

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO SOBRE
UNA MATRIZ ESTRATÉGICA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS
FINANCIADOS POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL”**



TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GLORIA LETICIA SOBERANIS ALVARADO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, marzo de 2017

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

| | |
|---------------|--------------------------------------|
| Decano | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán |
| Secretario | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| Vocal Primero | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| Vocal Segundo | MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio |
| Vocal Tercero | Vacante |
| Vocal Cuarto | P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla |
| Vocal Quinto | P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez |

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

| | |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| Área Matemática-Estadística | Lic. José de Jesús Portillo Hernández |
| Área Contabilidad | Lic. Erik Roberto Flores López |
| Área Auditoría | Lic. Carlos Roberto Mauricio García |

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

| | |
|------------|--|
| Presidente | Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo |
| Secretario | Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría |
| Examinador | Lic. Othir Misael Cardona Sales |

Guatemala 25 de mayo de 2016

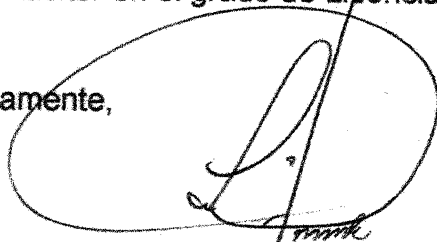
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldan
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Licenciado Suárez;

Por ese medio es un gusto dirigirme a usted e informarle que con base al dictamen No. 240-2014 de fecha veintisiete de agosto de dos mil catorce, en donde se me asigna como Asesor de Tesis a la estudiante Gloria Leticia Soberanis Alvarado en el punto de Tesis: **"EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO SOBRE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL"**, he procedido a efectuar la evaluación de acuerdo al requerimiento de observaciones emitido por la terna examinadora en la primera oportunidad.

La estudiante Soberanis Alvarado, cumple con los requisitos establecidos en el citado trabajo, por lo anterior me permito emitir opinión favorable para que el mismo pueda someterse a Examen PRIVADO DE TESIS, previo a obtener el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciada.

Me suscribo muy atentamente,



Lic. Luis Fernando Estrada Fabián
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1985



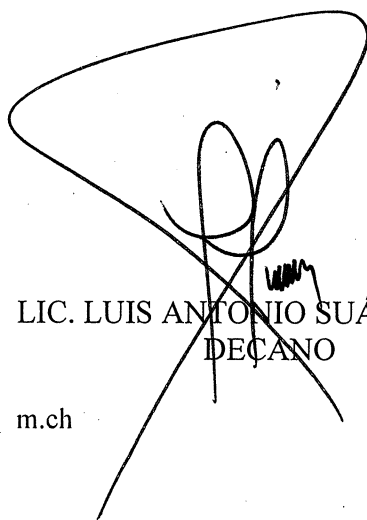
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
ONCE DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8, subinciso 5.8.1 del Acta 18-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 167-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO SOBRE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **GLORIA LETICIA SOBERANIS ALVARADO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,



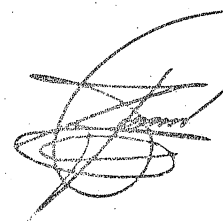
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ese soplo de vida cada día, por su perfecta voluntad, por su sabiduría, por ser quien guía cada uno de mis pasos y por poner en mi vida ese espíritu de superación, constancia y perseverancia.
- A ALGUIEN ESPECIAL:** Renato Martínez (QEPD) por ser el escogido de Dios para bendición de mi vida y por esos hijos maravillosos que formamos. Gracias hasta el cielo.
- A MIS HIJOS:** Luis Eduardo, Roberto Pablo y Christian Renato, por ser esa fuente de aliento, por su amor de todos los días, porque son la razón de todos mis triunfos, los cuales deseo sean de inspiración para su superación personal. Los amo!
- A MI NIETO:** Mateo, por ser otro pedacito de mi corazón, a quien amo inmensamente.
- A MIS PADRES:** Julio Soberanis y Gloria Alvarado, gracias por ese amor incondicional y por su gran apoyo de siempre. Son mi gran ejemplo a seguir.
- A MIS HERMANOS:** Julio Enrique y Amarilis, con mucho amor, que Dios los bendiga y les permita la realización de sus metas. Siempre estaré ahí.
- A MIS ABUELITOS:** Por el amor y esos consejos que sigo recibiendo desde el cielo. Les extraño.
- A MIS SOBRINOS:** David, Iván, Denis, con todo mi amor.
- A MI FAMILIA:** A todos y todas con mucho cariño y admiración.
- A MIS AMIGOS Y AMIGAS SAN CARLISTAS:** Por esos momentos increíbles e irrepetibles que compartimos. Los llevo a cada uno en el corazón.

A MIS ASESORES

Lic. Luis Fernando Estrada y Lic. Luis Aldana,
muchas gracias por su apoyo y su tiempo.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA**

Por ser esa casa de estudios que me permite ver
una de mis metas realizada, en especial a la
Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES – ONG´S

| | | |
|------|--|---|
| 1.1. | Antecedentes Históricos | 1 |
| 1.2. | Definición | 2 |
| 1.3. | Tipos de ONG´s según las Naciones Unidas | 4 |
| 1.4. | Obligaciones Legales y Fiscales | 5 |

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

| | | |
|------|-------------------------------------|----|
| 1.5. | Antecedentes | 16 |
| 1.6. | Definición | 16 |
| 1.7. | Prioridades Estratégicas de Gestión | 17 |
| 1.8. | Principales Actividades | 17 |
| 1.9. | Funciones | 18 |

CAPÍTULO II

EL PRESUPUESTO

| | | |
|------|--|----|
| 2.1. | Presupuesto | 20 |
| 2.2. | Clasificación de los Presupuestos | 24 |
| 2.3. | Características y Principios | 27 |
| 2.4. | Métodos para Presupuestar | 29 |
| 2.5. | El presupuesto como herramienta de Control para el seguimiento a la Ejecución de Proyectos | 31 |
| 2.6. | Ejecución Presupuestaria | 32 |

CAPÍTULO III

CONTROL PRESUPUESTARIO Y EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1. | Control Interno | 33 |
| 3.2. | Definición y Objetivos del Control Interno | 34 |
| 3.3. | Clasificación del Control Interno | 37 |
| 3.4. | Componentes del Control Interno | 38 |
| 3.5. | Propósito del Control Interno | 41 |
| 3.6. | Normas Generales del Control Interno | 42 |
| 3.7. | Definición Control Presupuestario | 45 |
| 3.8. | Ejecución Presupuestaria y Control Presupuestario | 47 |
| 3.9. | Importancia de un Sistema de Control Presupuestario | 48 |
| 3.10. | Proceso de Control | 48 |
| 3.11. | Objetivo y Propósitos del Control Presupuestario | 49 |
| 3.12. | Método de Control de Desviaciones | 49 |
| 3.13. | Control del Presupuesto de Ingresos y Gastos | 50 |
| 3.14. | Control del Presupuesto de Efectivo | 51 |
| 3.15. | Evaluación del Sistema de Control Presupuestario | 51 |
| 3.16. | Matriz Estratégica de Evaluación de Proyectos | 52 |
| 3.17. | El Contador Público y Auditor | 56 |

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO SOBRE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (CASO PRÁCTICO)

| | | |
|------|--|-----|
| 4.1. | Antecedentes de la Organización no Gubernamental | 60 |
| 4.2. | Generalidades | 60 |
| 4.3. | Nombramiento | 62 |
| 4.4. | Planificación de la Evaluación | 63 |
| 4.5. | Cuestionario de Control | 71 |
| 4.6. | Programa de Trabajo | 79 |
| 4.7. | Papeles de Trabajo | 81 |
| 4.8. | Informe Final | 116 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo denominado **“EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO SOBRE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR UNA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL”** tiene como objetivo evaluar los controles presupuestarios aplicados en la matriz estratégica de ejecución de proyectos y determinar los factores que de una u otra forma afectan la eficiente ejecución de los diferentes proyectos financiados por la agencia de cooperación.

En la actualidad, la Cooperación Internacional ha crecido dado el interés de los países extranjeros en apoyar a las sociedades en su desarrollo económico productivo. Estos países buscan establecer oficinas en los países donde se determina el apoyo, para mantener un mejor control y seguimiento de los proyectos y las organizaciones. Para realizar el trabajo se crean alianzas con organizaciones no gubernamentales legalmente establecidas en el país, siendo una característica primordial de esta alianza, la coherencia en su enfoque estratégico.

Las organizaciones no gubernamentales, requieren de la aplicación de controles internos para el registro de sus operaciones y a la vez que permitan el seguimiento oportuno de la ejecución presupuestaria para la determinación y presentación de resultados, por lo que se considera necesario el análisis de la información financiera y programática presentada.

Por tal razón, se presenta el trabajo realizado, iniciando con el marco referencial de los antecedentes históricos de las organizaciones no gubernamentales y cómo se establece el trabajo conjunto con la cooperación internacional.

En los capítulos II y III se describen los temas de Presupuestos y de Control Presupuestario en sus principales aspectos, desarrollados desde el punto de vista de la herramienta COSO, que permite establecer los lineamientos para elaborar una matriz que contenga la información financiera y la información programática para el análisis del avance hacia los objetivos de los proyectos financiados por la agencia de cooperación.

Posteriormente se presenta el caso práctico en donde se verifica el control presupuestario y el análisis de la información programática para identificar las deficiencias que afectan el avance y alcance de los objetivos del proyecto y los resultados.

Este trabajo de tesis tiene como finalidad resaltar la importancia de llevar a cabo la implementación de controles en la ejecución presupuestaria; y a la vez se constituye en una herramienta importante para la Organización no Gubernamental para el Desarrollo, dado su necesidad de presentar resultados favorables en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios y beneficiarias en un periodo determinado, ante la agencia de cooperación internacional.

CAPÍTULO I

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES – ONG´S

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las Organizaciones No Gubernamentales, son instituciones derivadas del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas, que agrupa a personas que buscan la satisfacción de intereses o ideales comunes, fuera de las fronteras nacionales de cada pueblo. Surgen de la necesidad de atender el desarrollo económico y social de sectores de la población que quedan fuera de los alcances y estructuras del Estado, su fin no es lucrativo y sus fondos son obtenidos de tres formas: otorgados por el Estado, por medio de donaciones del sector privado nacional y de donaciones internacionales.

“Según investigaciones de la Coordinadora de ONG y Cooperativas (CONGCOOP), señalan que el inicio de estas organizaciones sociales es en el año de 1944, coincidiendo con la revolución de octubre que facilitó la organización social por primera vez en la historia de Guatemala. En 1954 con el derrocamiento de Jacobo Arbenz la inscripción de nuevas organizaciones baja, por la instauración de sucesivos gobiernos militares y no se recupera hasta 1976 coincidiendo con el terremoto que dio lugar a la movilización masiva de recursos y ayuda externa e interna para la rehabilitación del país. A finales de los setenta, con el incremento de la represión militar éstas vuelven a descender hasta mediados de los ochenta cuando la democracia empieza su restauración.

Así en 1944 las organizaciones sociales abrieron paso a las futuras Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Guatemala, señalando 1976 como año clave para su inicio. Los dos momentos más importantes que coinciden con la etapa asistencialista y la de profesionalización y que muestran a las ONG´s tal y como ahora se perciben son:

El 4 de febrero de 1976, momento en que el Estado guatemalteco quedó en entredicho al no poder dar la mínima asistencia humanitaria de urgencia post terremoto. La circunstancia natural se aprovechó oportunamente por las agencias donantes para incidir en los procesos que se vivían, usando a las ONG'S como agentes de cooperación evitando las instancias oficiales.

A partir de la segunda mitad de 1990 con el proceso de democratización y preparación de los Acuerdos de Paz, donde la comunidad internacional se volcó en Guatemala para afirmar el proceso de paz y volvió de nuevo a utilizar este mecanismo de cooperación descentralizada para favorecer procesos de recuperación social.” (1:1)

“La denominación de Organización No Gubernamentales, aparece por primera vez en 1945, al aprobarse la Carta Fundacional de la Organización de las Naciones Unidas. El artículo 71 de esa Carta Fundacional establece que el Consejo Económico y Social tiene la potestad de realizar consultas a Organizaciones No Gubernamentales que traten asuntos de su competencia.

En Guatemala esta denominación aparece en el ordenamiento jurídico hasta 2003, con la aprobación de la Ley de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONG), Decreto número 2-2003 del Congreso de la República. Sin embargo estas organizaciones existen aproximadamente desde la década de 1950, amparadas bajo la figura jurídica de asociaciones civiles sin fines lucrativos y vinculados a tareas religiosas como de asistencia en materia de infraestructura, tecnología agrícola, alfabetización y educación popular” (2:2).

1.2. Definición

“Es una entidad privada con personalidad jurídica diversa y variada, orientada hacia fines y objetivos humanitarios, sociales, de beneficencia, derechos humanos y desarrollo económico, social, ambiental y cultural, etc. Financia sus actividades, estudios e incidencia con fondos privados, donaciones o recursos públicos.

No reemplaza las acciones de los Estados u organismos internacionales, sino busca cubrir y ayudar en áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad.

Según las Naciones Unidas, es una agrupación de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público, dirigida por personas con un bien común.” **(15:1)**

“De conformidad con el artículo 2 de la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, estas entidades son aquellas constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro.” **(2:2)**

La definición que plantea el Banco Mundial en 1989 que las describe como: Grupos e instituciones que son completamente o en alto grado independientes del gobierno y que se caracterizan por atender ante todo objetivos humanitarios o de cooperación, en lugar de objetivos comerciales principalmente aquellas organizaciones privadas cuyo fin es mitigar el sufrimiento, defender los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente o comprometerse con el desarrollo de una comunidad.

La característica fundamental de este tipo de organizaciones, es que son personas jurídicas sin ánimo de lucro y que tienen prohibición expresa de distribuir dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros.

Sus actividades son muy diversas:

- Desempeñan una serie de servicios y funciones humanitarias;
- Acercan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos;
- Vigilan las políticas y que los programas se pongan en práctica;

- Animar a que los interesados de la sociedad civil participen en el nivel comunitario;
- Ofrecen análisis y competencia;
- Sirven como mecanismos de alerta temprana;
- Ayudan a vigilar y poner en práctica acuerdos internacionales;

Algunas se centran en un tema en concreto, como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud.

1.3. Tipos de ONG´S según las Naciones Unidas

“Existen varios tipos de ONG´S en función de sus diferentes objetivos, áreas de actuación y estrategias. En este sentido se distinguen cuatro generaciones:

1.3.1 Las de I generación o asistencialistas:

Nacen tras la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de remediar una situación de escasez de bienes y servicios. Las acciones que realizan son de emergencia y asistencia en las que son los únicos actores involucrados en el proceso.

1.3.2 Las de II generación o desarrollistas:

Surgen durante los años 60 siguiendo los postulados desarrollistas. Su objetivo es la transferencia de recursos económicos y tecnológicos a las ONG´S del Sur y los grupos de base. Persiguen la incorporación de las acciones de sensibilización ciudadana sobre las condiciones de vida de los pueblos del Sur.

1.3.3. Las de III generación o de asociación y denuncia social:

Corresponden a los años 70 y entienden el desarrollo como un proceso auto sostenido de carácter político, por lo que concentran todos sus esfuerzos en aumentar la participación política y fortalecer la sociedad civil, así como a

denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local auto sostenido.

1.3.4. Por último, las de IV generación o de empoderamiento:

Nacidas en los 80, que patrocinan un desarrollo equilibrado en lo social y sostenible en lo ecológico. Entienden que la falta de desarrollo en el Sur incide en un mal desarrollo en el Norte.

Las acciones se realizan a través de redes formales e informales de personas y organizaciones. Se añade una nueva estrategia consistente en la denuncia y en la presión política, aunque en la práctica no todas apliquen esta última estrategia.”
(3:12)

1.4. Obligaciones Legales y fiscales

La normativa guatemalteca vigente identifica tres formas de organizaciones legalmente constituidas consideradas como ONG:

- a. La persona jurídica en general, frecuentemente denominada “entidad sin fines de lucro” (artículos 15 y 18 del Código Civil);
- b. Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (Decreto 2-2003 del Congreso de la República); y,
- c. Las excepciones que estipula el Decreto 1-2007 del Congreso de la República (reformas a la Ley del Registro Nacional de Personas).

Las organizaciones no gubernamentales, están sujetas a los requisitos necesarios para poder constituirse como una entidad de carácter no lucrativo. Deben constituirse por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituyan su domicilio., adquieren personalidad jurídica propia y distinta a sus asociados.

Para constituir una ONG se requiere que se cumpla con los siguientes requisitos:

- Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces
- Reunir los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general
- Las ONG podrán contar entre sus asociados hasta un 25% de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país, de conformidad con la ley de la materia
- Elección de la Junta Directiva

Las ONG'S deben incorporar en su escritura de constitución los estatutos que serán las reglas de funcionamiento, operación y extinción de las mismas, las cuales deben contemplar por lo menos:

- Denominación, objeto naturaleza, domicilio, plazo y fines de la ONG
- De los miembros, requisitos de ingreso, derechos y obligaciones
- De la Asamblea General, integración, sesiones, convocatoria, resoluciones, quorum y atribuciones
- De la Junta Directiva, integración, elección de los miembros, toma de posesión y duración en los cargos, resoluciones y atribuciones o funciones
- Del patrimonio y régimen económico, integración, destino y fiscalización
- Del régimen disciplinario, faltas, sanciones, procedimiento y recursos
- Modificación de los estatutos, quorum de aprobación y resolución
- De la disolución y liquidación, causas y procedimientos
- Disposiciones finales, interpretación de los estatutos

Las entidades no lucrativas constituidas en el extranjero cuyos fines y objetivos sean acordes con lo establecido en esta Ley, luego de su inscripción, quedan obligadas a llevar contabilidad y someterse a las leyes y tribunales de la República de Guatemala, quedando sujetas a lo establecido en la presente Ley. La contabilidad constará de llevar los libros de Diario, Mayor, Estados Financieros, pudiendo llevarlos de conformidad con los sistemas electrónicos legalmente aceptados.

Estos requisitos se cumplen de acuerdo a lo establecido en cada entidad en donde corresponde su inscripción. Las entidades en donde corresponde realizar la inscripción son: el Ministerio de Gobernación en la dependencia de Registro de Personas Jurídicas, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT.

“La ley determina que las organizaciones o asociaciones legalmente constituidas en el extranjero, podrán establecerse en el país o tener en él agencias o sucursales, previa autorización del Ejecutivo” **(4:5)**.

“El ente encargado de reconocer la personalidad jurídica de las asociaciones es el Ministerio de Gobernación, según el inciso B del artículo 36 de la Ley del Organismo Ejecutivo.” **(5:1)**

La disolución o liquidación de las ONG´S puede ser por las siguientes causas:

- Cuando no pudiere continuar con los fines señalados en sus estatutos
- Por acuerdo de la asamblea general extraordinaria, con el voto de cuando menos el sesenta por ciento (60%) de sus asociados
- Por disposición legal o resolución de tribunal competente
- Después de obtener la resolución de disolución se debe liquidar la ONG por medio del nombramiento de hasta un máximo de dos liquidadores, quienes deben cumplir con las funciones que le asigne la asamblea extraordinaria y las obligatorias.

Las organizaciones no gubernamentales, serán sujetas a fiscalización por la Contraloría General de Cuentas, para el efecto deberán proporcionar la información y documentación que ésta les requiera, para determinar si la gestión institucional se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad.

- Ley del Registro Nacional de Personas

El Ministerio de Gobernación es el Rector de la política interna del país, para la gobernabilidad del mismo, la seguridad de las personas y sus bienes; es quien vela por el orden público, administra los regímenes penitenciario y migratorio, y facilita la organización y participación social.

Dentro de las instituciones a su cargo, se encuentra el Registro de Personas Jurídicas, quien es el encargado de la inscripción de las personas jurídicas reguladas en los artículos 438 al 440 del Código Civil y demás leyes, implementando los mecanismos y procedimientos para su inscripción, registro y archivo. **(16:1)**

Dentro de sus funciones se detalla explícitamente que debe aprobar los estatutos de las fundaciones, y otras formas de asociación, que requieran por ley tal formalidad, y otorgar y reconocer la personalidad jurídica de las mismas.

