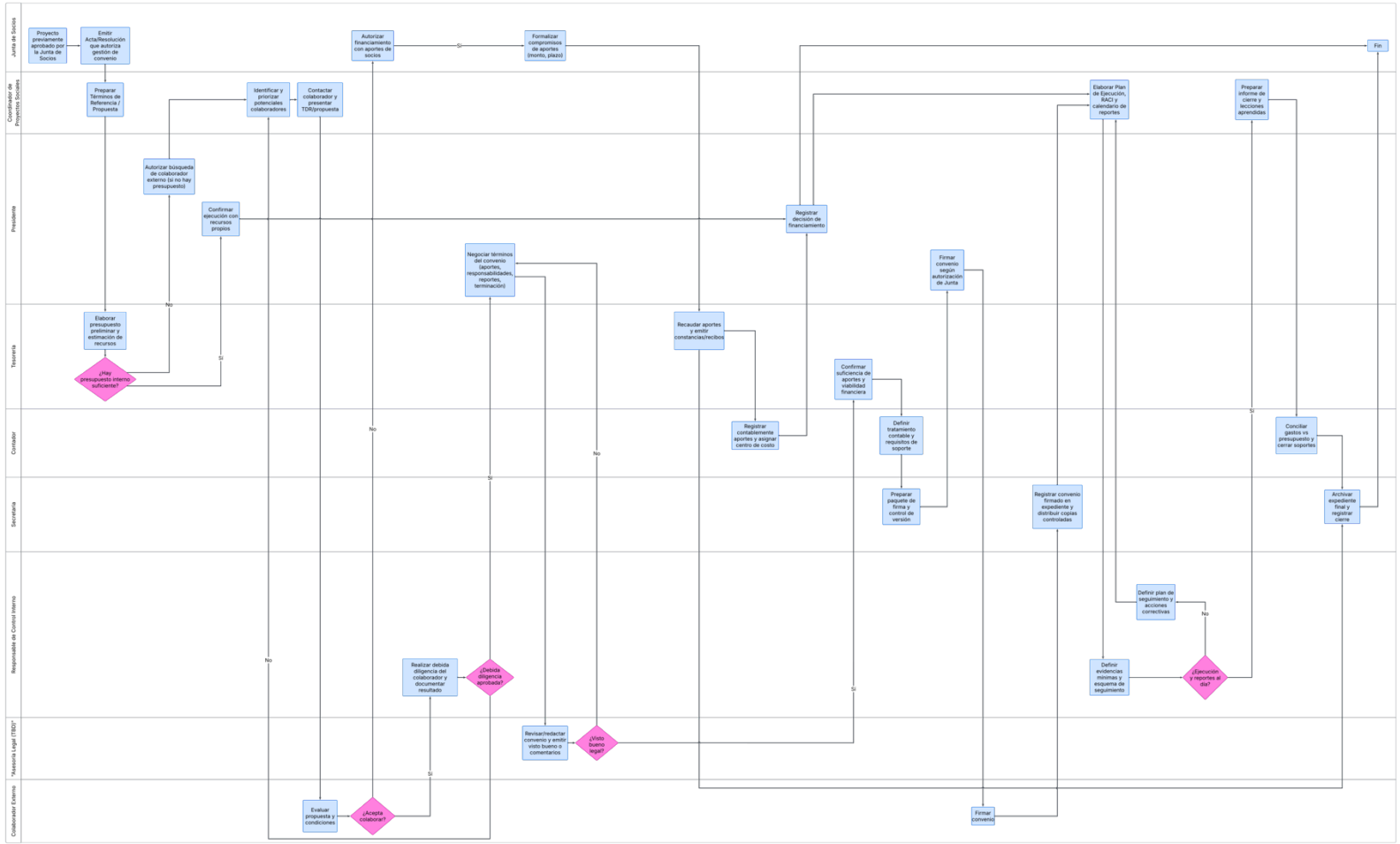


Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 15: Flujograma propuesto para el proceso de formalización de convenios

