

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Fortalecimiento del sistema de control y ejecución
presupuestario de los fondos locales de la
Institución Manos de Esperanza/Guatemala”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Laura Gabriela Cal Lem

Guatemala, marzo de 2013

**“Fortalecimiento del sistema de control y ejecución
presupuestario de los fondos locales de la
Institución Manos de Esperanza/Guatemala”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Laura Gabriela Cal Lem

Lic. Víctor Hugo Estrada Santizo, **Asesor**
Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández, **Revisora**

Guatemala, marzo de 2013

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Licda. Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED –**

Lic. Ernesto Ramón Tzun
Examinador

Lic. Francisco Javier Escobar
Examinador

Lic. Elfego Aman López R.
Examinador

Lic. Victor Hugo Estrada Santizo
Tutor

Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0045-2012-ACA-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 07 DE DICIEMBRE DE 2012

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Victor Hugo Estrada Santizo, tutor y Licenciada Nora Figueroa, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIO DE LOS FONDOS LOCALES DE LA INSTITUCIÓN MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA”. Presentada por la estudiante Laura Gabriela Cal Lem, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00554, de fecha 03 de noviembre de 2012; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Victor Hugo Estrada Santizo
Contador Público y Auditor
Colegiado 6546
Boulevard Centro Medico Militar 14-31
Zona 17, Colonia Santa Amelia V, casa No. 1
vhestradas@hotmail.com
vhestrad@sat.gob.gt
Celular 54143880

Guatemala, 10 de diciembre de 2012

Señores

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Fortalecimiento del sistema de control y ejecución presupuestario de los fondos locales de la Institución Manos de Esperanza/Guatemala”**, realizado por Laura Gabriela Cal Lem, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 91 puntos sobre 100.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Victor Hugo Estrada Santizo

Guatemala, septiembre 17 de 2012.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Fortalecimiento del sistema de control y ejecución presupuestario de los fondos locales de la Institución Manos de Esperanza/Guatemala”**, realizada por **Laura Gabriela Cal Lem**, estudiante de ACA Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 162.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Cal Lem, Laura Gabriela** con número de carné **1122786** aprobó con **84 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, a los tres días del mes de noviembre del año dos mil doce-----

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de febrero del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adellna L.
cc.Archivo.

Dedicatoria

A mi amado y fiel Dios

Por darme sabiduría, inteligencia, fortaleza en todo momento para llegar a este momento especial en mi vida, porque hasta aquí Dios me ha ayudado.

A mi querido y amado esposo

Luis Enrique

Por su apoyo incondicional a lo largo del camino recorrido para lograr esta y todas las metas.

A mis hijas

Emily Daniela Alexandra, Katheryn Gabriela, Luisa Milady de los Angeles.

Por ser la razón y motivación de mi superación personal y profesional

A mis padres

Emilio Cal (+), Ofelia Lem

Por sus buenos consejos y ejemplos en mi formación y por la fortaleza Espiritual que siempre me brindaron.

A mis hermanos

Con mucho Cariño y agradecimiento por la fortaleza que me otorgaron

A mis Amigos

Por su especial atención brindada en la culminación de mis estudios

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Organización de la Institución	3
1.1.2 Estructura Operativa de la Institución	5
Grafica No. 1 Organigrama	9
1.2 Misión	10
1.3 Visión	10
1.4 Valores	10
1.5 Objetivos	10
1.6 Metas	11
1.7 Entorno Interno	12
1.8 Entorno Externo	12
1.9 Marco Legal	12
1.9.1 Constitución Política de la República de Guatemala 1985	12
1.9.2 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo Decreto No. 2-2000)	13
1.9.3 Ley Orgánica del Ejecutivo (Decreto No. 114-97)	13
1.9.4 Código Civil (Decreto No. 106) (14-09-1973)	13
1.9.5 Código de Comercio (Decreto No. 2-70)	14
1.9.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 26-92)	15
1.9.7 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92)	16
1.9.8 Código Tributario (Decreto No. 6-91)	17
1.9.9 Ley de Extinción de Dominio (Decreto No. 55-2010)	17
1.10 Otras Obligaciones	18
1.11 Planteamiento del Problema	22
1.12 Justificación	22
1.13 Pregunta de Investigación	23
1.14 Objetivos	23
1.15 Alcances	23
1.16 Límites	24
1.17 Marco Teórico	25