Los requisitos en el Ministerio de Gobernación para la autorización del establecimiento en el país de una agencia o sucursal de entidades extranjeras no lucrativas, legalmente constituidas, según el Artículos del 28 al 30 del Código Civil y Artículos 37 y 38 de la Ley del Organismo Judicial, son:

1. "Presentar solicitud firmada por el Mandatario, de autorización del establecimiento en el País, de una agencia o sucursal de la entidad extranjera no lucrativa, legalmente constituida en su país de origen, que representa, dirigida al señor Ministro de Gobernación.
2. Adjuntar primer testimonio y duplicado de las actas de protocolización y mandatos debidamente inscritos, respectivos.
3. Debe cumplir con los requisitos siguientes:

a. Comprobar legalmente estar constituida y autorizada con arreglo a las leyes de país de su domicilio a través de una constancia o certificación de la oficina estatal responsable del Registro de las entidades no lucrativas en su país de origen, debidamente legalizada (autenticada) en su país de origen y con sus pases de ley.

b. Deberá comprobar que su constitución y fines no se oponen a las leyes de la República de Guatemala para lo cual deberá presentar certificación que contenga los estatutos que rigen la organización; debidamente legalizada (autenticada) en su país de origen y con sus pases de ley.

c. Presentar certificación del punto de acta en donde conste qué órgano competente de la entidad tomó la decisión de autorizar el establecimiento de una agencia o sucursal en Guatemala.

d. Que han nombrado Mandatario expensado y arraigado con todas las facultades generales y especiales que la ley exige para responder de los negocios judiciales y extrajudiciales que se relacionen con la entidad extranjera para lo cual deben acompañar el Mandato debidamente inscrito en el Registro Electrónico de Poderes del Archivo General de Protocolos de la Corte Suprema de Justicia.

e. El Mandatario arraigado en Guatemala, deberá presentar declaración jurada indicando lo siguiente:

I. El patrimonio con el cual va a iniciar operaciones en el país la entidad que representa, e indicar si tiene cuenta monetaria aperturada a nombre de la entidad extranjera no lucrativa en un banco del sistema nacional y el monto con el cuál iniciarán sus labores y proyectos en Guatemala.

II. Que cumplirá con el numeral 2, del artículo 30 del Código Civil.

III. Indicar los fines específicos, proyectos o la actividad específica que van a realizar en Guatemala.

IV. Indicar en forma expresa que en caso que la entidad en su país de origen tomó la decisión de cancelar la autorización de la agencia o sucursal en Guatemala, solicitará autorización a este Ministerio y cumplirá con los requisitos establecidos por el mismo y las leyes vigentes del país.

Como solicitudes relevantes, se indica que todo documento que provenga del extranjero debe traducirse al español y cumplir con los pasos legales necesarios para que puedan surtir efectos en el país, y estar debidamente protocolizados, según la Ley del Organismo Judicial y Código de Notariado.

El Mandatario puede o no ser abogado, pero sí no lo es el mandatario que se nombre debe tener la facultad para nombrar un Mandatario Judicial que sea Abogado guatemalteco para cuando la entidad extranjera necesite ser representada en juicio.

- Ministerio de Relaciones Exteriores

Según el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores en su Artículo 2, indica que éste es la dependencia de la administración ejecutiva del Estado al que le corresponde bajo la dirección del Presidente de la República, la formulación de las políticas y la aplicación del régimen jurídico relativo a las relaciones del Estado de Guatemala con otros Estados y personas o instituciones jurídicas de derecho internacional, a la representación diplomática del Estado, la nacionalidad guatemalteca, la demarcación del territorio nacional, los tratados y convenios internacionales, y los asuntos diplomáticos y consulares.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores establece 3 opciones de inscripción:

- Reconocer como status internacional a una entidad extranjera.
- Autorización para abrir oficina de la entidad extranjera en Guatemala.
- Actuar en Guatemala, bajo el amparo de un Mandato Especial Administrativo con Representación.

En esta investigación, la opción que se establece para el registro de inscripción es la Autorización para abrir oficina de la entidad extranjera en Guatemala.

El criterio actual de varias instituciones de gobierno es que todas las personas jurídicas extranjeras tienen que tener su inscripción en el Registro de Personas Jurídicas. Para esto se debe tener el reconocimiento de la Personalidad Jurídica, por medio del Ministerio de Gobernación.

“Los documentos provenientes del extranjero para que sean admisibles en Guatemala y los expedidos en el país que vayan a surtir efecto en el extranjero corresponde legalizarlos en el Ministerio de Relaciones Exteriores.” (6:2)

Los requisitos generales para este proceso, son:

En el caso que la cantidad de documentos exceda de diez unidades, el interesado debe presentarlos en sobre de papel manila y llenar el formulario que se les proporcionará para identificarlos bajo su responsabilidad.

- Debe satisfacerse el impuesto de Q. 10.00 por cada auténtica mediante especies fiscales las cuales deben adherirse previo a entregarse el documento legalizado. El Ministerio de Relaciones Exteriores no cobra honorarios, ni tarifa alguna por la legalización ni vende especies fiscales.
- Para la respectiva legalización debe presentarse el documento original.
- No se legalizan fotocopias legalizadas de documentos provenientes del extranjero cuyo original no haya sido previamente legalizado por el Departamento de Auténticas.
- Los documentos a legalizar deben estar firmados por el funcionario respectivo, cuya firma esté registrada en el Departamento de Auténticas.

- Los documentos emitidos en el territorio nacional, posteriormente a su legalización por el Departamento de Auténticas y previo a su envío al extranjero deben ser legalizados por la Misión Diplomática o Consular del país correspondiente acreditada en Guatemala.
- **Superintendencia de Administración Tributaria - SAT**

“Las organizaciones no gubernamentales adoptan obligaciones fiscales para su registro y control, por lo que la inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria, es el paso final de su proceso de inscripción y el inicio de sus operaciones. Deben llevar contabilidad completa, en forma organizada, así como, los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble, aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, y apegada a lo que disponen las leyes del país a ese respecto, tal como lo indica el Artículo 13 del Decreto 02-2003 de la Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo y el Artículo 120 del Código Tributario.

La Superintendencia de Administración Tributaria asignará un número de identificación tributaria (NIT), el cual deberá indicarse en toda gestión que se realice ante dicha Administración. Cualquier modificación de los datos de inscripción, deberá comunicarse a la Superintendencia de Administración Tributaria dentro del plazo de treinta (30) días hábiles de ocurrida.” **(7:52)**

Los requisitos de inscripción son:

- Documento de identificación: DPI, pasaporte en caso de ser extranjero o constancia emitida por RENAP y fotocopia del documento presentado por el representante legal.
- Del domicilio fiscal: factura de luz, agua o teléfono de línea fija, arrendamiento o contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre de la sociedad). De la dirección comercial: factura de luz, agua o teléfono de línea fija, arrendamiento o contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre

de la sociedad). No debe de tener más de tres meses de haber sido emitida. (Las facturas electrónicas son válidas).

- Testimonio de la escritura de constitución o copia legalizada y fotocopia.
- Nombramiento del representante legal o copia legalizada y fotocopia.

INFORMACIÓN IMPORTANTE

El trámite de inscripción debe realizarlo el representante legal. Debe inscribir perito contador.

Las organizaciones no gubernamentales, gozan de exención de impuestos, mas no de la obligación de los deberes formales, por lo que están obligadas a presentar anualmente la información financiera.

Como parte del proceso de inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, para la solicitud de exención de impuestos, los requisitos para la inscripción de Persona jurídica no lucrativa (Cooperativa, Fundación, Iglesia (No católica), Mancomunidad de Municipio, Asociación, ONG, Sindicato, Partido Político y Club Deportivo Sin finalidad lucrativa) son:

REQUISITOS GENERALES

- Documento de identificación: DPI, pasaporte en caso de ser extranjero o constancia emitida por RENAP y fotocopia del documento presentado por el representante legal.
- Del domicilio fiscal: factura de luz, agua o teléfono de línea fija, arrendamiento o contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre de la entidad).
- De la dirección comercial: factura de luz, agua o teléfono de línea fija, arrendamiento o contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre de la entidad). No debe de tener más de tres meses de haber sido emitida. (Las facturas electrónicas son válidas).

- Documento de constitución o copia legalizada y fotocopia.
- Estatutos o copia legalizada y fotocopia. (Si en el documento de constitución estuviesen, no se solicita por separado).
- Nombramiento del representante legal o copia legalizada y fotocopia.
- **Ley de Actualización Tributaria – Libro I, Impuesto sobre la Renta**

“Sus rentas se consideran exentas de impuestos, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destine exclusivamente a los fines de su creación, y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus asociados. (Decreto 10-2012, Sección III Artículo 21 Inciso 22).

Debe cumplir con sus obligaciones como Agente Retenedor, tanto en regímenes de asalariados como otras retenciones a personas domiciliadas y no domiciliadas, cuando proceda. (Artículo 28 y 29 del Código Tributario) siendo las obligaciones adquiridas, las siguientes:

- Efectuar las retención sobre las rentas afectas, de acuerdo con la Ley
- Extender y entregar a los contribuyentes, las constancias de retención respectivas
- Enterar mensualmente en los bancos del sistema, el impuesto retenido dentro de los diez (10) días hábiles del mes inmediato siguiente
- Devolver a los contribuyentes asalariados los montos de las retenciones practicadas en exceso durante el periodo de imposición
- Conciliación anual de retenciones a asalariados.” **(8:3)**
- **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

“En base al Acuerdo No. 1123 la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social dicta el Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social y establece en el Artículo 2 que todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social. Todos los patronos están obligados a

inscribirse dentro de los treinta (30) días siguientes al mes en que estén obligados a contribuir con el Régimen de Seguridad Social. Las contribuciones deben hacerse efectivas dentro de los treinta (30) días siguientes a la inscripción.” **(9:2)**

Según el Artículo 3, el patrono está obligado a:

- a. Descontar de la totalidad del salario que devenguen los trabajadores, el porcentaje correspondiente a la cuota laboral
- b. Pagar la cuota patronal, y
- c. Solicitar inmediatamente su inscripción en el Régimen de Seguridad Social, desde la fecha en que ocupe el número de empleados indicado en el Artículo 2.

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

1.5. ANTECEDENTES

En la historia de las relaciones internacionales, la cooperación internacional ha jugado un papel significativo, ha sido el mecanismo por el cual países poderosos han canalizado influencias, favoreciendo intereses nacionales; la cooperación se ha establecido como medio de transferencia de conocimientos, sean estos económicos o científicos.

En la actualidad, la pobreza, la desigualdad de género, la desnutrición, el deterioro ambiental, son algunas condiciones que afectan ya no sólo a países aisladamente, sino de manera global; por tal razón, la cooperación internacional al desarrollo, es una de las modalidades dentro de las cooperación que ha logrado establecerse como principal elemento para la asistencia a países afectados por estos fenómenos, es decir, buscar el progreso de los países.

1.6. DEFINICIÓN

“La cooperación internacional es la ayuda voluntaria de un donante de un país (estado, gobierno local, ONG) a una población beneficiaria de otro país. Esta población puede recibir la colaboración directamente o bien a través de su estado, gobierno local o una ONG local.

Las áreas cubiertas por la cooperación internacional son bastante amplias. Se pueden citar las siguientes:

- Salud;
- Educación;
- Condiciones ambientales;
- Reducción de las desigualdades en el ámbito social y económico; etc.” (17:1).

1.7. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN:

- Responde a los lineamientos de apropiación, alineación y armonización presentes en la Declaración de París, mediante el ejercicio de la autoridad efectiva y la coordinación de acciones sobre la base de políticas y estrategia de desarrollo nacionales.
- Facilita la coordinación sectorial y territorial de los programas y proyectos financiados por la cooperación internacional.
- Intensificar esfuerzos de articulación y coordinación interinstitucional, para promover la complementariedad de la cooperación técnica, política.

1.8. PRINCIPALES ACTIVIDADES:

1.8.1. Gestión de la Cooperación Internacional

Con el objetivo de contribuir al financiamiento de las prioridades nacionales, durante el año 2009 se suscribieron, con diferentes fuentes bilaterales y multilaterales, 72 convenios de cooperación por un monto total aproximado de U\$1,766.3 millones, lo cual significó un incremento significativo en el número de convenios suscritos.

1.8.2. Mesas Sectoriales derivadas de las Declaraciones de Antigua I y II

Consiste en el seguimiento y participación activa de enlaces técnicos, para la instalación y la viabilidad de las cinco mesas sectoriales: Ambiente y Agua, Seguridad Alimentaria y Nutricional, Educación, Salud y Seguridad y Justicia. En este espacio se aportó con la identificación de la cartera de proyectos, financiados por la cooperación internacional, en la mesa sectorial de competencia.

1.8.3. Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)

En el marco de la CTPD, denominada también como Cooperación Sur-Sur, se coordinan esfuerzos para la realización de las acciones contenidas en los diversos Programas de Cooperación Técnica y Científica con Argentina, Colombia, Chile,

México, Brasil y Perú. Durante el año 2009 se ejecutaron 36 actividades entre pasantías, intercambio con expertos internacionales, cursos y talleres locales, cursos regionales, visita de misiones y otros, beneficiando a 450 guatemaltecos(as).

1.9. FUNCIONES

“Algunas de las funciones específicas de la cooperación internacional son:

- Coordinar la gestión y negociación de recursos procedentes de la cooperación internacional.
- Orientar y asesorar a los Ministerios, Secretarías y Entidades del Sector Público, en materia de gestión de la cooperación.
- Emitir opinión y asesorar sobre las propuestas de convenios de cooperación.
- Administrar el registro de los programas y proyectos de cooperación, en coordinación con las fuentes cooperantes.
- Obtener información relacionada con la capacidad técnica y financiera de las unidades ejecutoras que gestionan proyectos de cooperación.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las condiciones contractuales acordadas en los convenios de cooperación.
- Apoyar en la elaboración del Informe Anual de Balance sobre la cooperación en el país.” **(18:2)**

“En Guatemala, con el objeto de mejorar los procesos de coordinación con los diversos actores, se estableció la “Política de Cooperación Internacional no Reembolsable” a través de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, con la que se pretende:

- a. Lograr un mayor alineamiento de la cooperación no reembolsable con las políticas y planes nacionales, sectoriales y territoriales.

- b. Mejorar la calidad de la ayuda al desarrollo mediante la vinculación plan presupuesto en el marco del Sistema Nacional de Planificación y Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo, generando procesos que faciliten la gestión, monitoreo y evaluación de la cooperación internacional.
- c. Constituir los fondos aportados por la cooperación en un complemento al desarrollo.
- d. Aumentar la capacidad de demanda y gestión de la cooperación no reembolsable provenientes de las fuentes cooperantes.
- e. Mejorar el diálogo, la transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía y a los cooperantes
- f. Mejorar las capacidades institucionales y el registro de las donaciones.

La política se encuentra conformada por nueve lineamientos que persiguen mejorar los procesos relativos a la negociación, gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación, la articulación sistémica de los diversos actores y los mecanismos que intervienen dentro del circuito de las donaciones, así como también, contribuir a un manejo más eficiente en el logro de avances y resultados de desarrollo.

La política de cooperación internacional no reembolsable se plantea con una duración de 10 años, con la posibilidad de que pueda ser complementada, ya sea conjuntamente con acciones dirigidas hacia la cooperación financiera reembolsable o bien, con nuevas leyes que fortalezcan el marco jurídico relacionado con el tema. ” **(10:1)**

CAPÍTULO II

EL PRESUPUESTO

2.1. PRESUPUESTO

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos, a través de un plan de acción dirigido a cumplir un final previsto, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

2.1.1. DEFINICION

Es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de planeación, coordinación y control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados.

Es una programación sistemática, de las operaciones/actividades y de los resultados a obtener por una organización en un periodo determinado.

El presupuesto en las Organizaciones No Gubernamentales estima los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos, los cuales están basados en alcanzar determinados objetivos en un determinado periodo de tiempo, para los cuales se gestiona el financiamiento.

El presupuesto en las Organizaciones No Gubernamentales es similar al del sector público, ya que estima los recursos necesarios para el desarrollo de actividades dentro de los proyectos, luego se gestiona el financiamiento.

2.1.2. FUNCIONES

Las siguientes funciones son las más importantes, en términos generales:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
- Los presupuestos son útiles en la mayor parte de las organizaciones como lucrativas, no lucrativas, grandes y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia los Objetivos Estratégicos

2.1.3. OBJETIVO

El objetivo de los presupuesto es planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Además, controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

2.1.4. FINALIDAD

El presupuesto debe cumplir con dos finalidades básicas:

- Planeación
- Control

Planeación:

Cuando el presupuesto es aprobado por la dirección ejecutiva, éste se convierte en la base para la planificación y coordinación de las actividades que involucran a la misma.

La planeación permite coordinar y relacionar las actividades de la organización para lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Control:

Permite realizar comparaciones con lo ejecutado y lo proyectado, de esa manera tomar decisiones y disponer de medidas correctivas necesarias. Permite controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa u organización.

2.1.5. ELEMENTOS

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos de un presupuesto son:

Es un plan: quiere decir que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.

Integrador: indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

Operaciones: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es determinar los ingresos que se pretende obtener, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye al presupuesto de efectivo y al presupuesto de adiciones de activos (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos)

Dentro de un periodo futuro determinado un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto periodo.

De acuerdo con estudios realizados, las compañías que usan presupuestos llevan a cabo cuatro aspectos:

- Se comprometen con el presupuesto.
- Conectan la planeación de corto plazo con la de mediano y largo plazos.
- Adoptan procedimientos detallados y comprensibles para realizar los presupuestos.
- Analizan las variaciones presupuestales y toman acciones correctivas.

2.1.6. IMPORTANCIA

Las organizaciones no gubernamentales forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden satisfacerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor serán los riesgos por asumir.

El presupuesto se ha constituido en una herramienta de planificación y control ya que refleja el comportamiento de indicadores económicos y sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contable y financiero de la organización.

2.2. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

2.2.1. SEGÚN SU FLEXIBILIDAD

- RÍGIDOS, ESTÁTICOS, FIJOS O ASIGNADOS

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

- **FLEXIBLES O VARIABLES**

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo para presupuestos de costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

2.2.2. SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN

- **A CORTO PLAZO**

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

- **A LARGO PLAZO**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

2.2.3. SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA

- DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS

Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente el cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre éstos podrían incluirse: Ventas, Producción, Compras, Uso de Materiales, Mano de Obra y Gastos Operacionales

- FINANCIEROS

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

Presupuesto de Tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.

Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

2.2.4. SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN

- PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

- PRESUPUESTOS DEL SECTOR PRIVADO

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

2.3. CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

2.3.1. CARACTERÍSTICAS

Se establece que el presupuesto tiene las características siguientes:

Formulación, Presentación y Aplicación

- FORMULACIÓN:

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la organización, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El presupuesto no es una simple estimación, ya que su implementación requiere de un estudio minucioso sobre la base de las operaciones y proyectos de la organización, del conocimiento de las

organizaciones similares y del pronóstico de operaciones futuras, de acuerdo con la planeación, la coordinación y el control de funciones.

- **PRESENTACIÓN:**

Su presentación es básicamente para ser utilizado como herramienta de control para la administración, el cual tiene el propósito de estar en función con principios contables y económicos.

- **APLICACIÓN:**

Los presupuestos deben aplicarse con flexibilidad y criterio, para introducir los cambios necesarios derivados de las funciones del mercado, la competencia, las reformas impositivas, laborales, monetarias y cambiarias.

2.3.2. PRINCIPIOS

Los principios presupuestarios son aquellas reglas que determinan el contenido y ámbito de los presupuestos, constituyendo, desde el punto de vista formal, una garantía. Reflejan la necesidad de transparencia en la gestión de los ingresos y gastos, disciplinan la institución presupuestaria y afectan a las distintas fases del ciclo presupuestario, esto es, a la elaboración, aprobación, ejecución y control del presupuesto, tratando de asegurar un adecuado proceso de asignación y ejecución de los recursos.

Los principios presupuestarios son:

- **Previsión:** Anticipación cuantitativa de efectos favorables y desfavorables.
- **Patrocinio:** Es el aval de la administración y permite que el mismo sea funcional.
- **Participación:** Involucra a todos los miembros de mandos medios; debe ser preparado por todos los jefes que tengan derecho a tomar decisiones.