Figura 7

Propuesta de actualización del flujograma de formalización de convenios

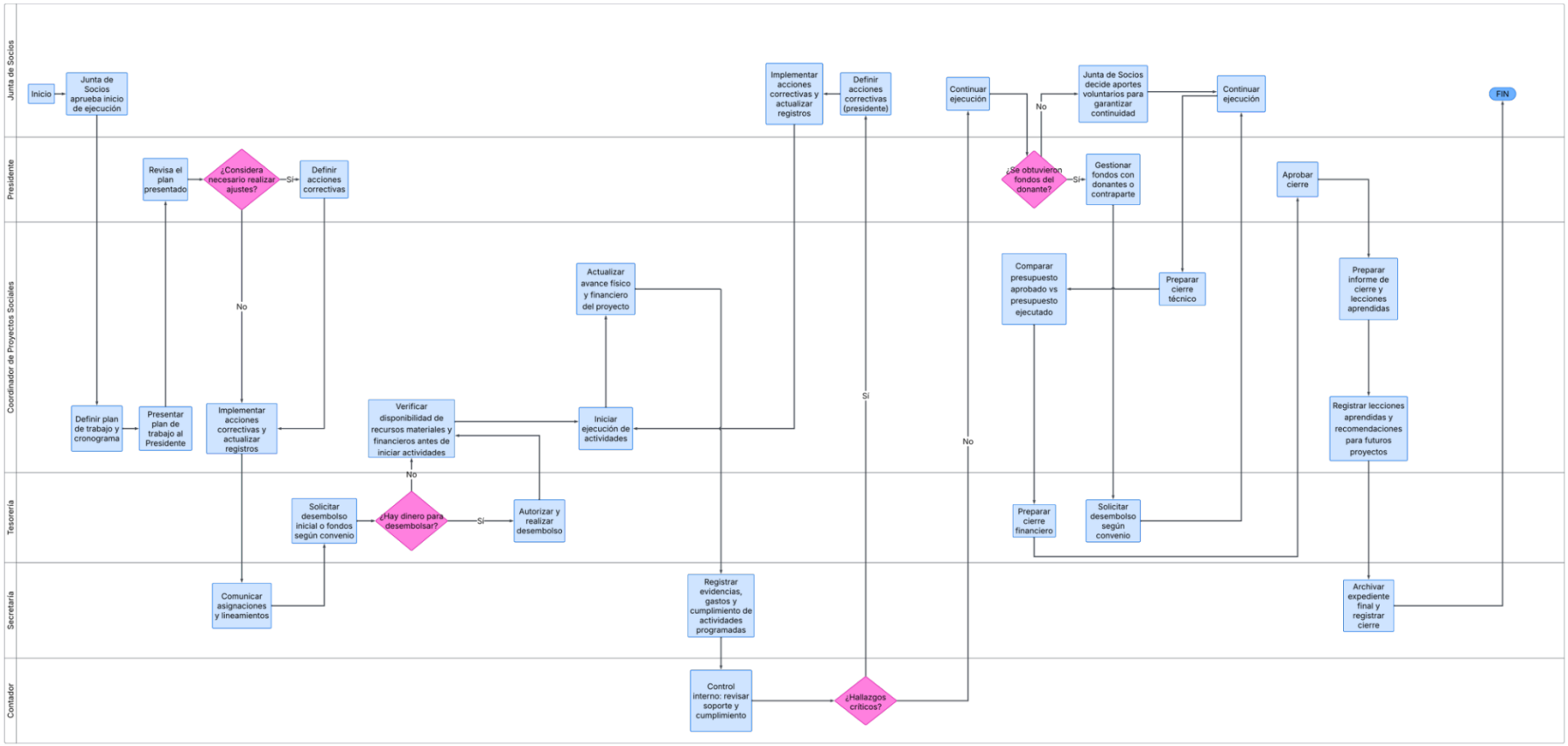


Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 16: Flujograma propuesto para el proceso de ejecución de proyectos sociales.