Capítulo 2	50
2.1 Metodología aplicada en la práctica	50
2.1.1 Tipo de investigación	50
2.1.2 Sujetos de la investigación	51
2.1.3 Instrumentos	51
2.1.4 Procedimientos	52
2.1.5 Aporte Esperado	52
Capítulo 3	54
3.1 Resultados y análisis de la investigación	54
3.1.2 Análisis de los resultados	61
3.1.3 Aspectos Administrativos	76
3.1.4 Aspectos Fiscales	77
Capítulo 4	78
4.1 Propuesta de solución o mejora	78
4.2 Viabilidad	79
Flujogramas	84
Cronograma	85
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
Referencias	88
Anexos	90
Cuestionario	101
CONTENIDO DE LOS CUADROS	
Cuadro No. 1 Presupuesto de ingresos expresados en dólares	63
Cuadro No. 2 Presupuesto de ingresos y egresos expresados en dólares	65
Cuadro No. 3. Balance General expresado en miles de quetzales	70
Cuadro No. 4. Balance General expresado en miles de quetzales	72
Cuadro No. 5. Balance General expresado en miles de quetzales	73
Cuadro No. 6 Presupuesto de ingresos de fondos locales	80
Cuadro No. 7 Presupuesto de egresos	81
Cuadro No. 8 Presupuesto gastos de personal	81
Cuadro No. 9 Presupuesto viajes	82
Cuadro No. 10 Integración del Presupuesto de Ingresos y Egresos	82

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación fue realizada en la institución Manos de Esperanza/Guatemala; institución fundada desde hace treinta y cuatro años, la cual tiene como actividad principal la ejecución de proyectos en pro al desarrollo integral de las comunidades donde tiene presencia coadyuvando de esa manera al desarrollo del país, hasta el momento su principal fuente de ingreso lo representa el Programa de Patrocinio Internacional.

Como resultado de la investigación se lograron determinar algunos hallazgos, el de mayor relevancia fue encontrar que la institución cuenta con poco presupuesto de patrocinio local o fondos propios. El poco ingreso de fondos locales o patrocinio local representa una debilidad y amenaza debido a que depende en gran manera del patrocinio internacional para el desarrollo de sus programas y proyectos, pero a la vez representa una gran oportunidad por ser un segmento no explorado ni explotado a nivel de la institución Manos de Esperanza/Guatemala.

Por lo anterior mencionado, se determinó elaborar una propuesta para la implementación de un presupuesto de ingresos locales, se proporcionó a la Institución soluciones factibles para el eficiente control y ejecución presupuestaria de los fondos locales, logrando el financiamiento de los Programas y Proyectos a ejecutarse posteriormente.

Con lo expuesto se fortaleció el sistema de control y ejecución presupuestaria de los Fondos que no provienen de las entidades internacionales, de esta forma Manos de Esperanza/Guatemala llevará un mejor control sobre los gastos futuros obtenidos de los fondos locales.

INTRODUCCIÓN

Derivado de la evaluación realizada a las operaciones de la institución Manos de Esperanza/Guatemala, relacionada con su información financiera, se identificó la necesidad de plantear un proceso para el fortalecimiento del sistema de control y ejecución presupuestaria de los fondos locales.

Los presupuestos son considerados planes de acción que se encaminan a cumplir metas previstas, se expresan en valores y términos financieros en un tiempo determinado, y de acuerdo a ciertas condiciones previamente definidas.

En el capítulo número 1, se hace una descripción general de la institución donde se realizó la investigación, dando a conocer su misión, visión, objetivos, organización, estructura organizativa. Asimismo, se realiza una breve descripción de las bases legales más importantes de las leyes tributarias guatemaltecas que afectan a este tipo de instituciones. Dentro de este mismo capítulo también se incluyen definiciones sobre el presupuesto, así como de razones financieras.

El capítulo 2 contiene la metodología aplicada en la presente investigación, los tipos de investigación utilizados, los sujetos de la investigación, los instrumentos y los aportes esperados posterior a la culminación del mismo.

El capítulo 3, resultados y análisis de la investigación, se presenta una serie de evaluaciones realizadas a la institución, dentro de las cuales se pueden mencionar la tabulación del cuestionario de presupuesto, el análisis de razones financieras, hallazgos o áreas de oportunidades determinadas.

En el capítulo 4 se plantea la propuesta de solución ó mejora, enfocada a la implementación de un presupuesto de ingresos locales, adaptado a la institución y que pueda ser utilizado como una herramienta financiera de medición de acuerdo a las expectativas de la administración. Y finalmente se muestran el cronograma de trabajo, conclusiones, recomendaciones, referencias, anexos inherentes a este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes

Manos de Esperanza/Internacional, es una institución que ha trabajado a nivel mundial en más de 40 países alrededor del mundo, constituida sin fines de lucro, con el propósito de erradicar todas las formas de pobreza en los países donde labora. Desde el inicio los fundadores de Manos de Esperanza/Guatemala, Larry Ward y Tetsunao Yamamori, preocupados por las muertes de tantos niños y niñas en los países en condiciones de pobreza y extrema pobreza formaron una organización guiados por la visión “Dios llamó y nosotros respondimos hasta que el hambre física y espiritual se termine en el mundo”. Guiados por la misión de “caminar con Iglesias, Líderes y Familias para vencer todas las formas de pobreza humana, viviendo en una relación saludable con Dios y Su creación”, el trabajo que se realiza en las comunidades es un proceso que no puede hacerse con rapidez; por el contrario la transformación en la vida de una persona o de una comunidad no suele suceder en un instante.