- **Responsabilidad:** Deben definirse decisión, ejecución y evaluación.
- **Coordinación:** Contar con un plan integrado, orientado al objetivo institucional.
- **Período:** Definir consistentemente el período que cubre.
- **Correlación:** Las unidades de medida en el presupuesto y en la contabilidad deben ser las mismas, para poder hacer comparaciones.
- **Aprobación:** Reconocido como válido y obligatorio por la administración.
- **Flexibilidad:** El presupuesto debe permitir adaptar cambios según las circunstancias.
- **Realismo:** Las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente alcanzables. .
- **Oportunidad:** El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fechas oportunas, para que se pueda usar adecuadamente.
- **Costeabilidad:** Las ventajas que se obtengan en consecuencia del sistema de control presupuestario establecido, deben ser cuantitativamente superiores al costo de instalación y funcionamiento del sistema (Costo Beneficio).
- **Comunicación:** Los planes presupuestarios debe divulgarse y comunicarse a todos en lenguaje apropiado.

2.4. MÉTODOS PARA PRESUPUESTAR

Dentro de los métodos para presupuestar se mencionan:

- Estimación directa de agentes vendedores
- Económico-administrativo
- Estadísticos
- Presupuesto base cero

2.4.1. Estimación directa de agentes vendedores

“Es utilizado, básicamente por entidades con una gran variedad de líneas o productos para su venta, se caracteriza por ser un método formal, cuya guía son datos analíticos del pasado y su base son los compromisos cliente-entidad, siendo de la misma naturaleza los presupuestos parciales a que se llevan, los cuales deben concentrarse para obtener el sumario de ventas.” (11:93)

2.4.2. Económico-administrativo

“Este método parte de la venta del período contable inmediato anterior o el vigente, la Actualiza y ajusta por medio de factores específicos de ajuste y, de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo, esté método esta también denominado como método de factores.” (11:97)

“Lo más complicado en la aplicación de este método reside en allegarse, ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos, normalmente su fuente de datos son cifras globales del período contable en curso y se llega a cifras de la misma naturaleza; es necesario analizarlo, por producto, período, zona y distrito, utilizando al efecto las listas de precios, teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad; sin embargo podría resultar costoso para las entidades medianas y pequeñas; su desventaja fundamentalmente es su complejidad.” (11:97)

2.4.3. Estadísticos

“La determinación del presupuesto a través de este método puede basarse en estudios estadísticos sobre la tendencia de ventas de la entidad, considerada aisladamente o relacionándola con la tendencia general de los negocios o con ciertos factores externos.” (11:87)

“Una segunda posibilidad consistiría en determinar, por medio de estudios y análisis, como se integra el porcentaje anual promedio, el cual, puede conformarse por factores económicos, como el aumento de precios (inflación), incremento en las ventas derivado del crecimiento económico general, así como por decisiones de la administración, que consideran también el aumento de precios, incremento en las ventas o ingresos por nuevos mercados y clientes, expansión de líneas de productos y crecimiento económico.” (11:87)

2.4.4. Presupuesto base cero

Esta formulación supone que ningún gasto se considera consolidado, es decir, no debe ser recogido en un presupuesto si no se justifica su conveniencia y necesidad. Es decir, no se aprobaría un gasto del que pudiera prescindirse.

Ese método de presupuestar es el que adoptan las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, pues parten de considerar los recursos existentes para la formulación de proyectos y actividades.

2.5. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA EL SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

El control del presupuesto se constituye como uno de los auxiliares más importante para la administración, por lo que es necesaria su evaluación periódica para ajustarlo a las necesidades del mismo. El control presupuestario es una herramienta de mucha utilidad para la administración; ya que a través de esta herramienta se determina el comportamiento de las operaciones realizadas y, por comparación con lo proyectado, se determinan las variaciones, las que en base a su análisis permiten establecer las medidas correctivas y soluciones adecuadas.

El análisis y el estudio de las variaciones dan lugar a la obtención de aspectos importantes, tales como:

- Localización del área del problema
- Analizar la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión
- Identificar al personal para el estudio del problema específico
- Elaboración de informes para efectuar las correcciones necesarias

2.6. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Es una programación administrativa que facilita la supervisión y el control, de las actividades planificadas en un presupuesto para ejecutar en un periodo determinado. Cabe mencionar que la ejecución presupuestaria tiene mucha relación con el factor tiempo, esto significa que las metas establecidas en el cronograma de actividades deberán desarrollarse de acuerdo a la programación y con esto evitar que se presenten atrasos y sub ejecución de los proyectos.

La ejecución presupuestaria es un instrumento de coordinación administrativa que facilita la supervisión y el control del nivel de ejecución de los proyectos.

CAPÍTULO III

EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

3.1. CONTROL INTERNO

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Estos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

La efectividad de una organización se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción o ejecución. Para esto, es importante asumir las siguientes responsabilidades, a través del gobierno corporativo:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la organización
- Observar otros aspectos del desarrollo de la organización, como crecimiento, rentabilidad y operaciones difícilmente detectables por simple observación.

Las acciones efectivas del control interno, son aquellas que mantienen un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción de los resultados deseados y los medios que se utilizan para lograrlos.

Todas las acciones del control interno, hacen parte de los procesos en la organización. Se traducen en dinero en efectivo en algún momento. Afectan otras áreas de la organización que pueden encontrarse lejos del punto de origen de la actividad. Su efecto es directamente proporcional a su eficacia. Independientemente de la eficiencia con que se usen los recursos, requieren de adecuada eficacia de las personas, para ejercer su efecto. Regulan el funcionamiento de la organización.

3.2. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

3.2.1. DEFINICIÓN

De acuerdo al marco COSO, se define como un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

“El proceso diseñado implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para brindar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables y el salvaguarda de los recursos. El término controles, se refiere a cualquier aspecto de uno o más de los componentes del control interno.” **(13:140)**

El control interno como un proceso, es una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la organización: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El control interno está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiera y todas las medidas y métodos para proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna; y lograr la comunicación de políticas administrativas y evaluar el cumplimiento de éstas.

El objetivo prioritario del control interno es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno prescritos por la dirección.

3.2.2. OBJETIVOS

El Control Interno, se utiliza con el objeto de describir todas las medidas adoptadas para dirigir y controlar las operaciones de una institución. Normalmente se refiere a las técnicas específicas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad.

Para establecer un Sistema de Control Interno eficaz, deben ser considerados los siguientes objetivos básicos:

3.2.2.1. Suficiencia y confiabilidad de la Información Financiera

La contabilidad registra las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones. Esta información será útil si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad, a la vez ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

3.2.2.2. Efectividad y eficiencia de las operaciones

Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales específicas por la administración.

3.2.2.3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro de las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normativa que le sea aplicable. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que la organización se propone.

La estructura del control interno para ser satisfactoria, incluye:

- Un plan de organización que provea una segregación adecuada de las responsabilidades y deberes
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Practicas sanas en el desarrollo de funciones y deberes en cada uno de los departamentos de la organización
- Recurso humano adecuado y de acuerdo a las responsabilidades

Todos estos elementos son importantes y básicos para constituir un sistema de control interno adecuado y su correcta aplicación, permitirá a la organización:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten;
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;

- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

3.3. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno incluye controles que pueden catalogarse como administrativos y contables.

3.3.1. Controles Administrativos

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y la política de la empresa y por lo general tienen relación indirecta con los registros financieros. En el control administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos de autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas las medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

3.3.2. Controles Contables

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionado principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Por lo consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable sobre:

- Operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general y específica de la administración
- Registro de operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros y de mantener la contabilidad de los activos.
- Acceso a los activos, se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración
- Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

3.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Los componentes son los siguientes:

3.4.1. El entorno de control

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades.

Los elementos que se requieren para generar este ambiente, son:

- Integridad y valores éticos
- Competencia
- Experiencia y dedicación de la alta Administración
- Filosofía administrativa y estilo de operación

3.4.2. El proceso de evaluación del riesgo

Las organizaciones se enfrentan a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles. Constituye los mecanismos para identificar y evaluar los riesgos que conlleva el alcanzar los objetivos del trabajo realizado. Incluye los riesgos asociados al cambio planteado. Es importante que toda organización, al determinar sus objetivos, identifique los factores que pueden evitar su logro, por lo que la administración debe establecer criterios de medición de estos riesgos para prevenir su ocurrencia en el futuro y así, garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos. Estos objetivos se deben catalogar por:

- a. Información financiera, para obtener información financiera suficiente y confiable
- b. Operación, para lograr efectividad y eficiencia de las operaciones, y
- c. Cumplimiento, para orientar a la aplicación de leyes, reglamentos y políticas emitidas por la administración

Para el análisis de riesgos y su proceso, se deben considerar los siguientes aspectos:

- a. Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos
- b. Evaluación de la probabilidad de ocurrencia
- c. Establecimiento de acciones y controles necesarios
- d. Evaluación periódica del proceso anterior

Un aspecto muy importante a considerar, es el Manejo de Cambios, que tiene relación con la identificación de los cambios que puedan tener influencia en la efectividad de los controles internos ya establecidos. Este elemento tiene estrecha relación con el proceso de análisis de riesgos, pues el cambio en sí implica un factor que puede incidir en el éxito de los objetivos.

3.4.3. Actividades de control

Son las acciones, normas o procedimientos aplicables, que permiten asegurar el cumplimiento de las políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados. Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Son todas aquellas actividades que ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

3.4.4. Información y comunicación

Las organizaciones deben identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Incluye los procesos de negocios relacionados, relevantes a la información financiera, y la comunicación; este componente permite que todo el personal maneje e intercambie la información necesaria para desarrollar, gestionar y controlar las operaciones.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de la información adecuada y oportuna. Se debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normativa para lograr manejo y control. Los datos pertinentes a cada sistema de información, no solo deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna, para su participación en el sistema de control. Por lo

que se deben poseer adecuados canales de comunicación que permitan informar a todos los integrantes de la organización, sobre sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También es importante contar con canales de comunicación externa que proporcionen información a terceros, interesados en la entidad.

3.4.5. Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantienen el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Permite la evaluación de la calidad del control interno en el tiempo. Permite analizar si se está operando de la forma esperada o bien si se requiere una modificación. Todo sistema de control se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos.

La administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Esta revisión busca identificar debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para mejorarlos, eliminarlos o implementar nuevos.

3.5. PROPÓSITO DEL CONTROL INTERNO

El control interno se diseña, implementa y mantiene para tratar los riesgos de negocios identificados, que amenazan el logro de cualquiera de los objetivos de la entidad que conciernen a:

- La confiabilidad de la información financiera de la entidad;
- La efectividad y eficiencia de sus operaciones; y
- El cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.

El control interno, puede proporcionar a una entidad seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de información financiera de la entidad. La probabilidad de su logro se afecta por las limitaciones inherentes del control interno. Estas limitaciones indican en la realidad que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser defectuoso y pueden ocurrir fallas en el control interno debido al error humano.

3.6. NORMAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

Una organización con un sistema efectivo de control interno, debe cuidar que dicho control incluya normas previamente establecidas, reconocidas y aceptadas en todos los sistemas de control. Rodrigo Estupiñán, en su obra, “Control Interno, fraudes con base en los ciclos de transacciones”, indica que las normas de control interno más importantes son las siguientes:

3.6.1. Integridad y valores éticos

La autoridad superior de la organización debe propiciar la observancia de valores éticos que constituyan la base de la conducción de todas las operaciones; estos valores deben orientar la conducta de funcionarios y empleados, quienes deben estar comprometidos con su cumplimiento. El sistema de control interno se basa en los valores éticos que definen la conducta de quienes lo operan.

3.6.2. Competencia profesional

Tanto los directivos como los demás empleados deben caracterizarse por tener un nivel profesional que les permita desarrollar sus atribuciones en forma eficiente, y puedan comprender la importancia del desarrollo y mantenimiento de los controles internos implantados para lograr los objetivos esperados.

La Dirección debe determinar los niveles de competencia requeridos para cada área, y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

3.6.3. Ambiente de confianza mutua

La dirección debe fomentar un ambiente de confianza mutua que respalde el flujo de la información entre las personas, así como su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización. La confianza mutua propicia la cooperación y el trabajo en equipo indispensable en la organización.

3.6.4. Separación de tareas y responsabilidades

En la organización debe existir una segregación de funciones adecuadas para prevenir que una sola persona realice todo el proceso. Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El objetivo de esta norma es procurar un equilibrio de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

3.6.5. Documentación

Todas las transacciones y hechos significativos deben estar debidamente documentados y archivados en forma tal que garantice su disponibilidad para consulta y verificación. La organización debe contar con la documentación referente a su sistema de control interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos. La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o supervisores. Es responsabilidad de cada persona procurar el cumplimiento de esta norma, dentro de sus respectivas áreas.

3.6.6. Niveles definidos de autorización

Las transacciones solo deben ser ejecutadas por funcionarios o empleados que actúen dentro del ámbito de las competencias que les fueron establecidas, para asegurarse la responsabilidad de cada acto. La autorización es una forma de

asegurar que los actos y transacciones que se realizan, se lleven a cabo conforme a las políticas y procedimientos establecidos por la organización, y por lo tanto ajustados a los planes y estrategias. Es importante señalar que la autorización debe documentarse y comunicarse en forma clara y explícita a las personas autorizadas.

3.6.7. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Todas las transacciones que afectan a la organización deben registrarse inmediatamente en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

3.6.8. Rotación del personal en las tareas claves

Debe evitarse que un solo empleado tenga a su cargo durante un tiempo prolongado, aquellas tareas que presenten un mayor riesgo de comisión de errores e irregularidades. Se debe buscar que los empleados a cargo de dichas tareas sean asignados a otras funciones. Se debe buscar que cada persona de la organización tome su período vacacional completo en el tiempo que le corresponda, a efecto de que sus tareas sean desempeñadas por otra persona que pueda detectar errores o irregularidades.

3.6.9. Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones. El sistema de información es clave en la toma de decisiones de la organización, por lo tanto la fiabilidad del mismo es indispensable para el desarrollo adecuado de las operaciones de la entidad. Por la importancia que

reviste, el sistema de información debe contar con todas las medidas de seguridad necesarias para mantener su efectividad. Es importante señalar que el sistema debe ser flexible, que permita las modificaciones necesarias en un ambiente de constante cambio y actualización, y tener capacidad de adaptarse a las necesidades de la administración.

El acceso a las diferentes áreas del sistema de información debe ser restringido dependiendo de los niveles de autoridad y responsabilidad que existan en la organización, para conservar la fiabilidad y la seguridad de la información.

3.7. DEFINICIÓN CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario proporciona una visión completa e innovadora sobre la planificación, elaboración, implementación y seguimiento del presupuesto.

El presupuesto y el control presupuestario, adquieren una importancia vital y se hace imprescindible su utilización porque ayuda no solo a prever que pasará en los próximos meses en función de que se vayan o no alcanzando los resultados previstos sino que permitirá ir adaptando las previsiones a los cambios que vayan sucediendo.

“El control presupuestario tiene por objeto medir qué tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto.

Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales, averiguar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones significativas.” **(12:298)**

Esta comparación permite, no solamente darse cuenta si la empresa se mantiene dentro de la línea de dirección trazada, sino también modificar constantemente las previsiones según la experiencia reciente.

El control presupuestario es un instrumento más administrativo que contable, no obstante, el proceso presupuestario hace uso del sistema de contabilidad establecido en un negocio. Una comprensión clara del proceso contable, y de la naturaleza de los ingresos y los gastos de un negocio, es de mucho beneficio para quienes se dedican a la preparación de presupuestos. Por tales razones, el contador y auditor es un importante participante en la operación presupuestaria.

Las reglas para un eficiente control presupuestal son:

- Especificación clara de la meta de la empresa
- La meta predefinida debe basarse en situaciones realizables
- Se debe contar con el apoyo, colaboración y confianza de los directores
- Debe existir una adecuada organización que permita definir la responsabilidad y autoridad
- El presupuesto debe estar aprobado antes de iniciar el período de ejecución
- Debe ser flexible, con el objeto de que se pueda adaptar a circunstancias cambiantes que se presenten
- Debe existir un sistema de contabilidad que esté de acuerdo al sistema de presupuesto, es decir, que el sistema contable sea confiable, exacto, veraz y oportuno
- Eficiente control interno
- Efectiva comunicación interna
- Solución de problemas

El control debe ser selectivo, puesto que representa tiempo y dinero, por lo que es recomendable, que se haga por muestreo incidiendo en los rubros más importantes.

3.8. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y CONTROL PRESUPUESTARIO

En el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, la ejecución presupuestaria de los proyectos debe apegarse a los cronogramas de actividades, tomando en cuenta que existen limitaciones para el desarrollo de los proyectos. Las organizaciones deben identificar y tener claras dichas limitaciones, para contar con suficientes elementos para una adecuada supervisión y control presupuestario y de esta manera cumplir con los objetivos previstos, tanto a nivel de la organización como ante los diferentes donantes.

Los proyectos para soporte de los presupuestos, realizan un cronograma de actividades que detalla claramente los recursos financieros a utilizar por actividad, así como las fechas en que se van a ejecutar, esta información permite observar la necesidad de liquidez para el flujo de fondos durante un periodo determinado y garantizar la realización de las actividades oportunamente.

La aplicación constante del control presupuestario permite llevar un adecuado seguimiento sobre la ejecución presupuestaria, verificando la calidad de la ejecución y los niveles de avance presentados, comparados contra los proyectados en los planes operativos, los cuales pueden ser anuales, trianuales o de acuerdo a la estrategia de las organizaciones. Este proceso permite identificar deficiencias en la ejecución presupuestaria, las cuales son alertas para el análisis de variaciones y la aplicación oportuna de cambios o mejoras.

El control presupuestario se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la administración dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones desfavorables, así como de estimular las causas que dieron lugar a las variaciones favorables.

3.9. IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

Los presupuestos incluyen una importante función coordinadora y de comunicación porque informan a los miembros de la organización sobre interdependencias con respecto a la consecución de resultados y/o avances. A pesar de la importancia que tiene el control presupuestario para la implementación de estrategias, en ocasiones el control presupuestario no apoya suficientemente este proceso.

El problema central de la vinculación del control presupuestario a la implementación estratégica es la falta de conexión entre ambos procesos. Los procesos estratégicos y procesos de presupuesto difieren por el contenido, por el momento y por el personal ocupado en ellos.

El control presupuestario no sólo tiene importancia para la gestión operativa de los procesos sino también para la gestión de la estrategia en el sentido de su implementación. Existen dificultades que, si el control presupuestario no es adecuado, pueden causar problemas en la conexión entre planificación estratégica y presupuesto.

3.10. PROCESO DE CONTROL

“El control tiende a asegurar el logro de los objetivos planeados y como tal tiene varias etapas:

- Identificar el programa objeto de trabajo
- Determinar las metas que se programaron para el período
- Medir los resultados del programa
- Analizar las variaciones
- Tomar acciones correctivas si las metas se alejaron de lo previsto.”

(12:299)

“Estas etapas que son generales en el proceso operativo de control, pueden variar según los jefes de áreas funcionales o según la naturaleza de cada negocio. Es importante que en cada departamento o área funcional existan:

- Estándares para establecer la comparación
- Áreas de riesgo claramente identificadas
- Información tanto real como presupuestada
- Auditoría interna como función de asesoría y como actividad supervisora.”

(12:299)

3.11. OBJETIVO Y PROPOSITO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

La función más importante de los presupuestos se cumple en la etapa del control.

Los objetivos principales del control son informar, motivar y corregir, y siendo el presupuesto una herramienta fundamental de control, debe ayudar al logro de los objetivos.

El propósito esencial es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos, también es mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran un plan financiero y su ejecución.

3.12. METODO DE CONTROL DE DESVIACIONES

La elaboración del presupuesto obliga a fijar los objetivos y asignar los recursos de los que dispone la organización para alcanzarlos. Una vez que el presupuesto quede fijado y empieza su aplicación, se debe proceder al control de la actividad y verificar los resultados de la actividad para detectar en qué grado se van cumpliendo las expectativas.

Es inevitable que aparezcan las desviaciones, es imposible que la planificación se cumpla al 100%, el hecho de detectarlas a tiempo va a permitir una gestión más efectiva de los recursos. Las desviaciones pueden ser positivas como negativas y se debe ser capaz de reasignar los recursos para trasladarlos de aquellas actividades donde las desviaciones son a favor hacia aquellas en las que se detectan carencias o debilidades.