Figura 8

Propuesta de actualización del flujograma de ejecución de proyectos sociales

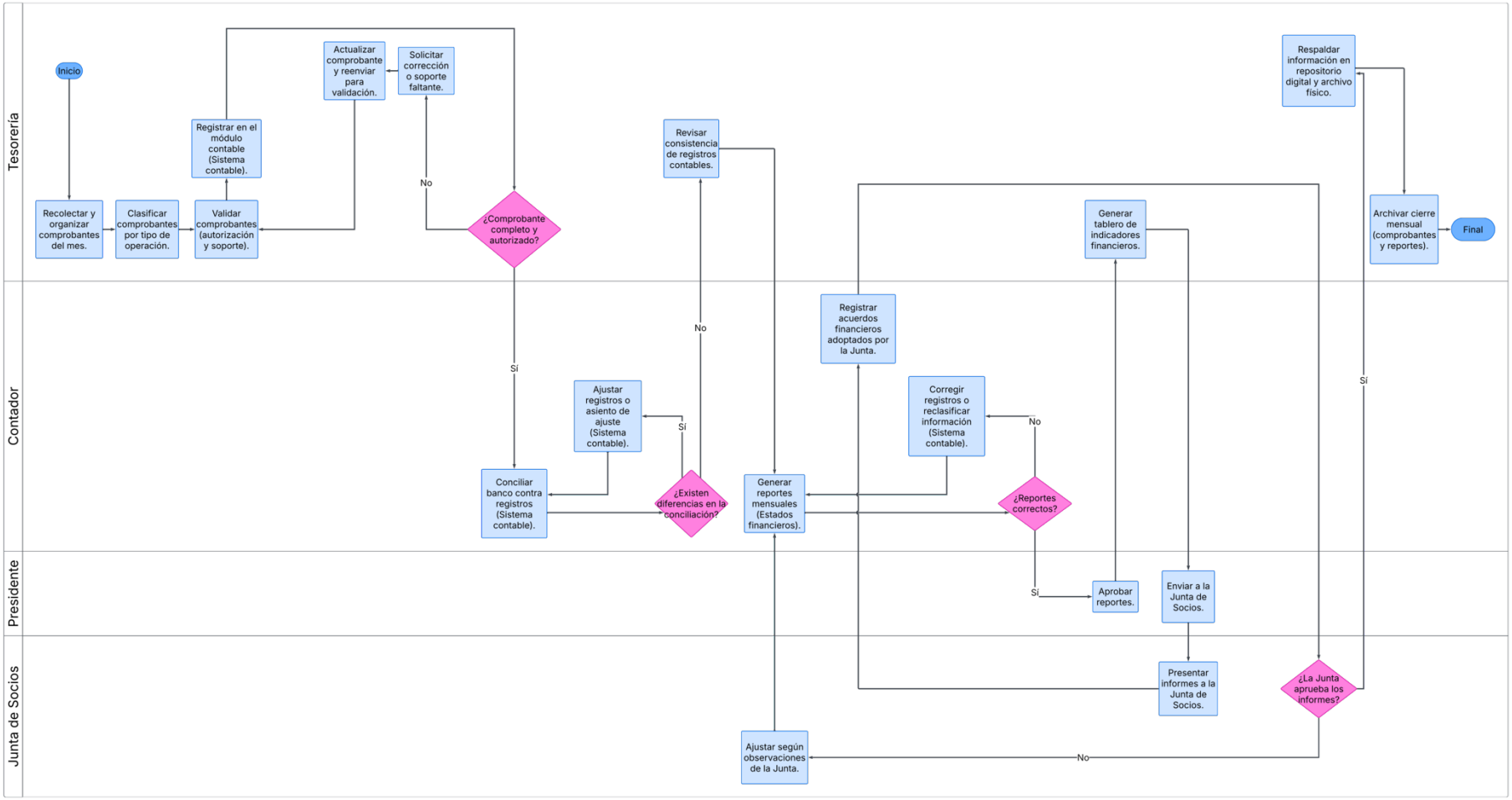


Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 17: Flujograma propuesto para el proceso contable

Figura 9

Propuesta de actualización del flujograma de el proceso contable



Nota: Elaborado por De Lima Aline y Benavidez Isaac.