Manos de Esperanza/Guatemala es una institución cristiana, internacional, fundada en 1971, actualmente trabaja en 32 países de América, Asia, África y Europa; con el objetivo de facilitar la transformación mutua, a través de servir a las familias más vulnerables; reconociendo su dignidad, creatividad y capacidad para desarrollar el potencial que Dios les ha dado.

Manos de Esperanza/Guatemala en Guatemala iniciaron en 1976 en respuesta al terremoto; proveyendo de ropa, víveres y refugios temporales. Se sirve alrededor de 5,300 niños, 4200 familias, 500 líderes comunitarios y de iglesias, y 120 Iglesias locales en: Comunidades del municipio de San Juan Chamelco, en la Región de Alta Verapaz; Comunidades de los Municipios de Santa María Nebaj y San Juan Cotzal, en la Región Ixil.

La institución básicamente se sostiene por medio de donaciones que recibe por concepto de patrocinio de niños. El patrocinio de un niño representa una ayuda mensual de Q100.00 equivalentes a (US\$12.50).

Obtiene apoyo financiero de: Estados Unidos, Canadá, Suiza, Iglesias del exterior e iglesias locales, Organizaciones internacionales (*medical Teams*), Organizaciones gubernamentales (USAID).

En 1981 se Registra Manos de Esperanza/Guatemala y su enfoque principal es el patrocinio de niños en la región de Zacapa, 1987-Cierran oficinas de Zacapa y dan más atención en las regiones de Sololá, San Juan Sacatepéquez, Nebaj, San Cristóbal, 1994-Se decide centrarse más en las regiones de Nebaj y San Cristóbal cerrando en Sololá y San Juan Sacatepéquez, 1995-Se establecieron los objetivos para las dos regiones y la oficina Central se traslada a Cobán para atender mejor el trabajo, Nebaj (Quiché), y San Cristóbal (Alta Verapaz), 2006-Se toma la decisión de regresar a la ciudad capital para buscar ayuda entre organizaciones y el gobierno, para expandir los programas, 2009-se inician con el cierre de la Oficina de San Cristóbal e inician labores en San Juan Chamelco, Alta Verapaz.

Manos de Esperanza/Guatemala trabaja comunidades de los municipios de Santa María Nebaj y San Juan Cotzal en la Región Ixil, Departamento del Quiché. Y en los municipios San Juan Chamelco en la Región de Alta Verapaz. El trabajo se ha enfocado a tres grupos indígenas: Ixil (Nebaj y Cotzal), Q'eqchi'(San Juan Chamelco).

Manos de Esperanza/Guatemala, fue creada bajo los preceptos establecidos en la legislación guatemalteca su principal actividad económica es la captación de fondos por medio del patrocinio de niños para la ejecución de proyectos de desarrollo integral en las comunidades de los patrocinados.

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo Decreto No. 2-2003, la institución fue constituida como una Fundación Sin Fines de Lucro y cumple con los registros correspondientes ante La Superintendencia de Administración Tributaria – SAT como ente Exento, Registro Civil de Guatemala y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

Por el giro de la institución y el involucramiento en distintas actividades de su operación, están afiliados a La Asociación ASINDES de Guatemala, y constantemente la Administración participa en las capacitaciones acorde a los fines y objetivos de la institución.

Manos de Esperanza/Guatemala cuenta con la representación exclusiva en Guatemala de una organización a nivel internacional, a través de su representante en Ginebra Suiza, que a nivel mundial es una de las más grandes organizaciones que ejecutan proyectos de desarrollo integral.

Desde sus inicios, ha tenido un importante crecimiento y una constante participación activa en el área rural de la sociedad guatemalteca, convirtiéndose en una organización generadora de constantes beneficios, tanto para sus patrocinadores como para todas las familias y comunidades que directa o indirectamente se relacionan con su funcionamiento.