El control presupuestal se realiza comparando los resultados realizados contra lo presupuestado; toda variación debe ser analizada periódicamente, si las variaciones son menores al 5% en un mes, debe hacerse saber a los responsables, pero no necesariamente deben ser investigadas, se solicita a los responsables que realicen una explicación de las variaciones respecto al presupuesto.

Sin embargo, cuando las variaciones son superiores al 5%, aparte de la explicación, es necesaria la investigación del mismo.

Toda explicación e investigación hace del presupuesto una herramienta de control. La responsabilidad de la administración es dictar las medidas necesarias para corregir las causas que dieron lugar a las variaciones favorables y desfavorables y con esto se logra el objetivo del control presupuestal.

3.13. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

Para una empresa que produce bienes es importante el desarrollo de un plan de ventas adecuado, que proporcione información básica para el control de las ventas, los costos de distribución y otras partidas relacionadas.

Para una empresa de servicios, también es importante el desarrollo de un plan de ventas del servicio. Es muy importante el control de lo real con lo presupuestado ya que permite ajustar la política comercial de la empresa de servicios y así

prepararla en condiciones de exactitud probable, todavía mejores para los presupuestos del siguiente ejercicio.

Para una organización no gubernamental, el desarrollo de un plan implica el control de lo real y lo presupuestado de las actividades programadas en los diferentes proyectos. Este control debe proporcionar información importante para evaluar el avance y alcance de los objetivos, identificar los riesgos y establecer acciones necesarias de mejora o correctivas para encausar la ejecución presupuestaria.

3.14. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

“El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo (dinero en efectivo) de una empresa, para un periodo de tiempo determinado.

La importancia del presupuesto de efectivo es que nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo (déficit o excedente de efectivo) y, en base a ello, poder tomar decisiones.

Es imprescindible que la Dirección esté plenamente informada de la probable situación de efectivo con tanta anticipación como sea posible.” **(12:302)**

3.15. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

La evaluación presupuestaria es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas o proyectos, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución.

Cuando el sistema está razonablemente diseñado y sus elementos funcionan de manera adecuada, se puede considerar que es eficaz y proporciona una seguridad

razonable que la información financiera se prepara de forma fiable. No obstante, una debilidad manifestada en un elemento no implica necesariamente que el sistema de control presupuestario sea inadecuado, siempre que esté compensada o mitigada por el efecto de otros elementos. Por tanto, evaluar la eficacia de un Sistema de Control requiere analizar una amplia variedad de aspectos y formas de actuación en la organización de la entidad, lo que exige, a su vez, altas dosis de juicio profesional.

El desconocimiento y la falta de actualización del proceso para identificar los riesgos de error pueden tener impactos relevantes en la información financiera y debilitar cualquier actividad de control. Este proceso es un pilar básico de un sistema de control adecuado y descansa, a su vez, en un buen conocimiento de los negocios de la entidad y de los procedimientos de preparación de la información financiera.

Por tanto, se espera que la entidad disponga de un sistema, aprobado y supervisado por los niveles jerárquicos adecuados, que analice estos riesgos y sea la base del resto de componentes del sistema de control.

La supervisión del sistema debe ser un proceso continuo para que sea eficaz a lo largo del tiempo. No obstante, la evaluación puede realizarse de forma puntual para formarse una opinión sobre el conjunto o alguno de los dispositivos de control, a una fecha concreta. Se debe trabajar un plan de trabajo, sobre el cual se deben emitir informes periódicos que contengan valoraciones sobre el sistema de control y resuman los hallazgos más relevantes.

3.16. MATRIZ ESTRATÉGICA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

“Una Matriz de Control Interno es una herramienta que surge de la necesidad de accionar proactivamente para suprimir y / o disminuir significativamente la multitud

de riesgos en los distintos tipos de organizaciones, sean estas privadas o públicas, con o sin fines de lucro.

Es una forma de planificar, delegar, adoptar decisiones y resolver problemas, es una forma de ver la organización en su totalidad.” **(20:1)**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

En organizaciones públicas o privadas, se utilizan herramientas que permiten enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

El marco COSO, contiene una serie de herramientas que pueden resultar útiles a la hora de evaluar el sistema de control interno de una entidad. Estas herramientas de evaluación están diseñadas para proporcionar orientación y ayuda a las empresas respecto a la evaluación de los sistemas de control interno en relación con los criterios para un control interno efectivo.

La correcta aplicación de una matriz de control interno estratégica, permite identificar los riesgos relevantes que enfrenta una organización en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo. La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación.

La herramienta de evaluación a aplicar en esta revisión, es la Evaluación del Riesgo y Actividades de Control, que permite analizar los riesgos respecto a su

consecución, establece planes, programas y otras acciones para tratar los riesgos y establecer actividades de control.

3.16.1. OBJETIVOS

El uso de una matriz de control está orientada hacia dos ámbitos: diagnósticos institucionales e implementación del marco conceptual COSO sobre el control interno. Ambas líneas de acción pueden contribuir al logro de una buena administración y en este contexto, se pueden diagnosticar los problemas, introducir los cambios necesarios al proceso de control interno y evaluar el grado de efectividad alcanzado después de la aplicación de estos. Por lo tanto, el objetivo de una matriz implica resolver problemas concretos.

3.16.2. CÓMO ES Y CÓMO FUNCIONA UNA MATRIZ DE CONTROL

Una matriz de control interno está basada en las tres dimensiones del proceso de control interno descrito en el informe COSO.

La primera dimensión del proceso de control interno son los objetivos. Según el marco conceptual de COSO, los controles internos están diseñados para proveer certeza razonable de que los objetivos específicos de la entidad son alcanzados en las siguientes tres categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad y oportunidad de la información; y
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

La segunda dimensión incluye los cinco componentes de control interno: entorno de control, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

La tercera dimensión es un enfoque a nivel de la entidad y de actividad o proceso. Para cada objetivo dado, como por ejemplo, información y rendición de cuentas, se deben evaluar los cinco componentes de control interno tanto a nivel de la entidad como de la actividad o proceso.

En este sentido, incluye lo siguiente:

- Revisión del ambiente de control interno;
- Revisión de los riesgos asociados, incluyendo la identificación de eventos, evaluación de riesgo y respuesta del riesgo (Matrices de Riesgo);
- Revisión de las actividades de control;
- Revisión de los procesos de generar información y su comunicación;
- Y revisión de los procesos de seguimiento o monitoreo.

3.16.3. TIPOS DE MATRICES DE CONTROL

“El objetivo de una matriz es controlar qué actividades, de acuerdo con su importancia, poseen eficientes controles y cuáles no. Si son claramente conocidas las actividades y sus controles, se puede determinar el riesgo potencial en cada una de las actividades.

Para establecer si los controles establecidos, están siendo aplicados correctamente, existen dos tipos de matrices:

Matriz de Riesgos de Controles

Matriz de Riesgos de Actividades

- **Matriz de Riesgos de Controles**

Su objetivo es determinar sobre qué riesgos hay necesidad de ejecutar pruebas de cumplimiento con el fin de analizar las modificaciones al sistema actual de control interno.

Las debilidades en la aplicación de controles aumentan la probabilidad de generar riesgos. La probabilidad de ocurrencia se debe llevar a un mismo tiempo de comparación; esta puede ser: Mensual, trimestral, semestral, anual.

- **Matriz de Riesgos de Actividades**

Su objetivo es determinar por cada actividad cuál o cuáles riesgos se pueden presentar y la frecuencia de su ocurrencia. Entre menos controles verificables se tengan y la probabilidad de ocurrencia de riesgo sea mayor, el impacto de la operación será mayor.

Una vez determinada la probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como su impacto en la operación, se debe evaluar el riesgo con los controles exigentes para determinar en qué grado se pueden minimizar los riesgos o en su defecto recomendar nuevos controles.” **(21:1)**

3.17. EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

Es un profesional con capacidad para diseñar sistemas y preparar, técnicamente, todo tipo de información financiera tanto de personas individuales como empresas con personalidad jurídica, determinando claramente los requerimientos de los usuarios, dado que posee la habilidad de no esperar que manifiesten sus necesidades, sino por el contrario, anticiparse a éstas.

3.17.1. CARACTERÍSTICAS DEL AUDITOR

“Los Contadores Públicos y Auditores deben reunir las siguientes características:

- Experiencia; demostrar experiencia en auditoría o áreas relacionadas y conocimientos sobre las leyes que regulan el campo de acción de la organización.
- Carácter crítico de evaluación; tener la capacidad suficiente para interpretar los datos, utilizando todos los medios, para llegar a resultados concretos, en forma imparcial.
- Creativo; que permita el desarrollo de controles internos e informes que ayuden a la toma de decisiones, al proceso de rendición de cuentas y a la sostenibilidad de los sistemas y tecnología.
- Independiente; no asumir funciones operativas o ejecutivas, ni reemplazar a personal de línea.
- Tener educación continua para poder afrontar los retos que en su ejercicio profesional se presentan, convirtiéndose así en un agente de cambio e innovación. ”(14:81)

La auditoría se considera una herramienta de control. Para las organizaciones no gubernamentales es primordial contar con el servicio de la función de auditoría tanto interna como externa ya que requieren por principio conocer la veracidad de

la información financiera que han generado, así como las operaciones o actividades relacionada a la administración.

Para llevar a cabo el proceso de examen y revisión en detalle de las actividades, y verificar la eficiencia, honestidad y legalidad con que se emplean los recursos, es importante contar con una persona formada y capacitada en el área de auditoría para otorgar una opinión profesional sobre la certeza de las cifras presupuestadas y ejecutadas.

El profesional auditor debe establecer procesos de naturaleza preventiva, administrativa y financiera, que permita evaluar y examinar la gestión de presupuestos; las funciones y procesos de las organizaciones desde la perspectiva del cumplimiento de sus objetivos y aplicación de los criterios de economía y eficiencia en la administración de los recursos.

“Según la NIA 240, el auditor que realiza una revisión o auditoría de conformidad con las NIA es responsable de la obtención de una seguridad razonable de que los estados financieros considerados en su conjunto están libres de incorrecciones materiales debidas a fraude o error. Debido a las limitaciones inherentes a una auditoría, existe un riesgo inevitable de que puedan no detectarse algunas incorrecciones materiales en los estados financieros, incluso aunque la auditoría se haya planificado y ejecutado adecuadamente de conformidad con las NIA.

En el proceso de obtención de una seguridad razonable, el auditor es responsable de mantener una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría, teniendo en cuenta la posibilidad de que la dirección eluda los controles y reconociendo el hecho de que los procedimientos de auditoría que son eficaces para la detección de errores pueden no serlo para la detección del fraude. Los requerimientos de la presente NIA se han diseñado para facilitar al auditor la identificación y valoración de los riesgos de incorrección material debida a fraude, así como el diseño de procedimientos destinados a detectar dicha incorrección.”

(15:1-2)

3.17.2. EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN SU ROL DE EVALUADOR DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

La evaluación del control interno tiene una gran influencia sobre los procedimientos de auditoría a desarrollar pues de acuerdo a las fortalezas y debilidades encontradas en el sistema, el auditor puede determinar las pruebas a

realizar, la extensión de las mismas y la oportunidad en que estas deban ser practicadas. La evaluación del control interno le indicará al auditor el grado de confianza que deberá tener en el mismo y en qué puntos se deberán aplicar con mayor rigor las pruebas necesarias para la obtención de la evidencia suficiente y competente.

En la medida que el control interno muestre grandes fortalezas, las pruebas y la extensión de las mismas será menor, por el contrario en el caso de las debilidades, el auditor debe intensificar su trabajo y ampliar en lo posible la extensión de cada prueba y variar la oportunidad de su aplicación.

El Contador Público y Auditor, desde el punto de vista interno, debe evaluar constantemente los controles aplicados, para identificar riesgos y oportunidades en cada proceso y sistematizar la identificación de éstos, debe generar propuestas de mejora, y proporcionar información financiera de alta calidad que evidencie el mejoramiento constante de la eficiencia en las operaciones y promover tomas de decisiones altamente productivas y efectivas.

CAPÍTULO IV

**EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO SOBRE UNA MATRIZ
ESTRATÉGICA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR UNA
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL
(CASO PRÁCTICO)**

4.1. ANTECEDENTES

Las Organizaciones No Gubernamentales son las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro.

Tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente.

Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones en la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.

Las Organizaciones No Gubernamentales podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha, constituida bajo el amparo de la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.

4.2. GENERALIDADES

La Organización no Gubernamental para el Desarrollo, es una organización sin fines de lucro y sin afiliación política ni religiosa. Fue fundada en 1958.

Su apoyo está dirigido principalmente a organizaciones del sector de la economía social y su trabajo está orientado a “la ayuda para la auto ayuda” con el fin de que hombres y mujeres de los sectores populares puedan mejorar sus condiciones de vida y defender sus derechos.

Se suscribe a los valores cooperativos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y, trabaja con aquellas organizaciones que los practican y promueven.

Su trabajo se establece en África y América Latina, y también en Europa Oeste y Asia.

Las capacidades de producción de alimentos, para asegurar la alimentación, obtener ingresos de la agricultura y el acceso a la vivienda son fundamentales para que mujeres y hombres salgan de la pobreza.

Esta organización se esfuerza por hacer la diferencia y contribuir a la reducción de la pobreza y la injusticia en tres áreas de trabajo principales: el desarrollo rural, la vivienda y la tierra. Todo el trabajo tiene una perspectiva de género. Tanto en el desarrollo rural y la vivienda, el acceso a los servicios financieros es clave.

En América Latina trabaja principalmente en las áreas de: Desarrollo Rural, Vivienda y Hábitat, Igualdad de Derechos

El trabajo lo desarrolla en seis países los cuales son, Bolivia, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Paraguay y Guatemala.

La coordinación general del trabajo en América Latina se realiza desde la oficina regional en la ciudad de Guatemala, Guatemala.

4.3. NOMBRAMIENTO



Guatemala, 15 de mayo de 2016

Señora

Leticia Soberanis Alvarado

Guatemala

Estimada señora Soberanis,

De acuerdo a la práctica institucional de revisar anualmente nuestros procesos de control interno, en esta oportunidad se ha identificado la necesidad de revisar los procesos internos de funcionamiento en el área específica de presupuestos.

Me complace informarle sobre el nombramiento de su persona, para desarrollar la Evaluación del Control Presupuestario de la organización, comprendido para el periodo del 1 de enero al 30 de junio de 2016. Este nombramiento será efectivo a partir del 1 de julio del presente año.

Este nombramiento se otorga considerando su experiencia, esperamos de usted su dedicación y esfuerzo para el desarrollo de la planificación, evaluación y del informe final.

Reciba usted un saludo cordial,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "LR Martínez", written in a cursive style.

Luis Roberto Martínez

Administrador Financiero

Organización No Gubernamental para el Desarrollo

4.4. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN



INTRODUCCIÓN

Esta planificación determina el proceso de evaluación del control presupuestario sobre una matriz estratégica de la ejecución de proyectos financiados por una organización no gubernamental de cooperación internacional, se identificará la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos necesarios.

Esta planificación, considera la herramienta de evaluación del marco COSO, Evaluación del Riesgo y Actividades de Control, que permitirá identificar las deficiencias de control presupuestario que afectan el logro de los objetivos en la ejecución de los proyectos y a establecer las actividades de control para la mejora.

OBJETIVO

El objetivo de esta planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos a aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para cumplir con la evaluación del control presupuestario en forma eficiente y efectiva.

ENTORNO DE CONTROL

Visión

Un mundo sostenible y justo sin pobreza

Misión

Integrada por 3 objetivos siguientes:

Apoyar los esfuerzos de mujeres y hombres pobres para incrementar sus ingresos, mejorar sus condiciones de vida, defender sus derechos y organizarse.
Fortalecer el desarrollo democrático y económico de las organizaciones.
Contribuir al desarrollo de sociedades democráticas y justas.

La organización está constituida en el área de personal por el Área Programática y el área Administrativa Financiera.

La organización registra sus operaciones considerando el método de lo devengado, funciona como persona jurídica exenta del Impuesto sobre la Renta, actúa como sujeto pasivo del impuesto, en calidad de responsable (Agente Retenedor) y es entidad obligada a cumplir los deberes formales que establece las leyes específicas. Tiene la calidad de consumidor final en el régimen del Impuesto al Valor Agregado – IVA.

De acuerdo al acta de constitución, tiene una organización jerárquica lineal con los órganos siguientes:

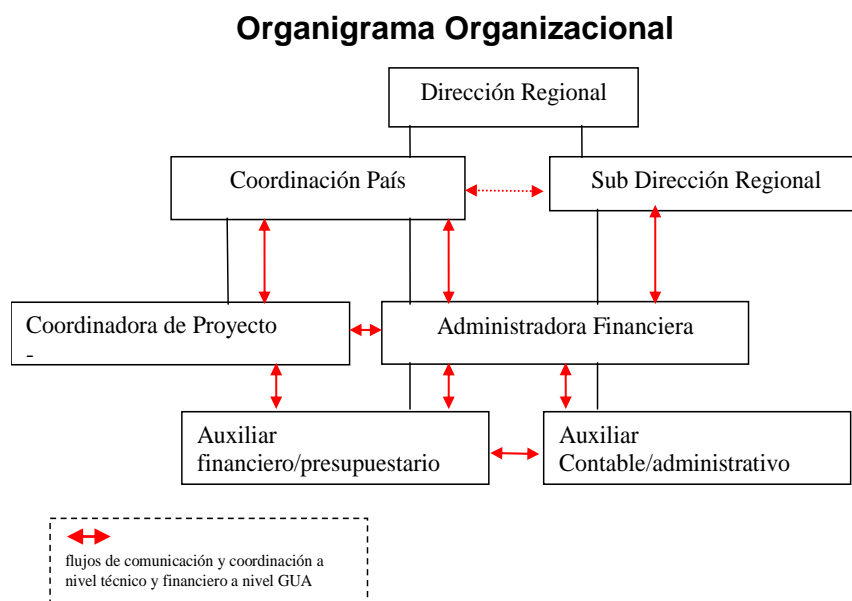
La Asamblea General y Junta Directiva, está constituida por Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Vocal.

La base de preparación de los Estados Financieros es de acuerdo a la base contable de efectivo modificado. El reconocimiento de los ingresos es por medio de una cuenta de pasivo “Fondos por Ejecutar” la que se regulariza mensualmente contra la cuenta de Ingresos en base a los fondos ejecutados. Los gastos relacionados con la ejecución de los proyectos se reconocen en los egresos del ejercicio, cuando se ocurre en ellos, y se efectúan provisiones cuando se conoce la obligación.

La organización ejecuta proyectos por medio de organizaciones ejecutoras nacionales, que tienen características específicas, quienes presentan sus propuestas de proyecto e ingresan a un proceso de evaluación en donde se identifica la coherencia con la estrategia institucional y las áreas de cobertura a

nivel nacional. Con estas organizaciones ejecutoras se firman convenios en donde se establecen las condiciones del proyecto, se detallan los resultados a alcanzar, se plantea el presupuesto y el tiempo de la ejecución del proyecto.

El organigrama organizacional de la institución, consta de los siguientes órganos:



La organización está conformada por 5 personas en Guatemala responsables directas de la ejecución presupuestaria de los proyectos, distribuidas de la siguiente manera:

Coordinación País

Coordinación de Proyecto

Administración Financiera

Auxiliar Financiero

Auxiliar Contable

El personal técnico y de coordinación, es el encargado y responsable del seguimiento a la ejecución programática, es decir, debe dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de los diferentes proyectos en

ejecución, los cuales están directamente relacionados con los objetivos institucionales.

El área administrativa financiera de la organización, es la parte del personal responsable del registro de las operaciones contables de cada proyecto y del seguimiento y análisis de la ejecución, evaluando el nivel de avance y la calidad del gasto.

La Coordinación de País, tiene la responsabilidad del acompañamiento y seguimiento a nivel nacional y regional de los proyectos ejecutados en el país, asignados en cada uno de los programas de la organización, ante la coordinación regional.

La Coordinación de Proyectos, es responsable del seguimiento directo con las organizaciones ejecutoras de los proyectos, en cuanto al control de la ejecución programática para el alcance de los objetivos. Debe realizar visitas de campo para la verificación de los alcances establecidos.