Anexo 18: Propuesta de indicadores para el seguimiento de la gestión financiera

Tabla 12

Indicadores financieros propuestos para el Club de Leones Santo Domingo

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
Planificación presupuestaria	Cumplimiento del presupuesto institucional. Permite conocer qué proporción del presupuesto aprobado fue realmente ejecutada durante el período.	(Total de gastos ejecutados / Total de gastos presupuestados) × 100	Un resultado cercano al 100 % evidencia que la ejecución se mantuvo dentro de lo planificado. Un valor superior al 100 % muestra sobreejecución y obliga a revisar las causas; un resultado muy inferior puede reflejar actividades no realizadas, retrasos o una estimación poco realista.	Entre 90 % y 100 %	Presupuesto institucional, auxiliar de egresos e informes de Tesorería.	Tesorería, con revisión de Presidencia.	Trimestral y al cierre anual

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
Control de proyectos	Desviación presupuestaria por proyecto. Mide la diferencia entre el costo aprobado y el gasto realmente efectuado en cada proyecto social.	[(Gasto real del proyecto − Presupuesto aprobado) / Presupuesto aprobado] × 100	El resultado esperado es una variación reducida. Un porcentaje positivo indica que el proyecto gastó más de lo previsto; uno negativo muestra que utilizó menos recursos. La diferencia deberá explicarse para determinar si responde a ahorro, actividades pendientes o una planificación insuficiente.	Variación entre −10 % y +10 %	Presupuesto y reporte de gastos de cada proyecto, facturas y comprobantes.	Tesorería y coordinador del proyecto.	Al cierre de cada proyecto y en revisiones mensuales
Sostenibilidad financiera	Cobertura de egresos. Determina la capacidad de los ingresos	Total de ingresos ordinarios / Total de egresos	Un resultado igual o superior a 1 significa que los ingresos cubren los egresos. Un valor menor a 1 evidencia insuficiencia	Igual o mayor a 1,00 vez	Auxiliar de ingresos y egresos, estados de cuenta e	Tesorería.	Mensual y trimestral

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
	ordinarios del período para cubrir los egresos institucionales y sociales.		financiera y la necesidad de reducir gastos no prioritarios, fortalecer la recaudación o gestionar apoyos adicionales.		informe financiero.		
Sostenibilidad financiera	Margen de remanente institucional. Identifica la proporción de ingresos que permanece disponible después de cubrir los egresos del período.	[(Total de ingresos − Total de egresos) / Total de ingresos] × 100	Se espera obtener un porcentaje positivo que permita formar una reserva para contingencias y sostener programas permanentes. Un resultado negativo representa déficit y deberá analizarse antes de aprobar nuevas obligaciones o proyectos.	Entre 5 % y 15 % positivo	Auxiliar de ingresos y egresos e informe financiero del período.	Tesorería y Junta de Socios.	Trimestral y anual

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
Diversificación de ingresos	Dependencia del alquiler de la sede. Mide cuánto representan los ingresos por arrendamiento dentro del total de recursos obtenidos por el Club.	(Ingresos por alquiler de la sede / Total de ingresos ordinarios) × 100	El resultado permite identificar el grado de dependencia de esta fuente. Mientras menor sea el porcentaje, mayor será la diversificación financiera. Un nivel elevado no implica que el alquiler sea negativo, pero sí que una reducción de eventos podría afectar considerablemente al Club.	Reducir progresivamente a menos del 50 %	Registro de alquileres, recibos, depósitos y auxiliar de ingresos.	Tesorería y Presidencia.	Trimestral
Diversificación de ingresos	Participación de nuevas fuentes de financiamiento. Evalúa el peso de convenios,	(Ingresos de nuevas fuentes / Total de ingresos	Se espera que el porcentaje aumente de forma progresiva, demostrando que el Club amplía sus fuentes de recursos y	Alcanzar al menos 20 %	Convenios, registros de donaciones, reportes de campañas y	Presidencia y Tesorería.	Semestral