Administración Financiera, es responsable del registro contable de las operaciones de la oficina en el país y de la ejecución de las organizaciones ejecutoras de proyectos. Así como del cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales en el país.

Auxiliar financiero, su responsabilidad es el control y seguimiento directo con las organizaciones ejecutoras, debe revisar los informes financieros presentados por cada organización y revisar cada uno de los aspectos importantes para la aprobación de los gastos reportados.

El Auxiliar Contable, es el apoyo tanto para el Auxiliar financiero como para la Administración Financiera.

La organización, para mantener un buen equipo de trabajo que realice las actividades y lograr buenos resultados, cuenta con manuales que permiten observar y fortalecer los valores éticos de cada colaborador. Incentiva y promueve un ambiente agradable de trabajo, tomando en cuenta el aporte de cada uno para la mejora continua de los procesos y controles; y mantiene un constante apoyo para mejorar las capacidades y competencias.

Se tienen establecidas las funciones de cada puesto, indica las rutas de autoridad y responsabilidad, para la comunicación y toma de decisiones.

La organización cumple con todas las obligaciones laborales de acuerdo a la legislación guatemalteca.

Cuenta con buenas prácticas, pues consideran el proceso de selección, inducción, formación, promoción y evaluación de desempeño, de los colaboradores dentro de la organización.

ALCANCE

Evaluar la eficiencia y eficacia del proceso del control presupuestario, para garantizar la confiabilidad de la información y determinar si los objetivos planteados se están alcanzando de acuerdo a lo proyectado en el periodo correspondiente del 1 de enero al 30 de junio de 2016.

RIESGOS INHERENTES

- Errores en la proyección en el presupuesto
- Falta de competencia en el desarrollo del proyecto presupuestado
- Valoración inadecuada de flujos
- Falta de estudios de viabilidad de proyecto

RIESGOS DE CONTROL

- Falta de directrices en el presupuesto
- Falta de políticas y procedimientos definidos
- Falta de análisis sobre las cifras de reporte presupuestario
- Falta de alineación a los componentes establecidos para el presupuesto
- Falta de control presupuestario sobre la confiabilidad de la información

TIPOS DE PRUEBAS Y TÉCNICAS

Para realizar esta evaluación del presupuesto en función a su ejecución, se aplicaran las siguientes pruebas:

- Observación
- Entrevistas
- Pruebas analíticas
- Pruebas sustantivas
- Evaluación basada en Matrices

RECURSOS

Los recursos necesarios para llevar a cabo la evaluación, son:

Recursos Humanos:

Se requiere de la participación del Supervisor, quien es el Administrador Financiero de la organización, el Licenciado Luis Roberto Martínez y de la Asistente, señora Leticia Soberanis Alvarado, responsable de realizar el trabajo de campo.

Recursos Financieros:

Horas Hombre (H.H.): Se establecen 70 días de 6 horas y un costo de Q75.00 HH.

Para el Supervisor equivale un monto de Q7,875.00 (Siete mil ochocientos setenta y cinco quetzales) con un 25% de aporte a la evaluación, para la Auxiliar: equivale un monto de Q31,500.00 (Treinta y un mil quinientos) con un 100% de aporte a la evaluación.

Total de Costos: Q39,375.00 (Treinta y nueve mil trescientos setenta y cinco quetzales).

Recursos Materiales:

Se requiere de equipo de cómputo, impresora y papelería.

CRONOGRAMA DE LA EVALUACIÓN

Se planificarán las actividades y procedimientos necesarios para identificar lo que se debe hacer, cuándo, con quien y como, así como identificar la eficacia y eficiencia de las operaciones en la ejecución presupuestaria, todo esto se presentará en un informe con los hallazgos identificados y las recomendaciones en cada caso.

La evaluación, se va a realizar con la programación del siguiente cronograma:

| Fecha de inicio: 1 de Junio 2016. Fecha de finalización: 30 de Agosto 2016 | | 2016 | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|--------|---|---|---|
| | Mes | Junio | | | | | Julio | | | | | Agosto | | | |
| | Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| No. | Descripción de la actividad | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Planificación: Para la identificación de lo que debe hacerse, por quién y cuándo | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Trabajo de Campo La aplicación de procedimientos, para una opinión objetiva. | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 3 | Evaluación Proceso para supervisar y evaluar la eficacia de la ejecución presupuestaria | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 4 | Informe expresión de la opinión profesional, con el resultado de la evaluación del control presupuestario y el cumplimiento de las normas y procedimientos del periodo examinado | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

| | | | |
|------------------------|----------------------------|---------------|----------|
| Hecho por: | Leticia Soberanis Alvarado | Fecha: | 30/05/16 |
| Autorizado por: | Luis Roberto Martínez | Fecha: | 31/05/16 |

4.4. CUESTIONARIO DE CONTROL



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

Objetivo: Obtener información relevante de las diferentes áreas y personal clave, sobre los procesos aplicados en el control presupuestario, verificar la correcta valoración de los procesos de control, para obtener seguridad razonable acerca de la aplicación de normas y procedimientos, valores éticos del personal responsable, el registro de los gastos y su correcta clasificación en los estados financieros.

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|-----|--|----|----|---|
| 1 | ¿Entre los miembros de Junta Directiva existe un especialista en presupuestos? | | X | Se pudo identificar que los miembros de la Junta Directiva son profesionales, sin embargo, ninguno cuenta con una especialización en esta área. |
| 2 | ¿Existe un manual escrito de funciones de los encargados del manejo del presupuesto? | | X | La organización cuenta con manuales que describen las funciones de cada empleado, pero no existe ningún perfil específico para el manejo de presupuestos. |
| 3 | ¿Se encuentran definidas las líneas de autoridad y responsabilidad? | X | | Están claramente las líneas de autoridad y responsabilidad lo que permite observar que los diferentes documentos, cuentan con este proceso de elaboración, revisión y aprobación para presentar ante la sub dirección regional. |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|------------|---|-----------|-----------|--|
| 4 | ¿La organización cuenta con un perfil del puesto específico para el área de presupuestos? | | X | Dentro de la estructura de la organización se observa el auxiliar financiero presupuestario, sin embargo, el responsable en este puesto no cuenta con un nivel académico superior, solo a nivel diversificado. |
| 5 | ¿Cuenta la organización con un manual de ética y conducta que promueva el comportamiento ético en todas las actividades de la organización? | X | | Se cuenta con este manual, el cual debe firmar cada nuevo empleado al momento de iniciar una relación laboral con la organización. Se da seguimiento al cumplimiento de estas normas. |
| 6 | ¿La organización promueve y apoya la competencia profesional? | | X | Cuenta con una evaluación anual de desempeño, dentro de la cual se evalúa el nivel de avance en lo académico, no hay un seguimiento a este tema para asumir el compromiso. En el último informe no refleja avances para ningún empleado. |
| 7 | ¿Existe un nivel alto de rotación de personal en el área de presupuestos? | X | | De acuerdo a la revisión de los contratos de personal se observó que en los 2 años de vida del proyecto, el puesto de asistente financiero presupuestario, se cambió en 2 ocasiones. La primera fue luego de 6 meses de iniciado el proyecto por renuncia y luego se llevó 3 meses para la contratación de la persona que actualmente desempeña este puesto. |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|-----|--|----|----|--|
| 8 | ¿La formulación de presupuestos se realiza alineado con los objetivos de la organización? | X | | Los proyectos se formulan de acuerdo a los objetivos de la organización, u se identifican actividades que permitan alcanzar estos objetivos, la formulación de presupuestos se realiza sobre la base de estas actividades. |
| 9 | ¿La aprobación de los presupuestos cuenta con un control de firmas de elaboración, revisión y aprobación? | X | | Los presupuestos se elaboran y se consolidan para presentar ante la sub Dirección regional firmados por la Coordinación país y la admiración financiera. Las organizaciones ejecutoras presentan el proyecto y su presupuesto de la misma manera. |
| 10 | ¿La información financiera refleja confiabilidad en el registro de las operaciones? | X | | El sistema contable permite el registro de las operaciones, sin embargo, en cuanto al registro de la ejecución de las organizaciones ejecutoras, se realiza solamente con el respaldo de los informes electrónicos y no se observa ninguna verificación de la documentación soporte. Esto no permite la confiabilidad del reporte de ejecución presupuestaria, pues existe el riesgo de presentar información no correcta. |
| 11 | ¿Cuenta la organización con estados financieros adecuadamente presentados según requerimientos de la organización? | X | | Los estados financieros son presentados adecuadamente, con los requisitos mínimos y con saldos al día. Los saldos de la cuenta por liquidar en el pasivo, se observaron cuadrados contra los informes de las organizaciones ejecutoras. |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIOS |
|-----|---|----|----|---|
| 12 | ¿Se realizan análisis de la ejecución presupuestaria contra la información en los estados financieros? | | X | Aunque no se observó variación entre la cuenta por liquidar en el pasivo, la organización no realiza el análisis de la ejecución presupuestaria y los saldos reflejados en sus estados financieros. Esto no permite establecer los riesgos ni los posibles atrasos en la ejecución y por lo tanto una adecuada toma de decisión para la mejora en este proceso. |
| 13 | ¿Existen controles para evaluar constantemente el avance de la ejecución presupuestaria? | | X | No se observaron controles para esta evaluación, solamente se registran los gastos y se identifica un porcentaje de ejecución, el cual cada organización ejecutora debe justificar en un informe que presenta ante la Coordinación de proyectos, este no se retroalimenta ni se da seguimiento por parte de esta coordinación. |
| 14 | ¿Cuenta la organización con un sistema contable que genere informes fiables de ejecución presupuestaria por organización ejecutora? | X | | La organización maneja un sistema contable que permite la generación de informes de ejecución consolidada, por organización ejecutora y por componente. Permite observar el nivel de avance desde diferentes aspectos del proyecto. |
| 15 | ¿Cuenta el sistema contable con seguridad de acceso con usuarios y perfiles con segregación de responsabilidades? | X | | Se observó que las personas que tienen acceso al sistema contable son el Administrador financiero, el asistente financiero y el asistente contable. Se verificó que cada uno cuenta con un perfil diferente que permite la segregación de la responsabilidad en el ingreso de la información registrada. |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|------------|--|-----------|-----------|---|
| 16 | ¿Existen mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante acontecimientos económicos externos? | | X | La organización no cuenta con mecanismos para prever ni identificar amenazas externas. El proceso que está establecido es permitir a las organizaciones ejecutoras la revisión presupuestaria, la cual consiste en presentar modificaciones al presupuesto justificando las causas en un informe, el cual es revisado por la Coordinadora de proyectos y aprobado por la Coordinación de país |
| 17 | ¿Se realizan análisis de comparación para evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos? | | X | La organización no cuenta con controles para evaluar el avance de la ejecución presupuestaria, por lo tanto no se observó un análisis que permita comparar y evaluar la ejecución con el alcance de los objetivos. Es importante la aplicación de estos controles para garantizar el cumplimiento de los objetivos. |
| 18 | ¿Se realizan controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las operaciones de ejecución presupuestaria? | X | | Dentro de los controles para comprobar las características que deben cumplir las operaciones de ejecución presupuestaria, están las visitas de campo que el asistente financiero debe realizar en las oficinas contables de las organizaciones ejecutoras, verifica la calidad del gasto, la razonabilidad de su registro y la documentación soporte. Se emite un informe con el estatus para el seguimiento. No se observó ninguna evidencia del seguimiento por los responsables. |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO

EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO

CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|------------|--|-----------|-----------|--|
| 19 | ¿Se generan informes de ejecución con la información necesaria para su análisis? | | X | El sistema contable genera este informe, sin embargo, solamente es parte del informe mensual el cual se archiva pero no se realiza ningún análisis sobre la información reflejada. |
| 20 | ¿Se generan los informes de ejecución actualizado y en el tiempo adecuado? | | X | Se observó que las organizaciones ejecutoras aun cuando se establece una programación con fechas para la presentación de informes, 2 de las 5 organizaciones presentan tarde cada uno de sus informes, lo que no permite generar informes completos ni en un tiempo adecuado, y por lo tanto no son confiables para el análisis y la toma de decisiones. |
| 21 | ¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por personal distinto de aquellos que intervienen en su preparación? | X | | Los registros contables son revisados previo al registro en el sistema contable por parte del asistente financiero y el asistente contable, el responsable de generar informes es el administrador financiero, dichos informes son firmados por los asistentes y el administrador y son soporte para los estados financieros presentados. |
| 22 | ¿Se establece y aplica un plan de acción para afrontar los riesgos en la ejecución presupuestaria? | | X | Aun cuando la organización identifica las variaciones en la ejecución presupuestaria, no se establece un análisis que permita la identificación de riesgos, por lo tanto no se contempla un plan de acción para afrontarlos. |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO

EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO

CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|------------|---|-----------|-----------|---|
| 23 | ¿Se realiza una comunicación clara hacia los empleados responsables del presupuesto, sobre las acciones a aplicar? | | X | Al no existir un plan de acción, no existe una comunicación a los empleados responsables. Sin embargo, es importante establecer estos canales de comunicación. |
| 24 | ¿Existe un nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación sobre las acciones a considerar? | | X | Se pudo identificar que no existe un buen nivel de comunicación entre la coordinación país y la coordinación de proyecto, esto debilita el proceso de revisión y retroalimentación de los informes de ejecución y los niveles de avance identificados, para la toma de decisión y la oportuna comunicación hacia las organizaciones ejecutoras. |
| 25 | ¿Se realiza un seguimiento oportuno y adecuado sobre la aplicación de las acciones para la mejora de la ejecución presupuestaria? | | X | La coordinadora de proyecto es la responsable del seguimiento para la mejora en la ejecución, sin embargo, manifestó que las organizaciones tienen sus sedes en diferente región del país, lo que le dificulta la coordinación de reuniones y programación de viajes hacia sus oficinas, por lo que se han realizado reuniones aprovechando la tecnología, pero que esto no ha dado los resultados esperados. |
| 26 | ¿Se realizan EVALUACIONES frecuentes del sistema de control presupuestario? | | X | La organización no cuenta con un sistema de control presupuestario, por lo tanto no se realizan EVALUACIONES, se debe establecer este sistema para un mejor seguimiento y mejores resultados. |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
CUESTIONARIO DE CONTROL PRESUPUESTARIO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|------------|---|-----------|-----------|--|
| 27 | ¿La metodología para evaluar el sistema de control presupuestario es lógica y adecuada? | | X | No existe metodología para evaluar el sistema de control presupuestario. |

4.5. PROGRAMA DE TRABAJO



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PROGRAMA DE TRABAJO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

Objetivo: Evaluar los procesos para la evaluación del control presupuestario son aplicados de una manera correcta para la identificación de la responsabilidad, preparación, manejo, y administración de saldos que representan los recursos reales pendientes de liquidar al 30 de junio de 2016 y establecer que no existan restricciones sobre los registros contables.

Procedimientos

| No. | Descripción | Referencia |
|------------|---|-------------------|
| 1 | Realizar entrevistas al personal clave relacionado con el área de presupuestos, para recoger puntos de vista de diferentes niveles y sus actividades. | E1 |
| 2 | Solicitar el plan estratégico para la elaboración de presupuestos, para verificar su relación con la visión institucional. | F1 |
| 3 | Verifique la existencia de las directrices para la elaboración de presupuestos y la aplicación en el proceso. | F8 |
| 4 | Solicite el presupuesto institucional para identificar la integralidad de los presupuestos de las organizaciones ejecutoras. | F9 |
| 5 | Solicite los criterios para realizar la proyección de la ejecución presupuestaria y analice la razonabilidad. | F11 |
| 6 | Verifique la existencia de directrices para la presentación de readecuaciones al presupuesto, y el proceso de aprobación. | F12 |



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PROGRAMA DE TRABAJO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| No. | Descripción | Referencia |
|------------|--|-------------------|
| 7 | Verifique si el sistema identifica las variaciones en la ejecución presupuestaria y el proceso para el control de las mismas. | F14 |
| 8 | Solicite una matriz que permita la comparación y análisis de la ejecución presupuestaria con el alcance de los objetivos. | F15 |
| 9 | Solicite los Estados Financieros del 01 de enero al 30 de junio 2016, para identificar el registro de la ejecución y el cuadro de los saldos correspondientes. | F18 |
| 10 | Elabore las matrices de evaluación correspondientes del presupuesto | F22 |
| 11 | Realice el cruce de los papeles de trabajo | Hecho |
| 12 | Elabore un informe sobre la eficiencia y eficacia del control presupuestario | Hecho |

| | | | |
|------------------------|----------------------------|---------------|----------|
| Hecho por: | Leticia Soberanis Alvarado | Fecha: | 30/05/16 |
| Autorizado por: | Luis Roberto Martínez | Fecha: | 31/05/16 |

4.6. PAPELES DE TRABAJO

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

| DESCRIPCIÓN | PT'S | PAG. |
|--|-------------|-------------|
| Entrevistas al personal clave | E1 | 82 |
| Plan estratégico | F1 | 85 |
| Directrices para la elaboración de presupuestos | F8 | 92 |
| Presupuesto institucional | F9 | 93 |
| Criterios de proyección para la ejecución presupuestaria | F11 | 95 |
| Verificación de Directrices para readecuaciones al presupuesto | F12 | 96 |
| Verificación de variaciones en la ejecución presupuestaria | F14 | 98 |
| Comparación y análisis de la ejecución presupuestaria | F15 | 99 |
| Registro de la Ejecución | F18 | 102 |
| Probabilidad de Riesgos | F22 | 106 |
| Matrices de Evaluación por componentes | M23 | 107 |
| Cédula de Marcas | C1 | 115 |

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO**

**EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

| P/T | E-1 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información preliminar de la organización, conocer los procesos utilizados para el registro de la ejecución presupuestaria y conocer el procedimiento aplicado para el análisis de la ejecución presupuestaria versus el presupuesto aprobado

Las entrevistas se realizaron individualmente, y de acuerdo al siguiente orden:

-Sub Dirección Regional: la persona en esta área indicó que recibe el informe de la ejecución presupuestaria de manera separada por cada una de las organizaciones ejecutoras de manera electrónica, con esta información elabora un informe de ejecución consolidado. No tiene acceso a la documentación soporte, pero programa una visita al año a la oficina país, para verificar parte de la documentación soporte.

-Coordinación de País: esta persona recibe el informe de ejecución de la administración financiera de forma electrónica, por organización ejecutora y consolidada, revisa y verifica el nivel de ejecución por organización. No realiza retroalimentación en cuanto a la identificación de variaciones. Es la responsable de firmar el informe institucional juntamente con la administración financiera, enviado a la sub dirección regional.

Continúa en: **E-1a**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

| P/T | E-1a | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

Continuación de **E-1**

-Coordinación de Proyectos: esta coordinación es la responsable de identificar las variaciones en la ejecución presupuestaria por organización ejecutora y de emitir un informe que traslada a las organizaciones para el seguimiento, sin embargo, la respuesta de las organización es tardía y no le permite un adecuado proceso de seguimiento y actualización. Los informes son presentados cada 3 meses e indica que en varias oportunidades se ha juntado con 2 informes pendientes de resolver por parte de la organización ejecutora.

- Administración Financiera: esta persona es la responsable de emitir el informe por organización ejecutora con la ejecución registrada, identifica las variaciones financieras en cuanto a los saldos por liquidar tanto presupuestariamente como de efectivo, de acuerdo a las transferencias realizadas. Los informes los recibe de manera electrónica, lo que le permite revisar el detalle de los gastos de acuerdo al listado por cheque emitido con la descripción de gasto y su registro de acuerdo a la codificación contable. Indica que ha observado dificultad en la recepción de la información porque no todas las organizaciones presentan oportunamente los informes y que dificulta la revisión por el volumen de las operaciones en cada una de las organizaciones.

- Auxiliar financiero presupuestario: es el contacto directo con el área contable de la organización ejecutora, es quien recibe inicialmente los informes de manera

Continúa en: **E-1b**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
ENTREVISTAS A PERSONAL CLAVE
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

| P/T | E-1b | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

Continuación de **E-1a**

electrónica, verifica la calidad del gasto y la razonabilidad del registro contable de acuerdo a las líneas presupuestarias aprobadas. Hace requerimientos a la organización si observa algún proceso no adecuado para su aclaración o justificación y posteriormente realiza el registro en el sistema contable contra el informe final el cual recibe de forma electrónica, firmado por el coordinador del proyecto y el contador, en cada una de las organizaciones. Imprime el informe y es el soporte de la póliza contable que se emite por el registro del gasto.

Esta persona es la que realiza el proceso de análisis de la ejecución y las variaciones, sin embargo, no cuenta con el nivel académico necesario, por lo que existe el riesgo de que se informe de una manera no adecuada.

CONCLUSIÓN:

La ejecución se registra en el sistema contable con los informes presentados por las organizaciones ejecutoras los cuales se reciben en electrónico, el sistema contable genera un informe de ejecución que es enviado a la Sub Dirección Regional, el cual cuenta con el proceso de aprobación por parte de la Coordinación País y la Administración Financiera. Tanto en el personal programático como en el administrativo, no se identificó ningún proceso de análisis en la preparación y aprobación de la información, no existe el análisis conjunto de variaciones reflejadas en la ejecución. La respuesta tardía de las organizaciones a las observaciones en los informes, dificulta la puesta en marcha de acciones de mejora para el avance en la ejecución presupuestaria.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO**

**EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PLAN ESTRATÉGICO**

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016



| | | |
|---------------|----------------|--------------|
| P/T | F-1 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

CFO

| PROYECTO: CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO ECONÓMICO E INTEGRAL EN EL ÁREA RURAL. | | | |
|---|--|---|--|
| MATRIZ DE PLANIFICACIÓN POR ORGANIZACIÓN | | | |
| RESULTADOS Y PRODUCTOS PARA EL AÑO 2014 | | | |
| RESULTADOS | PRODUCTOS | META AÑO 1 INTEGRADO | LOGROS AÑO 1 |
| COMPONENTE 1: ECONOMÍAS CAMPESINAS SOSTENIBLES Y RENTABLES | | | V |
| <p>Resultado 1.1. Pequeños/as productores/as organizados mejoran sus estrategias productivas y empresariales en el proceso de acceso a mercados y obtienen una mayor parte de los ingresos generados en cadenas de valor existentes.</p> | 1. # de emprendimientos productivos desarrollados en los tres territorios | 10 emprendimientos productivos desarrollan acciones para fortalecer eslabones de la cadena productiva, con recomendaciones técnicas del estudio y con acompañamiento técnico. | 7 emprendimientos productivos: café, macadamia, miel, turismo, cacao y especias/cardamomo, desarrollaron acciones para fortalecer eslabones como el de organización, producción, transformación y comercialización. 2 iniciativas, frijol y café, están atendiendo situaciones organizativas en función de la producción. |
| | 2. # de productoras/es organizados que se han insertado en cadenas de valor. | 520 nuevos productores organizados se insertan en cadenas de valor. 6 comunidades fortalecen sus actividades de turismo. | 720 nuevos productores organizados se insertan en procesos de comercialización. Participan 330 hombres y 390 mujeres. 5 comunidades fortalecen infraestructura, organización y servicios para brindar mayor atención y atraer más turistas. |
| | 3. % de las fuentes de ingreso generadas en los encadenamientos que son para mujeres. | Al menos el 45% de las fuentes de ingreso que se generan de los encadenamientos productivos son para mujeres. | El 54% de las fuentes de ingresos generados de los emprendimientos productivos son para mujeres |
| | 4. # de acuerdos/contratos de compra venta establecidos entre los productores organizados y compradores locales, nacionales e internacionales. | Al menos 8 acuerdos/contratos de compra venta establecidos entre los productores organizaciones y compradores locales, nacionales e internacionales. | 5 contratos de compra venta, establecidos. |
| | 5. # de grupos rurales | Al menos 20 grupos rurales organizados tienen acceso a créditos. | 7 organizaciones campesinas facilitaron el acceso a créditos a 151 familias. Una organización cuenta con los instrumentos y mecanismos de trabajo para echar andar su cartera de crédito. |

Continúa en: **F-2**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PLAN ESTRATÉGICO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

| P/T | F-2 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

Continuación de F-1

CFO

| -----v----- | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Resultado1.2: Familias en los territorios seleccionados, mejoran sus sistemas productivos de autoconsumo para asegurar la disponibilidad y diversidad de alimentos sanos y nutritivos</p> | 1. # de huertos familiares establecidos | Al menos 500 huertos familiares establecidos bajo sistema patio. | 250 familias implementan actividades agrícolas, encabezadas por 246 mujeres y 13 hombres, utilizando la metodología de traspatio que incluye aves, huertos, aboneras, entre otros. |
| | 2. # módulos pecuarios establecidos | 150 módulos pecuarios implementados en el año. | 214 módulos pecuarios implementados en el año. |
| | 3. # de bancos de semillas operando | Instalado y en funcionamiento 1 nuevo banco de semilla. Y 150 familias se preparan para incorporar bancos de semilla. | En funcionamiento, un banco de semillas de maíz, frijol y calabaza, utilizado por 320 productores. Identificadas 96 familias, que tienen potencial para participar en un proceso formativo, orientado al establecimiento de bancos de semillas. |
| | 4. # familias que implementan prácticas de producción de alimentos a nivel de patios y parcelas diversificadas | Al menos 400 nuevas familias implementan prácticas de producción de alimentos a nivel de patios y parcelas diversificadas. | 493 nuevas familias implementan prácticas de producción de alimentos a nivel de patios y parcelas diversificadas. |

Continúa en: F-3

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PLAN ESTRATÉGICO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | F-3 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

Continuación de **F-2**

CFO

| PROYECTO: CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO ECONÓMICO E INTEGRAL EN EL ÁREA RURAL. | | | |
|--|---|---|---|
| MATRIZ DE PLANIFICACIÓN POR ORGANIZACIÓN | | | |
| RESULTADOS Y PRODUCTOS PARA EL AÑO 2014 | | | |
| RESULTADOS | PRODUCTOS | META AÑO 1 INTEGRADO | LOGROS AÑO 1 |
| COMPONENTE 1: ECONOMÍAS CAMPESINAS SOSTENIBLES Y RENTABLES | | | |
| Resultado1.3: Pequeños/as productores/as rurales organizados mejoran el acceso, uso, y manejo sustentable de la tierra y los recursos naturales del territorio | 1. # de comunidades que gestionan acceso y seguridad en la tenencia de la tierra | 12 comunidades gestionan acceso y seguridad en la tenencia de la tierra. | 13 comunidades gestionan acceso y seguridad en la tenencia de la tierra. |
| | 2. % de gestiones que incluyen beneficio equitativo para mujeres. | Al menos 68% de las gestiones a acceso y seguridad en la tenencia de la tierra incluye beneficio específico para mujeres. | El 100% de las gestiones para el acceso a tierra y seguridad en la tenencia de la tierra incluye beneficio específico para las mujeres. |
| | 3. # de organizaciones que establecen y manejan sistemas agroforestales. | 2 comunidades establecen y manejan sistemas agroforestales. | Establecidos tres viveros agroforestales en 3 comunidades, con un total de 10 mil plantas con variedades como: Chicharro, Pino, Ujuxte, Mandarina, Limón, Naranja, Cushin, Mangostán y Rambután. |
| | 4. # de comunidades que implementan planes de gestión de riesgos y de manejo de recursos naturales. | 24 comunidades preparan condiciones para desarrollar planes e implementación de recursos naturales. | 5 comunidades han revisado y actualizado sus planes de gestión de riegos. 11 comunidades son capacitadas para la elaboración de planes de manejo de áreas de bosque comunal y se trabaja para un plan de reforestación de 2 comunidades. |
| | 5. # de alternativas de tecnología apropiada instaladas en comunidades. | 5 experiencias de cosecha de agua de lluvia desarrolladas. Y 100 familias identifican tecnología apropiada para mejoramiento de la vivienda. | 8 sistemas de cosecha de agua en proceso de instalación. |

Continúa en: **F-4**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PLAN ESTRATÉGICO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

| P/T | F-4 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

Continuación de **F-3**

CFO

| COMPONENTE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL | | | ----- V ----- |
|--|--|--|--|
| <p>Resultado 2.1: Se han desarrollado capacidades institucionales para responder a las demandas estratégicas del proceso de desarrollo económico e integral</p> | 1. # de directivos y técnicos que reciben capacitación especializada | 117 directivos y técnicos de las organizaciones continúan fortaleciéndose en temas especializados para el desempeño de su función. | 94 directivos y técnicos de las organizaciones continúan fortaleciéndose en temas especializados para el desempeño de su función. Entre los temas están: aspectos jurídicos legales, técnicos, administrativos, políticos, económicos, sociales, culturales, medioambientales, administrativos, otros. |
| | 2. # de organizaciones contrapartes asesorados en manejo y gestión de sistemas contables, financieros y administrativos. | 3 organizaciones contrapartes continúan fortaleciendo sus sistemas administrativos, contables y financieros. | 3 organizaciones contrapartes capacitadas en procedimientos contables, fiscales y administrativos. 3 organizaciones contrapartes continúan mejorando sus procedimientos internos y actualizando sus manuales administrativos. |
| | 3. # de estrategias institucionales de gestión y comunicación comunitaria desarrolladas. | Puesta en marcha de 3 estrategias comunicación que contemplan temas radiales, centro de información, etc. | 3 organizaciones cuentan con sus estrategias de comunicación que incluyen planes de comunicación, radios locales utilizando medios alternativos, centro de documentación y visibilidad, entre otros. |

Continúa en: **F-5**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PLAN ESTRATÉGICO**

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | F-5 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

CFO

Continuación de **F-4**

| PROYECTO: CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO ECONÓMICO E INTEGRAL EN EL ÁREA RURAL. | | | |
|---|--|---|--|
| MATRIZ DE PLANIFICACIÓN POR ORGANIZACIÓN | | -----v----- | |
| RESULTADOS Y PRODUCTOS PARA EL AÑO 2014 | | | |
| RESULTADOS | PRODUCTOS | META AÑO 1 INTEGRADO | LOGROS AÑO 1 |
| <p>Resultado 2.2: Se ha profundizado la democracia interna que garantiza transparencia, equidad generacional y de género en las organizaciones contrapartes.</p> | <p>1. # de organizaciones que implementan políticas institucionales para la equidad.</p> | <p>8 organizaciones validan, revisan y construyen políticas de género y equidad.</p> | <p>Una organización realiza 11 talleres de socialización de la política de Género.</p> <p>Como producto del proceso existen 4 compañeras en la Junta Directiva Nacional.</p> <p>Como Comisión Técnica de la OMM, la organización participa en una iniciativa del Ministerio Público llamada Red de Derivaciones para facilitar la atención de los casos de violencia contra la mujer.</p> <p>Una organización cuenta con una propuesta de ruta para la construcción de la política de género. Una organización, ha elaborado un documento borrador, que contiene la Política mejorada, que actualmente se encuentra en revisión institucional.</p> |
| | <p>2. # de personas a nivel directivo y técnico capacitadas para impulsar procesos por la equidad de género en contrapartes.</p> | <p>Alrededor de 150 personas, entre técnicos y directivos continúan fortaleciéndose en temas de género y equidad.</p> <p>1 organización fortalece su departamento de género.</p> <p>18 jóvenes fortalecen proceso de formación para impulsar mas la equidad a nivel local</p> | <p>Los eventos de formación, culmina con la realización de una asamblea de mujeres en el mes de diciembre con la participación de 250 mujeres de las 16 comunidades. Realizados 6 talleres de socialización de la política de género, abordando temas como matriarcado, la mujer y la economía campesina, cine foro por microrregiones, con una media de 30 mujeres por taller.</p> <p>10 jóvenes construyen un espacio de jóvenes que busca generar las bases para impulsar procesos por la equidad dentro de la organización.</p> |
| | <p>3. # de organizaciones que realizan regularmente auditorías, asambleas e informes a juntas directivas.</p> | <p>3 organizaciones realizan 1 asamblea, 1 auditoría y entregan informes a juntas directivas.</p> | <p>2 organizaciones realizan 3 asambleas durante el año.</p> <p>1 organización realiza una auditoría interna del funcionamiento de su sistema de crédito.</p> <p>3 organizaciones rinden cuentas a sus juntas directivas a través de informes financieros y técnicos.</p> |

Continúa en: **F-6**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PLAN ESTRATÉGICO**

| P/T | F-6 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

CFO

Continuación de **F-5**

| COMPONENTE 3: INCIDENCIA | | | V |
|--|---|--|---|
| <p>Resultado 3.1: Se han logrado cambios favorables en los marcos legales y su aplicación en los diversos niveles de la institucionalidad del Estado.</p> | <p>1. # personas capacitadas en investigación, análisis y gestión en los territorios.</p> | <p>75 personas capacitadas en diversos temas relacionados a investigación, comunicación análisis y gestión en los territorios.</p> | <p>75 personas capacitadas en diversos temas relacionados a investigación, comunicación, análisis y gestión en los territorios.</p> |
| | <p>2. # de propuestas elaboradas y presentadas por redes y alianzas de organizaciones campesinas.</p> | <p>4 propuestas en temas de desarrollo rural en caminadas para su aprobación, 3 a nivel nacional y 1 a nivel local.</p> | <p>Se promueve el debate sobre la necesidad de un mecanismo real de acceso a la tierra en Guatemala.</p> <p>Se busca el debate y la discusión al interno, previo a las discusiones sobre la política agraria con la Secretaría de Asuntos Agrarios.</p> |

CONCLUSIÓN:

El Plan Estratégico busca mejorar los sistemas productivos de las familias, sin embargo, se requiere de realizar evaluaciones previas en las áreas para la producción, considerar si necesitan mejoras para dejarlas aptas y garantizar la producción tanto de los huertos como de los módulos pecuarios. Se deben establecer presupuestos considerando inversiones para buscar la eficiencia y eficacia de los recursos asignados.

También, se busca mejorar el acceso uso y manejo sustentable de la tierra y de los recursos naturales del territorio. Se deben prever riesgos externos que están fuera del control de las organizaciones, pues en muchas ocasiones los campesinos no son propietarios de las tierras que utilizan y estas gestiones pueden afectar las

Continúa en: **F-7**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-7 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

Continuación de **F-6**

relaciones interpersonales y causar inconvenientes legales dentro de las comunidades, con gastos no considerados dentro del presupuesto aprobado.

El 2º componente está relacionado con el desarrollo organizacional hacia las organizaciones ejecutoras, considera la capacitación de directivos en cuanto al manejo y gestión de sistemas contables, financieros y administrativos para la mejora en la gestión y comunicación comunitaria. Es importante para garantizar la mejora en las capacidades de las organizaciones y con esto el cumplimiento de los objetivos formulados en el proyecto.

También se establece el fortalecimiento de las organizaciones en cuanto a la implementación de políticas institucionales relacionadas con la equidad de género, buscando que más directivos impulsen estos procesos y que a nivel institucional se realicen auditorías, asambleas e informes a sus juntas directivas para la información y verificación de la aplicación de políticas. Las organizaciones deben garantizar la asignación de los fondos presupuestarios para alcanzar el fortalecimiento institucional y mejorar sus gestiones.

El siguiente componente busca fortalecer a las organizaciones capacitando en diferentes niveles, en los temas de investigación, comunicación, análisis y gestión, para lograr cambios en los marcos legales. Estas gestiones son en su mayoría de alto costo, por lo que se deben identificar a personas claves para garantizar la capacidad instalada y la inversión.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-8 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

DIRECTRICES PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

CPC

Se obtuvo el listado con los criterios para la formulación de presupuestos:

Técnicas y lineamientos aplicables en la programación del presupuesto sobre la base de un Plan Operativo Anual y un Diagnóstico organizacional

Tratamiento de la información para la programación de gastos, sobre la base de una matriz de planificación de resultados

Responsabilidad de la programación de actividades/gastos sobre la base de metas u objetivos presupuestarios

Análisis y Cálculo del detalle de gastos por actividades programadas, considerando la asignación de fondos para hombres y mujeres

Programación del flujo de fondos sobre la base del cronograma de actividades

Presentación de presupuestos consolidados

CONCLUSIÓN:

Existen directrices definidas pero se consideran muy generales, la elaboración de presupuestos se lleva a cabo tomando en cuenta criterios que se han establecido a través de la práctica. La coordinación de país ha adoptado estos criterios para que la administración financiera los cumpla y con ellos generar información la cual sea comparable. Se tuvo acceso al documento que contenía los criterios el cual no poseía características de haber sido aprobado ya que no contaba con firmas y sellos que validaran la formalidad y su aplicación.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.**

| P/T | F-9 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

|-----v-----|

CFO

| REF. | COMPONENTE / RUBRO | ORG 1 | ORG 2 | ORG 3 | ORG 4 | ORG 5 | TOTALES | |
|----------|--|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|---|
| | Código de referencia | P3260-1 | P3260-2 | P3260-3 | P3260-4 | P3260-5 | | |
| 1 | Economías campesinas sostenibles y rentables | | | | | | | |
| 1.1 | Subcomp 1.1 Dinamización de las Economías Campesinas y Fortalecimiento de la Organización Productiva | 165,000 | 160,500 | 218,000 | 0.00 | 41,000 | 584,500 | Σ |
| 1.2 | Subcomp 1.2 Mejora de la Seguridad Alimentaria a Nivel Familiar | 142,000 | 329,500 | 351,000 | 167,000 | 35,000 | 1,024,500 | |
| 1.3 | Subcomp 1.3. Gestión sostenible de la tierra y los recursos naturales del territorio | 179,000 | 128,500 | 60,000 | 13,000 | 30,000 | 410,500 | |
| 1.4 | Personal de coordinación y asistencia técnica | 282,000 | 294,500 | 273,000 | 139,000 | 108,000 | 1,096,500 | |
| 1.5 | Capital de trabajo/financiamiento | 0.00 | 1,128,000 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,128,000 | |
| 1.6 | Inversiones e infraestructura productiva | 734,000 | 1,826,000 | 662,000 | 22,000 | 0.00 | 3,244,000 | |
| | Total Economías Campesinas | 1,502,000 | 3,867,000 | 1,564,000 | 341,000 | 214,000 | 7,488,000 | |
| 2 | Desarrollo Organizacional | | | | | | | |
| 2.1 | Subcomp 2.1 Desarrollo de capacidades institucionales | 86,000 | 35,000 | 81,000 | 0.00 | 40,000 | 241,800 | |
| 2.2 | Subcomp 2.2 Democracia interna | 114,000 | 179,500 | 111,000 | 26,000 | 0.00 | 430,500 | |
| 2.2.1 | Asistencia Técnica | 122,000 | 35,000 | 85,000 | 0.00 | 84,000 | 326,000 | |
| | Total Desarrollo Organizacional | 322,000 | 249,500 | 277,000 | 26,000 | 124,000 | 998,500 | |

△ ————— /

Continúa en: **F-10**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.**

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | F-10 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

Continuación de **F-9**

|-----√-----|

CFO

| REF. | COMPONENTE / RUBRO | ORG 1 | ORG 2 | ORG 3 | ORG 4 | ORG 5 | TOTALES | |
|----------|--|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|-------------------|---|
| 3 | Incidencia Política y Auditoría Social | | | | | | | |
| 3.1 | Subcomp 3.1 Cambios favorables en los marcos legales y su aplicación | 89,000 | 43,000 | 70,000 | 0 | 74,000 | 276,000 | Σ |
| 3.2 | Subcomp 3.2 Asignación y ejecución de presupuesto público en los territorios | 9,000 | 31,000 | 58,000 | 0 | 29,000 | 127,000 | |
| 3.3 | Asistencia Técnica | | 74,000 | 31,000 | 0 | 0 | 105,000 | |
| | Total Incidencia Política/Auditoría Social | 98,000 | 148,000 | 159,000 | 0 | 103,000 | 508,000 | |
| 4 | Personal contable y costos operativos | | | | | | | |
| 4.1 | Personal contable (salario y prestaciones) | 49,000 | 65,000 | 81,000 | 23,000 | 87,000 | 304,200 | |
| 4.2 | Costos operativos | 128,000 | 357,000 | 325,000 | 133,000 | 102,500 | 1,042,400 | |
| | Total Personal y Costos Operativos | 177,000 | 422,000 | 406,000 | 156,000 | 189,500 | 1,350,500 | |
| 5 | Seguimiento y PME en Guatemala | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 50,000 | |
| | GRAN TOTAL | 2,109,000 | 4,696,500 | 2,416,000 | 533,000 | 640,500 | 10,395,000 | ✓ |

△-----/-----

CONCLUSIÓN:

Los presupuestos son elaborados por cada organización ejecutora y se integra en un solo presupuesto que se presenta a la Sub Dirección Regional para su aprobación y posterior ejecución. Se observa que la asignación de los recursos no es equitativo por organización, por lo que se considera importante evaluar las capacidades de las organizaciones para la correcta ejecución de los fondos, así mismo se observa que no todas las organizaciones obtienen las mismas responsabilidades, ya que algunas no tienen asignación de recursos en algunos resultados del presupuesto.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO**

EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO

**CRITERIOS DE PROYECCIÓN PARA LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA.**

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | F-11 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

CPC

Se obtuvo el formato de la proyección presupuestaria:

| Nombre de la Organización | Presupuesto Semestre I | Ejecución Proyectada Ene-Marz | Ejecución Proyectada Abr-Jun | Ejecución Acumulado | % de ejecución a Marz | % de ejecución a Junio |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| ORG 1 | Q 2,109,000 | Q 1,075,590 | Q 1,033,410 | Q 2,109,000 | 51% | 49% |
| ORG 2 | Q 4,696,500 | Q 2,066,460 | Q 2,630,040 | Q 4,696,500 | 44% | 56% |
| ORG 3 | Q 2,416,000 | Q 918,080 | Q 1,497,920 | Q 2,416,000 | 38% | 62% |
| ORG 4 | Q 533,000 | Q 181,220 | Q 351,780 | Q 533,000 | 34% | 66% |
| ORG 5 | Q 640,500 | Q 192,150 | Q 448,350 | Q 640,500 | 30% | 70% |
| TOTAL | Q 10,395,000 | Q 4,433,500 | Q 5,961,500 | Q 10,395,000 | | |

CONCLUSIÓN:

La proyección de la ejecución presupuestaria se elabora con los aportes de las organizaciones ejecutoras quienes programan los desembolsos anuales de acuerdo a la programación de actividades, sin embargo, no se identificó la existencia de directrices para la proyección y la asignación es muy general, no se observa la correcta distribución y análisis de la programación para los desembolsos y ejecución presupuestaria.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-12 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**VERIFICACIÓN DE DIRECTRICES PARA READECUACIONES AL
PRESUPUESTO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre las directrices para evaluar la presentación y aprobación de las readecuaciones a los presupuestos manejados por las organizaciones ejecutoras.