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
	donaciones económicas y nuevas actividades de autogestión distintas del alquiler y de las cuotas ordinarias.	ordinarios) × 100	disminuye la exposición a la variación del alquiler y de las aportaciones de socios.		auxiliar de ingresos.		
Liquidez y obligaciones	Cumplimiento oportuno de pagos. Determina la proporción de obligaciones canceladas dentro de la fecha programada.	(Número de obligaciones pagadas a tiempo / Total de obligaciones vencidas en el período) × 100	Un resultado alto demuestra capacidad de programación y evita acumulación de obligaciones. Un porcentaje bajo evidencia problemas de liquidez, falta de seguimiento o una priorización inadecuada de pagos.	Igual o mayor a 95 %	Cronograma de pagos, comprobantes, facturas y estados de cuenta.	Tesorería.	Mensual

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
Eficiencia en proyectos	Costo promedio por beneficiario. Relaciona el gasto total de un proyecto con el número de personas atendidas.	Costo total del proyecto / Número de beneficiarios atendidos	El resultado permite comparar proyectos similares y analizar si el costo de atención se mantiene razonable. No debe interpretarse de manera aislada, debido a que ciertas ayudas médicas o especializadas pueden requerir un costo mayor por beneficiario.	Mantenerse dentro del presupuesto aprobado y compararse con proyectos similares	Liquidación del proyecto, listado de beneficiarios y respaldos de gastos.	Tesorería y coordinador del proyecto.	Al cierre de cada proyecto
Eficiencia en proyectos	Porcentaje de recursos destinados directamente a la intervención social. Mide cuánto del gasto	(Gastos directos del proyecto / Gasto total del proyecto) × 100	Se espera que la mayor parte del recurso se destine a la actividad social y que los gastos de apoyo sean razonables y estén justificados. Un resultado bajo deberá revisarse para	Igual o mayor a 80 %	Detalle de gastos por proyecto, facturas, comprobantes y acta de cierre.	Tesorería y coordinador del proyecto.	Al cierre de cada proyecto

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
	total del proyecto se utilizó en bienes, servicios o ayudas entregadas a los beneficiarios.		identificar costos administrativos, logísticos o no previstos que estén reduciendo el alcance del proyecto.				
Autogestión	Rendimiento de actividades de recaudación. Mide el porcentaje neto obtenido después de descontar los costos de una feria, campaña o evento solidario.	[(Ingresos de la actividad − Costos de la actividad) / Ingresos de la actividad] × 100	Un porcentaje positivo demuestra que la actividad generó recursos netos para los proyectos sociales. Un resultado bajo o negativo indicará que deben revisarse los costos, la organización, la convocatoria o la conveniencia de repetir la actividad.	Igual o mayor a 30 % neto	Reporte de ingresos y gastos de cada actividad, depósitos y comprobantes.	Tesorería y responsable de la actividad.	Después de cada actividad

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
Programas permanentes	Variación del costo de los progrmas permanentes. Permite controlar el aumento o disminución de los gastos del programa respecto del período anterior.	[(Costo del período actual − Costo del período anterior) / Costo del período anterior] × 100	El resultado esperado es una variación explicable y compatible con el número de beneficiarios, el precio de los insumos y los servicios brindados. Un incremento elevado sin aumento equivalente en la atención deberá analizarse y sustentarse.	Variación máxima de 10 %, salvo justificación documentada	Registro de gastos de la Casa de la Diabetes, facturas y reporte de atención.	Tesorería y responsable del programa.	Mensual y trimestral
Transparencia y control	Cobertura documental de egresos. Verifica la proporción de pagos que cuenta con factura, recibo, autorización u	(Número de egresos con respaldo completo / Total de egresos revisados) × 100	Se espera que todas las operaciones cuenten con evidencia suficiente para facilitar la revisión, la rendición de cuentas y la continuidad administrativa. Cualquier egreso sin respaldo deberá	100 %	Archivo físico y digital, comprobantes, facturas, cheques y autorizaciones.	Tesorería y Secretaría.	Mensual

Dimensión	Indicador y finalidad	Fórmula de cálculo	Resultado que se espera obtener	Meta inicial	Fuente de verificación	Responsable	Frecuencia
	otro respaldo válido.		regularizarse y registrarse como observación.				

Nota: Elaborado por Aline de Lima e Isaac Benavidez.