Trabajo Realizado

Al solicitar el documento con las directrices, para evaluar los procedimientos aplicados en la revisión y aprobación de las readecuaciones a los presupuestos, la organización no gubernamental presentó un listado con los siguientes procedimientos a aplicar:

- a. Presentación de propuesta de modificaciones presupuestarias trimestrales en el formato autorizado
- b. Análisis y revisión de propuesta contra objetivos planteados en el proyecto
- c. Comunicación/discusión a nivel programático y administrativo de las modificaciones
- d. Revisión de la aplicación de cambios en documentos originales con las respectivas firmas por organización ejecutora
- e. Proceso de aprobación de la solicitud de modificaciones presupuestarias, el cual consiste en emitir una nota de aprobación con el detalle de los cambios y el presupuesto original con las modificaciones y sus observaciones, todo esto firmado por la parte programática y administrativa de la organización no gubernamental.

Continúa en: **F-13**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-13 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**VERIFICACIÓN DE DIRECTRICES PARA READECUACIONES AL
PRESUPUESTO
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

Continuación de **F-12**

f. Ejecución y seguimiento de la aplicación de cambios en los futuros informes

CONCLUSIÓN:

La organización para observar con mayor claridad las modificaciones al presupuesto, requiere de un formato en donde se plantean los cambios de disminución o asignación de presupuesto por línea presupuestaria.

Las modificaciones pueden ser por disminución presupuestaria, efecto de la pérdida cambiaria o asignación por el efecto contrario.

Se identificó que las directrices se manejan de manera muy general, tampoco se observó el proceso completo de revisión y aprobación, por lo que no se considera un documento oficial para su aplicación.

Se maneja un formato para la presentación de las readecuaciones o revisiones, sin embargo, no presenta un área para observaciones, ni para la identificación y análisis de los riesgos.

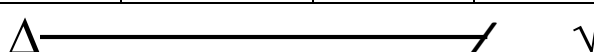
**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| | | |
|---------------|----------------|--------------|
| P/T | F-14 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**VERIFICACIÓN DE VARIACIONES EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

CPC

| Línea presupuestaria | Presupuesto Real | Ejecución Real | % Ejecutado | Variación | % No ejecutado |
|----------------------|---------------------|--------------------|-------------|--------------------|----------------|
| ORG 1 | Q 2,109,000 | Q 1,210,764 | 57% | Q 898,236 | 43% |
| ORG 2 | Q 4,696,500 | Q 3,027,678 | 64% | Q 1,668,822 | 36% |
| ORG 3 | Q 2,416,000 | Q1,751,176 | 72% | Q 664,824 | 28% |
| ORG 4 | Q 533,000 | Q 431,573 | 81% | Q 101,427 | 19% |
| ORG 5 | Q 640,500 | Q 504,577 | 79% | Q 135,923 | 21% |
| GRAN TOTAL | Q 10,395,000 | Q 6,925,768 | 67% | Q 3,469,232 | 33% |



CONCLUSIÓN:

Se observa la variación entre el presupuesto aprobado y la ejecución real, sin embargo, esta información no detalla la variación por componentes ni resultados, por lo que no permite un análisis profundo para identificar las causas de la variación, y establecer las acciones adecuadas para corregir y mejorar la ejecución presupuestaria.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO**

EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO

**COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA**

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| P/T | F-15 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

CPC

PROCESO DE LA REVISIÓN DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

| PROCESO | DESCRIPCION |
|---|--|
| Recepción de informes financieros trimestrales | Se refiere al cumplimiento de envío de informes financieros por organización |
| Revisión de presupuesto presentado de acuerdo al aprobado y sus modificaciones | Considera la verificación que se utilice en el informe, el último presupuesto aprobado |
| Verificación de los gastos asignados por líneas presupuestaria | Se refiere a la revisión de que todos los gastos asignados correspondas a la línea presupuestaria |
| Verificación financiera de saldos por la aplicación de transferencias y gastos realizados | Es la confirmación del monto de transferencia registrado por la organización y la verificación del saldo luego del registro de los gastos. |
| Verificación del nivel de avance de la ejecución | Considera la revisión del nivel de avance tanto en cantidad como en porcentaje de acuerdo a la proyección inicial. |
| Revisión del informe parte Técnica | Se refiere al traslado del informe a la parte Programática para la revisión técnica |

Continúa en: **F-16**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-16 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

Continuación de **F-15**

CPC

PROCESO DE LA REVISIÓN DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

| | |
|---|--|
| Elaboración de informe de observaciones | Se refiere al informe con las observaciones identificadas durante la revisión para el envío a la organización ejecutora para su análisis y respuesta |
| Verificación de las modificaciones | Es la revisión de la aplicación de modificaciones de acuerdo al informe de observaciones y seguimiento. |
| Proceso de aprobación de informe | Elaboración de la nota de aprobación en donde se consideran las observaciones no resueltas en el informe. |
| Registro contable de informes | Se refiere al registro en el sistema contable de la partida por organización para alimentación del informe financiero integrado. |

CONCLUSIÓN:

Al solicitar la matriz de comparación y análisis de la ejecución presupuestaria, solamente se obtuvo un listado con el detalle de los procedimientos a aplicar para la revisión de los informes de ejecución.

Continúa en: **F-17**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-17 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

Continuación de **F-16**

Dentro de estos procesos, los equipos no contemplan ni priorizan la necesidad de realizar reuniones en donde se evalúen y analicen las variaciones a la ejecución presupuestaria contra los resultados y productos establecidos en los proyectos, lo que puede generar un riesgo de cumplimiento ante el donante.

Se observa que la organización dentro de su estructura organizacional, presenta deficiencia por el poco personal tanto en el área administrativa como en la programática, dado el volumen de fondos y organizaciones con las que se trabajan.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-18 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**REGISTRO DE LA EJECUCIÓN
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

CFO

| ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO | |
|--|--------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | |
| Por el período comprendido de enero a junio de 2016. | |
| (cifras expresadas en quetzales -GTQ-) | |
| CONCEPTO | VALOR |
| (+) INGRESOS | ✓ |
| Donaciones internacionales | 8,000,000.00 |
| Ingresos nacionales | 547,000.00 |
| Otros ingresos | 134.44 |
| Total ingresos | 8,547,134.44 |
| (-) GASTOS | |
| Gastos del personal | 570,000.00 |
| Honorarios | 262,502.34 |
| Suministros y gastos de oficina | 173,504.41 |
| Seguros sobre propiedad planta y equipo | 36,000.00 |
| Servicios externos | 32,724.55 |
| Gastos administrativos | 23,913.62 |
| Publicaciones y publicidad | 34,388.50 |
| Equipo no capitalizable | 40,398.19 |
| Gastos de viaje y movilización | 117,718.42 |
| Reparación y mantenimiento | 57,385.53 |
| Capacitación a beneficiarios | 147,054.80 |
| Gastos médicos y rehabilitación para beneficiarios | 10,097.19 |
| Materiales diversos para uso de beneficiarios | 54,323.36 |
| Gastos de organizaciones ejecutoras | 6,925,768.00 |
| Insumos y suministros de cocina | 58,670.70 |
| Total de gastos | 8,544,449.61 |
| Resultado de operación | 2,684.83 |

△

Continúa en: **F-19**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-19 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**REGISTRO DE LA EJECUCIÓN
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

CFO

Continuación de **F-18**

| | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| (+/-) OTROS GASTOS Y PRODUCTOS | | -----✓----- |
| | Productos financieros | 422,221.52 |
| | Gastos financieros | -14,285.02 |
| | Total de otros ingresos y gastos | 407,936.50 |
| | | |
| | RESULTADO DEL PERIODO | 410,621.33 |

△

CONCLUSIÓN:

Al observar los Estados Financieros, se pudo identificar que se tiene el control sobre los fondos de donantes internacionales en la cuenta de ingresos. Los gastos relacionados con la ejecución de los proyectos se reconocen en los egresos del ejercicio, cuando se ocurre en ellos, y se efectúan provisiones cuando se conoce la obligación. Sin embargo, los estados financieros no cuentan con firmas que verifiquen el proceso de elaboración, revisión y autorización.

Continúa en: **F-20**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-20 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**REGISTRO DE LA EJECUCIÓN
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

CFO

Continuación de **F-19**

| ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTA PARA EL DESARROLLO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 30 de junio de 2016 | | |
|--|----------------------------------|--|
| | | (cifras expresadas en quetzales -GTQ-) |
| CONCEPTO | | VALOR |
| ACTIVO | | |
| Activo corriente | | -----√----- |
| | Caja y bancos | 4,350,543.23 |
| | Cuentas por cobrar | 62,906.88 |
| | Cuentas relacionadas donantes | 45,597.11 |
| | Total activo corriente | 4,459,047.22 |
| Activo no corriente | | |
| | Inversiones a largo plazo | 1,104,800.00 |
| | Propiedad planta y equipo (neto) | 2,927,417.41 |
| | Anticipo de indemnización | 16,054.15 |
| | Total activo no corriente | 4,048,271.56 |
| Otros activos | | |
| | Otros activos | 108,381.50 |
| | Total otros activos | 108,381.50 |
| | ACTIVOS TOTALES | 8,615,700.28 |

△

Continúa en: **F-21**

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F-21 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**REGISTRO DE LA EJECUCIÓN
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

CFO

Continuación de **F-20**

| PASIVO | | -----✓----- |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| <u>Pasivo corriente</u> | | |
| Cuentas por pagar | | 21,350.00 |
| Proveedores | | 14,463.56 |
| Fondos por ejecutar | | 3,469,232.00 |
| Provisión de prestaciones laborales | | 398,265.36 |
| | Total pasivo corriente | 3,903,310.92 |
| <u>Pasivo no corriente</u> | | |
| Provisión indemnización | | 279,114.72 |
| | Total pasivo no corriente | 279,114.72 |
| PATRIMONIO | | |
| Capital | | 4,048,000.00 |
| Resultado de ejercicios anteriores | | -30,332.00 |
| Cuentas regularizadoras | | 4,985.31 |
| Resultado período | | 410,621.33 |
| | Total patrimonio | 4,433,274.64 |
| | SUMA PASIVO Y PATRIMONIO | 8,615,700.28 |

△

CONCLUSIÓN:

El reconocimiento de los ingresos es por medio del manejo de una cuenta de pasivo "Fondos por Ejecutar" la que se regulariza mensualmente contra la cuenta de Ingresos en base a los fondos ejecutados, se observa que los saldos reflejados corresponden a los saldos reales, de acuerdo a la ejecución del 1 de enero al 30 de junio contra los presupuestos aprobados. Sin embargo, los estados financieros no cuentan con firmas que verifiquen el proceso de elaboración, revisión y autorización.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | F- 22 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

**CÉDULA DE PROBABILIDAD DE RIESGOS
1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016**

| NIVEL | PROBABILIDAD | DESCRIPCIÓN |
|-------|--------------|------------------------------------|
| 1 | ALTA | Cierta probabilidad de que ocurra. |
| 2 | MODERADA | No es probable que ocurra. |
| 3 | BAJA | Es improbable que ocurra. |

El riesgo se evalúa mediante la medición de dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible, y la probabilidad que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.

La estimación de probabilidades de ocurrencia de eventos se establece ordenando los eventos según una estimación cualitativa de la probabilidad de ocurrencia.

Para ello se ordenaron en 3 categorías:

- 1) Eventos que existe cierta posibilidad de que puedan ocurrir;
- 2) Eventos que no es probable que sucedan;
- 3) Eventos que es sumamente improbable que sucedan

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO

MATRIZ DE EVALUACIÓN

DEL CONTROL PRESUPUESTARIO POR COMPONENTE

Economías campesinas sostenibles y rentables

| | | |
|---------------|--------------|----------|
| P/T | M- 23 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones Actividades de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios / Referencias |
|---|--------|---|---------------------|--|--|---|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad (a) | | | |
| Asignación de Presupuesto para el Fortalecimiento Organizacional en estrategias Productivas y Empresariales | O-F | Capacidad organizacional no adecuada | M | Realizar un análisis organizacional para identificar el estatus general de la organización. | Se identifica que las organizaciones ejecutoras se encuentran en un buen nivel en todas sus áreas administrativas y técnicas, sin embargo, hay que dar seguimiento para las mejoras. | F-1 Se debe programar un monitoreo continuo sobre el avance de los resultados, para garantizar los productos y/o establecer las acciones de mejora oportunas. |
| | | Pérdida de emprendimientos por falta de condiciones | A | Realizar un estudio de factibilidad del proyecto sobre las condiciones establecidas, para una asignación de recursos de calidad. | No cuentan con un estudio de factibilidad del proyecto, se debe dar seguimiento, para establecer la asignación de recursos adicionales. | |

CONCLUSIÓN: Las organizaciones ejecutoras deben buscar la mejora continua para la presentación de buenos resultados en los proyectos productivos y emprendimientos.

(a) Ver criterios de probabilidad en F-22

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO X COMPONENTE
Economías campesinas sostenibles y rentables

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | M- 24 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones Actividades de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios / Referencias |
|--|--------|---|-----------------------------|--|---|--|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad ^(a) | | | |
| Mejorar la Seguridad Alimentaria a Nivel Familiar con inversión en proyectos productivos | C-F | Terrenos no aptos para la producción de huertos y módulos pecuarios | M | Evaluar las condiciones topográficas de los terrenos. Evaluar la calidad de las semillas para garantizar la producción. | Los terrenos en su mayoría son rentados, pero quienes están bajo esta modalidad cuentan con los papeles legales que les acredita para el libre uso de las áreas. Estos terrenos han sido usados por las familias desde hace varios años y han observado buena producción. | F-2 Es importante realizar las evaluaciones previas tanto para establecer las condiciones de los terrenos para huertos como para los módulos pecuarios, para garantizar la asignación de recursos para la inversión y alcanzar los resultados y el número de familias. |
| | | Pérdida de inversión y menos familias beneficiadas | M | Considerar el apoyo de Asistencia técnica para capacitar a las familias e implementar buenas prácticas y garantizar la producción para beneficio de las familias | Las familias cuentan con capacidad instalada para el desarrollo de los proyectos productivos, se deben acompañar para mejores resultados. | |

CONCLUSIÓN: Las organizaciones deben realizar evaluaciones integrales para garantizar la inversión en la producción.

^(a) Ver criterios de probabilidad en F-22

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO X COMPONENTE**

Economías campesinas sostenibles y rentables

| | | | |
|----------------------|----------------|--------------|--|
| P/T | | M- 25 | |
| | Inicial | Fecha | |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 | |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 | |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios / Referencias |
|--|--------|--|-----------------------------|---|---|---|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad ^(a) | | | |
| Inversión para que las familias mejoren el acceso, uso y manejo de la tierra y los recursos naturales del territorio | C-F | Problemas legales por las gestiones de acceso a la tierra, por el riesgo de no alcanzar a las familias beneficiadas y la producción. | M | Se debe dar acompañamiento y asesoría legal para que las gestiones legales se lleven a cabo sin inconvenientes y sin inversiones onerosas adicionales. | Las organizaciones han fomentado contacto y buena relación con las autoridades municipales, esto apoya la gestión y la probabilidad de éxito en la gestión. | F-3 Se deben acompañar las gestiones legales para garantizar los procesos. Se deben programar las evaluaciones de todos los proyectos previo al inicio de las gestiones para realizar una adecuada asignación de recursos. |
| | | Alternativas de tecnología sin previa evaluación para la instalación. | A | Realizar la evaluación a los proyectos para garantizar los resultados. | Se debe dar capacitación técnica para fortalecer a los diferentes grupos. | |
| | | Pérdida de inversión por el monto asignado a la inversión para Capital de trabajo e infraestructura productiva. | A | Se deben trabajar un plan para evaluar cada proyecto propuesto, y acompañar en todo el proceso hasta su funcionamiento, para la asignación de capital y la infraestructura. | Se deben trabajar planes de inversión para garantizar la asignación de recursos en los diferentes proyectos. | |

CONCLUSIÓN: Las inversiones son el rubro más alto en los proyectos, se debe garantizar la inversión y el logro de objetivos.

^(a) Ver criterios de probabilidad en F-22

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO X COMPONENTE**

Desarrollo Organizacional

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | M- 26 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones Actividades de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios |
|---|--------|---|---------------------|---|---|--|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad (a) | | | |
| Presupuesto asignado para el Desarrollo de capacidades institucionales de las organizaciones ejecutoras | C-F | No cumplir con el número de directivos y técnicos capacitados. | M | Aplicar un control constante para identificar la participación de personal clave, a los diferentes cursos identificados y evaluar su fortalecimiento. | Hay participación del personal, sin embargo, hay que dar seguimiento para observar el aprovechamiento. | F-4 Se deben observar los documentos de respaldo. |
| | | Sistemas contables que no cumplan con los requerimientos mínimos financieros y contables. | M | Ser parte del equipo de toma de decisión para la adquisición del sistema contable y evaluar si cubre las necesidades mínimas de la organización y los requerimientos del donante. | Se debe involucrar la parte financiera para asesorar y acompañar a la organización. | F-4 Se deben realizar cuadros comparativos para el análisis y decisión de la mejor opción. |
| | | Obligaciones legales de las radios comunitarias para el desarrollo de estrategias de comunicación | A | Evaluar el estatus de las radios comunitarias, identificando el cumplimiento de las gestiones de acuerdo a la legislación nacional. | Es importante evaluar cada radio para no incurrir en utilización de servicios que sean responsables de actos ilícitos e incurrir en multas. | F-4 Se debe obtener la documentación mínima para verificar el estatus de las radios. |

CONCLUSIÓN: Las organizaciones ejecutoras deben buscar la mejora continua no solo para la ejecución de este proyecto sino para aplicar a nuevas oportunidades con otros donantes.

(a) Ver criterios de probabilidad en F-22

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO X COMPONENTE**

Incidencia Política y Auditoría Social

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | M- 27 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones Actividades de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios |
|---|--------|--|-----------------------------|--|--|--|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad ^(a) | | | |
| Capacitaciones para observar cambios favorables en los marcos legales y su aplicación | O-C | Número de personas capacitadas en investigación, análisis y gestión | B | Se debe dar seguimiento al personal capacitado para la réplica de las capacidades adquiridas, ya que han cubierto el número de personas en el primer año de ejecución. | Se alcanzó el número de personas capacitadas. | Se considera vital dar seguimiento a las réplicas para capacitar a más personas. |
| Asignación y ejecución de presupuesto público en los territorios | C | Gestión para la asignación de recursos públicos para la ejecución de proyectos productivos y de desarrollo | B | Dar seguimiento al personal capacitado para realizar gestiones de análisis y tener accesos a recursos públicos para administrarlos en beneficio de las comunidades. | Seguimiento para el cumplimiento de esta gestión ante los gobiernos municipales. | El cumplimiento para el uso de recursos públicos fortalece a las organizaciones en sus gestiones con terceros. |

CONCLUSIÓN: Los representantes de las organizaciones ejecutoras, deben buscar constantemente la capacitación y actualización en las leyes gubernamentales y nacionales para favorecer a las comunidades con nuevos marcos legales y buscar el aprovechamiento en el uso de los recursos públicos municipales.

^(a) Ver criterios de probabilidad en F-22

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO X COMPONENTE**

Personal contable y costos operativos

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | M-28 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones Actividades de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios |
|--|--------|---|-----------------------------|--|--|---|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad ^(a) | | | |
| Personal contable apto para el manejo de los presupuestos y el control de la ejecución de gastos | O-C | Personal sin capacidades necesarias para el análisis de la información. | M | Realizar monitoreos constantes para el acompañamiento al personal contable, para garantizar operaciones confiables y eficientes. | Las organizaciones cuentan con personal contable capacitado, sin embargo, necesitan acompañamiento para la mejora continua en el análisis de la información. | E-1 Se debe fortalecer el área contable en la organización no gubernamental para un mejor acompañamiento a las organizaciones ejecutoras. |
| Costos Operativos | C-F | Asignación y registro no adecuado de los gastos de operación | M | Realizar revisiones a los gastos institucionales para identificar la asignación proporcional al proyecto. | Las organizaciones ejecutan proyectos adicionales, por lo tanto es importante revisar la correcta asignación de los gastos. | |

CONCLUSIÓN: Tanto las organizaciones ejecutoras como la organización no gubernamental para el desarrollo, deben buscar que sus áreas contables sean cada vez más fuertes en sus controles y procedimientos internos, para estar fortalecidas ante auditorías sociales o bien auditorías programadas por los donantes.

^(a) Ver criterios de probabilidad en F-22

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO X COMPONENTE
Seguimiento, Planificación, Monitoreo y Evaluación

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | M- 29 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones Actividades de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios |
|--|--------|---|---------------------|--|--|---|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad (a) | | | |
| 1: Asegurar y evaluar periódicamente el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la ejecución presupuestaria | C-F | Evaluación no adecuada de los procedimientos aplicados, que proporcione información no confiable ni oportuna de la ejecución. | A | Programación de monitoreos/visitas a las organizaciones ejecutoras para evaluar y analizar los procedimientos aplicados y orientarlos o fortalecerlos | Se debe asegurar la aplicación eficiente de los procedimientos para proporcionar información adecuada. | E-1 Se deben evaluar los procesos entre equipos para garantizar información y la correcta toma de decisión. |
| | | Información no real de la ejecución, en cuanto a los niveles de avance. | A | Asegurar la información de ejecución presupuestaria por medio de la comparación de los avances programáticos versus la ejecución financiera y los objetivos alcanzados | Este análisis entre la ejecución programática y financiera no se realiza entre los equipos de la organización, es prioridad su implementación. | E-1 Se deben identificar las variaciones para el análisis en equipo y establecer acciones para la mejora. |

CONCLUSIÓN: La organización no gubernamental para el desarrollo debe considerar visitas a las organizaciones ejecutoras para evaluar y fortalecer los procedimientos aplicados en la ejecución presupuestaria, para garantizar el adecuado avance a la consecución de los objetivos y garantizar información confiable para el análisis oportuno y tomar correctas decisiones.

(a) Ver criterios de probabilidad en F-22

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO X COMPONENTE
Seguimiento, Planificación, Monitoreo y Evaluación

| | | |
|----------------------|----------------|--------------|
| P/T | M-30 | |
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

| Objetivos | O.F.C. | Análisis de Riesgos | | Acciones Actividades de Control | Evaluación y Conclusión | Comentarios |
|--|--------|--|---------------------|--|--|--|
| | | Factores de Riesgo | Probabilidad (a) | | | |
| 2: Informar de las deficiencias o variaciones al personal adecuado, para la toma de decisiones | C-F | Toma de decisión incorrecta por información no actualizada en cuanto a variaciones o deficiencias presupuestarias. | A | Realizar matriz con información que permita la identificación de variaciones en la ejecución presupuestaria y las deficiencias que las provoca | No se realiza el análisis sobre las variaciones ni las deficiencias en la ejecución, se debe fortalecer esta área para la calidad de la ejecución. | E-1 Los equipos deben coordinar reuniones para el análisis de las variaciones y establecer acciones. |
| | | Comunicación incorrecta de la información al personal responsable | A | Preparar informes con la información oportuna y adecuada para informar al personal responsable para la correcta toma de decisiones | Los informes son presentados fuera de fecha y con información parcial, es importante fortalecer esta parte desde la información proporcionada por las organizaciones ejecutoras. | E-1 La comunicación entre los equipos de trabajo se debe fortalecer para poder trasladar información integral a las organizaciones ejecutoras. |

CONCLUSIÓN: La comunicación de la información a las personas responsables en de vital importancia, por lo que la organización no gubernamental para el desarrollo, debe evaluar la implementación de canales de información efectivos que proporcione información actualizada en cuanto a las variaciones la personal adecuado para la correcta toma de decisión. (a) Ver criterios de probabilidad en F-22

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL
DESARROLLO GROW
EVALUACIÓN DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

| P/T | C-1 | |
|---------------|---------|----------|
| | Inicial | Fecha |
| Hecho por: | LSA | 10/09/16 |
| Revisado por: | LRM | 10/09/16 |

CÉDULA DE MARCAS

DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

| Marca | Significado |
|--------------|--|
| CFO | Copia fiel del original |
| CPC | Copia proporcionada por el cliente |
| Δ | Suma vertical verificada |
| Σ | Suma horizontal verificada |
| \checkmark | Cotejado contra Estados Financieros |
| \forall | Información corroborada contra reporte y evaluación presupuestaria |

4.7. INFORME FINAL

9 de septiembre de 2016

Licenciada

Amarilis Morales Alvarado

Coordinadora de País

Organización no Gubernamental para el Desarrollo

En la planificación y ejecución de la evaluación del control presupuestario de la ejecución de proyectos, correspondiente al periodo del 1 de enero al 30 de junio de 2016, el propósito fue evaluar la información del financiamiento, autorización y ejecución de los proyectos, programas y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planteado, comprobando que el avance de las líneas ejecutadas concuerden con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance y que las actividades correspondan en los niveles de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente.

En la aplicación de todas las pruebas, se determinó que los controles deben ser evaluados en una matriz que contemple todos los criterios o elementos, que facilite el trabajo y la estandarización de la información y que sea la base para dar a conocer las áreas a evaluar o bien dar seguimiento, identificando qué actividades de acuerdo con su importancia poseen eficientes controles y cuáles no; y determinar el riesgo potencial de cada una de ellas.

No obstante, se notaron ciertos asuntos relacionados con el sistema de control presupuestario y su operación, por lo que se está sometiendo a su consideración las observaciones y recomendaciones correspondientes adjuntas a la presente carta, con el fin de ayudar a la Organización no Gubernamental para el Desarrollo, a mejorar el sistema de control presupuestario y alcanzar eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Esta carta es únicamente para información y uso de la Organización no Gubernamental para el Desarrollo y no tiene la intención de ni debe ser usada por otros diferentes a las partes especificadas.

Atentamente,



Luis Roberto Martínez
Administrador Financiero

**Recomendaciones para el Fortalecimiento del
Sistema de Control Presupuestario
Al 30 de junio de 2016.**

Hallazgo No. 1

Se determinó que las inversiones para emprendimientos, no presentan un estudio topográfico para establecer las condiciones para la ejecución del proyecto.

Riesgo

Pérdida de la inversión por ejecutar los emprendimientos en terrenos sin condiciones adecuadas y posible requerimiento de asignación de recursos adicionales. No presentar ante el donante los resultados esperados.

Comentario de la administración:

Se establecerá el realizar un estudio de factibilidad previo a la implementación de los proyectos para garantizar el éxito de los mismos.

Recomendación

Se recomienda que para la implementación de emprendimientos productivos se realice un estudio de factibilidad, para determinar las condiciones de las áreas, para realizar una correcta asignación de recursos y garantizar buenos resultados y beneficios para las familias

Hallazgo No. 2

Las organizaciones ejecutoras no cuentan con evaluaciones que permitan identificar las capacidades instaladas para los proyectos tecnológicos seleccionados.

Riesgo

Alternativas tecnológicas no sostenibles y que no generen los resultados planteados.

Comentario de la administración

Se implementaran evaluaciones organizacionales para establecer el nivel de capacidad de cada organización en los temas de alternativas seleccionadas.

Recomendación

Se recomienda que las inversiones en alternativas tecnológicas, inicien el proceso de instalación con una evaluación de las organizaciones para identificar las capacidades técnicas para la sostenibilidad de los proyectos instalados. Se deben programar capacitaciones a personal clave.

Hallazgo No. 3

El fondo de Capital de trabajo e Infraestructura, no cuenta con la evaluación técnica, no presenta una ficha de registro de la situación actual y el registro del avance y producción de las inversiones.

Riesgo

Pérdida de recursos por inversión mal asignada.

Comentario de la administración

Se implementaran las evaluaciones técnicas para identificar las capacidades instaladas en cada proyecto por medio de fichas técnicas que contenga toda la información inicial y se evalúe el avance; se reforzará de ser necesario con el apoyo de la asistencia técnica de la organización no gubernamental para el desarrollo.

Recomendación

Para la asignación de los presupuestos para el Capital de Trabajo e Infraestructura, requieren de la evaluación técnica previo a la puesta en marcha, la asistencia técnica debe acompañar en todo el proceso hasta su funcionamiento para garantizar los productos. Se deben trabajar planes de inversión que establezcan el análisis profundo y garantizar que la inversión sea sostenible.

Hallazgo No. 4

Las organizaciones ejecutoras no realizan la revisión del estatus de las radios para implementar el proyecto de fortalecimiento de sus estrategias de comunicación.

Riesgo

Posibles multas o sanciones, por el incumplimiento de las regulaciones de aplicación obligatoria para las radios nacionales. No alcanzar los objetivos de comunicación de los proyectos.

Comentario de la administración

Se realizara la revisión previa por medio de un formato que contenga la solicitud de la información y se solicitara la documentación soporte para verificación.

Recomendación

Las organizaciones dentro del Desarrollo Organizacional, contemplan el fortalecimiento de sus estrategias de comunicación, realizando alianzas con radios comunitarias. Se debe evaluar el estatus de las radios identificando el cumplimiento de las gestiones de acuerdo a la legislación nacional.

Hallazgo No. 5

La organización no gubernamental no realiza visitas a las organizaciones ejecutoras para garantizar la correcta aplicación de procesos en la ejecución presupuestaria y presentar propuestas de mejora.

Riesgo

Evaluación y aplicación no adecuada de los procesos en la ejecución presupuestaria que proporcione información no confiable ni oportuna de la organización.

Comentario de la Administración

Se realizarán los monitoreos necesarios para revisar y apoyar los procedimientos aplicados en la ejecución de los proyectos, se emitirán informes por cada visita con el objetivo de dar seguimiento a cada una de las observaciones identificadas.

Recomendación

Las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación deben considerar la programación de visitas a las organizaciones ejecutoras para evaluar y analizar los procedimientos aplicados en las operaciones de ejecución presupuestarias para orientarlos o fortalecerlos.

Hallazgo No. 6

Se identificó que no se realiza el proceso de comparación y análisis de la ejecución financiera con el avance de los objetivos.

Riesgo

Informes de ejecución con información no correcta en cuanto a los niveles de avance de los objetivos del proyecto, e informes con resultados no verificados.

Comentario de la Administración

Se establecerán las reuniones de equipos para realizar el análisis de las variaciones, se implementará un formato que considera las opiniones y sugerencias de cada uno de los equipos para realizar un informe integral con la información para las o la organización ejecutora.

Recomendación

La información de ejecución presupuestaria debe considerar el proceso de comparación entre los avances programáticos y la ejecución financiera, para identificar el alcance de los objetivos y las deficiencias de control.

Hallazgo No. 7

La organización no gubernamental no proporciona la asistencia para la presentación oportuna de los informes financieros de cada organización ejecutora.

Riesgo

Proporcionar información incorrecta a las diferentes áreas de reporte, como la oficina regional o el donante, quienes puedan cuestionar la asignación de recursos y los desembolsos posteriores.

Comentario de la Administración

Se dará acompañamiento a las organización ejecutoras desde la parte administrativa financiera y programática, previo a la preparación de los informes para garantizar que los informes sean presentados en las fechas requeridas y con la información completa y necesaria para la revisión y análisis de la ejecución.

Recomendación

Se recomienda que la administración financiera revise la contabilización de los gastos considerando la totalidad de los informes de las organizaciones ejecutoras para identificar errores o variaciones, coordinar las justificaciones con las organizaciones involucradas para la reclasificación o reversión del registro, emitiendo un informe con las observaciones para el seguimiento posterior.

Hallazgo No. 8

Se identificó que la organización no gubernamental no aplica ninguna metodología para la identificación de variaciones y su análisis conjunto, del equipo financiero y el equipo programático.

Riesgo

Toma de decisiones incorrectas por información no actualizada ni adecuada, en cuanto a las variaciones en la ejecución presupuestaria.

Comentario de la Administración

Se trabajará en la matriz que contemple tanto información programática como financiera, para el análisis conjunto de la ejecución por organización ejecutora, de identificar las debilidades en la ejecución, para establecer las acciones concretas para la mejora en el nivel de avance.

Recomendación

Se recomienda realizar una matriz con información que permita la identificación de variaciones en la ejecución presupuestaria y las deficiencias que las provoca, realizar el análisis conjunto entre la coordinación de proyectos y la asistencia financiera presupuestaria para asignar responsabilidades y el seguimiento correspondiente.

CONCLUSIONES

1. Las organizaciones no gubernamentales de cooperación en Guatemala se han convertido en una parte importante para el desarrollo del país, sobre todo en el área rural donde la presencia de las entidades de gobierno es casi nula, pues permite observar avances en algunos aspectos al aprovechar los recursos financieros que son otorgados por las organizaciones donantes.
2. El propósito de la evaluación del control presupuestario, es identificar, analizar y administrar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización. En este caso no se identificó algún control preventivo para eliminar los riesgos en el área de ejecución presupuestaria, pues no se analiza como parte integral del sistema de control interno.
3. La organización no gubernamental enfrenta riesgos de cumplimiento, de fraude y de control por un inadecuado control presupuestario en la ejecución de los proyectos, pues no cuenta con controles y lineamientos que permitan la constante evaluación del avance de la ejecución y por lo tanto no hay control en el alcance de los resultados.
4. Es importante que la organización elimine o minimice las deficiencias en los controles internos desde la formulación de presupuestos hasta la proyección de la ejecución. Actualmente no se cuenta con un adecuado control presupuestal, por no considerar aspectos técnicos en su elaboración, existen debilidades en lo relacionado a la información en consecuencia, los resultados presentan variaciones favorables y desfavorables en cada renglón presupuestario y esto provoca riesgos financieros que finalmente asumirá la institución y afectará su gestión ante un nuevo donante.

RECOMENDACIONES

1. Las organizaciones no gubernamentales de cooperación, dentro de su dinámica de contribuir al desarrollo de un país, deben comprometerse de manera que puedan responder a los objetivos y controlar sus actividades poniendo mejor atención en el alcance a los resultados. Los fondos recibidos por las organizaciones donantes deben canalizarlos de forma responsable y presentar un resultado satisfactorio de la ejecución tanto a donantes como a beneficiarios.
2. Tanto el departamento administrativo como el departamento programático debe reforzar actividades de evaluación de riesgos mediante planes periódicos de evaluación que permitan advertir sobre potenciales riesgos de cualquier tipo en la ejecución presupuestaria y garantizar con este control, una adecuada y responsable ejecución de los recursos.
3. La organización no gubernamental para el desarrollo, para minimizar los riesgos, debe realizar controles a la ejecución presupuestaria semanalmente y de esa manera identificar las variaciones tanto favorables como desfavorables y se puedan corregir oportunamente para tomar decisiones preventivas o correctivas para el buen funcionamiento del proyecto.
4. La organización no gubernamental de cooperación debe adoptar los criterios del sistema de control presupuestario para el mejoramiento de las actividades de control en la ejecución presupuestaria, mediante la aplicación de una matriz estratégica de planificación que contemple tanto información financiera como programática y permitir de esta manera el fácil análisis de la ejecución, asignando responsabilidad a cada equipo quienes deben aplicar los criterios de riesgo correspondientes y poder observar información en conjunto para la correcta toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BURANO RUIZ, J.E. (1992). Presupuestos. II Edición. México, McGraw Hill. 443 p.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1997) Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO) – Edición Díaz de Santos. España.
3. CONGCOOP. (2002). Directorio de ONG y Entidades de desarrollo No lucrativas. Guatemala. 112 p.
4. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto Número 02-2003, Guatemala. 8 p.
5. Congreso de la República de Guatemala, Código Civil. Guatemala, Decreto Ley Número 106. 270 p.
6. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97. Guatemala. 33 p.
7. Congreso de la República de Guatemala, Reglamento Orgánico Interno Ministerio de Relaciones Exteriores. Acuerdo Gubernativo Número 415-2003. Guatemala. 75 p.
8. Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto Número 6-91. Guatemala. 80 p.
9. Congreso de la República de Guatemala, Reformas a la Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto Número 4-2012. Guatemala. 13 p.

10. Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants/IFAC) y la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board/IASB) (2001) Norma Internacional de Auditoría 240. Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude. 39 p
11. Fuentes, M (2007) Caracterización de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) internacionales acreditadas en Santa Cruz Barillas, Huehuetenango. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. 106 p.
12. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Acuerdo Número 1123. “Reglamento de inscripción de patronos en el régimen de Seguridad Social”. Guatemala 23 p.
13. Miranda, C. (2006) Control Presupuestal de Ingresos y Egresos en Proyectos de Vivienda en una Organización no Gubernamental (ONG). Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. 123 p.
14. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN (2013) Política de Cooperación Internacional no Reembolsable. - Subsecretaría de Cooperación Internacional SEGEPLAN. Guatemala.

WEBGRAFÍA

15. Conocimiento COSO. (2015) Asociación Española para la Calidad AEC – Consultado el 25 de marzo 2015. Disponible en:
<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
16. Conceptos y Matrices. SIGWEB (2008) Consultado el 15 de abril 2015.
Disponible en: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

17. Consultor en Administración de Operaciones Especialista en: Calidad – Productividad – Mejora Continua – Reducción de Costos. (2003)
Consultado el 1 de abril 2015. Disponible en:
<http://www.trabajos14/matriz-control/matriz-control.shtml#ixzz36qHKhDqL> .
18. Cooperación Internacional (2003) Consultado el 15 de marzo 2015.
Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperaci%C3%B3n_internacional
19. Guía Práctica sobre Análisis Presupuestario. (2011) Consultado el 18 de abril 2015. Disponible en: <http://es.slideshare.net/rodsarm/guia-practica-analisis-presupuestario>
20. La Sociedad Civil. 2016, Consultado el 15 de marzo 2015. Disponible en:
<http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
21. Ministerio de Finanzas Publicas, (2002) Consultado el 28 de marzo 2015.
Disponible en: <http://www.minfin.gob.gt/index.php/legislacion-direcciones-mfp/legislacion-ong-s>
22. Presupuestos públicos. (1993) Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Consultado el 21 de marzo 2015. Disponible en:
http://www.segeplan.gob.gt/2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=93.
23. Responsabilidad del auditor para identificar y valorar riesgos.
AOB Auditores (2013) Consultado el 14 de abril 2015. Disponible en:
<http://aobauditores.com/nias/nia315.pdf>