1.1.1 Organización de la institución

Tiene establecida una organización basada en la siguiente estructura:

- a) Director Nacional: Se encarga de la Dirección a nivel nacional, representando al país tanto en situaciones de carácter nacional como internacional, con la facultad de adquirir compromisos en nombre de la Institución. De igual manera debe promover la obtención de fondos para el desarrollo de los proyectos y programas y asegurar con ellos el funcionamiento de la institución. Alcanzando la visión y misión.
- b) Director de Programas: Tiene a su cargo la ejecución, evaluación, monitoreo, autorización de los proyectos y programas a desarrollarse, proyectados y presupuestados para las regionales; direccionando todos los programas y proyectos para el alcance de la visión y misión de la institución.
- c) Coordinador Administrativo y Finanzas: Tiene bajo su responsabilidad todo lo relacionado a la administración de la institución asimismo, el área de finanzas llevando el control eficiente y eficaz del control presupuestario y el manejo de los recursos tanto humanos como materiales, asegurando con ellos la ejecución oportuna de los diferentes proyectos y programas para las regionales.

- d) Gerente administrativo y financiero: Responsable de la gestión de la institución relacionada con la administración de recursos humanos, financieros y físicos, para apoyar la operación principal del negocio.
- e) Coordinador Nacional de Salud: Tiene bajo su responsabilidad la gestión relacionada con los programas de Salud, desde su implementación, ejecución, monitoreo y evaluación para cumplir con lo establecido en las políticas de patrocinio. Además gestiona apoyo interinstitucional en relación al tema de salud física y alimentaria de los participantes y sus comunidades.
- f) Coordinador Nacional de Agricultura: Persona encargada de la implementación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos relacionados con la Agricultura. Anticipando nuevas alternativas para el aprovechamiento de los recursos naturales propios de la región, asegurando y fortaleciendo el desarrollo económico de las familias y comunidades.
- g) Coordinador Nacional de Mercadeo: Tiene bajo su responsabilidad dar a conocer los programas y proyectos de la Institución atrayendo el apoyo económico y financiero local para el desarrollo y ejecución de los diferentes programas y proyectos regionales.
- h) Coordinador Nacional de Comunicaciones: Tiene bajo su responsabilidad la comunicación de los patrocinadores y patrocinados, fortaleciendo la comunicación oportuna y veraz; asegurando con ello la continuación del apoyo financiero del patrocinador el cual está convencido de que sus recursos están siendo utilizados con responsabilidad y transparencia.
- i) Coordinador Nacional de *Short Team Time* (equipos cortos): Coordina a nivel internacional el apoyo de grupos de tiempo corto para la ejecución de miniproyectos, el coordinador sostiene comunicación constante con estos proyectos a lo largo del año para asegurarse que el equipo vendrá y ejecutará el proyecto de antemano ofrecido a la comunidad. Se encarga de la logística general para el grupo.
- j) Coordinador de recursos: Tiene bajo su responsabilidad la gestión de recursos materiales en apoyo a la ejecución de programas y proyectos regionales.

1.1.2 Estructura operativa de la institución

Operativamente la institución funciona bajo la siguiente estructura:

a) Contador:

Función Principal: Encargado de llevar los registros contables para establecer oportunamente la ejecución del presupuesto, asegurando que los comprobantes de gastos de los recursos asignados a las diferentes regiones sean correctamente clasificados, registrados y reflejados en los informes financieros, velando por la oportuna y eficiente ejecución del presupuesto anual.

b) Secretaria recepcionista:

Función Principal: Atención a las personas externas que desean obtener información de las actividades de la institución, asistencia a las diferentes Coordinaciones, recepción y canalización de documentación, manejo de caja chica para atención a gastos menores.

Tienen bajo su responsabilidad al Piloto: Encargado del mantenimiento de los vehículos y viajes tanto a las regionales como en el área local.

c) Administradora de Alta Verapaz:

Función Principal: básicamente es responsable de la ejecución de los programas y proyectos asignados a la región, asimismo tiene bajo su responsabilidad el manejo del recurso humano y material asignado a la región, provee información tanto financiera como operativa de los programas y proyectos a su cargo, para asegurar el buen funcionamiento de los objetivos proyectados y cumplir en alcanzar la visión y misión a nivel institucional.

La región de Alta Verapaz está integrada de la manera siguiente:

- **Secretaría Contadora:** Es responsable de proveer asistencia a la Administración, lleva el control de la ejecución presupuestal asignado a la región, elabora reportes mensuales del área financiera con la aprobación de la Administración y son enviados a la coordinación Financiera para su debido análisis. Es el responsable de controlar las entradas y salidas de productos, mercancías, que se manejen en la bodega. Vigila el orden de las mercancías, hace las entregas del producto, lleva registros y archivo de los movimientos del producto, así como la elaboración de reportes y solicitud de pedidos.

- **Coordinador Regional de Comunicaciones:** Encargado de mantener comunicación directa con los patrocinados de la región, promueve y ejecuta programas relacionados con la oportuna comunicación de los patrocinadores y patrocinados, monitoreando el sistema de control de correspondencia para cumplir con las políticas internacionales de patrocinamiento de los niños. A su vez debe promover patrocinio local.
- **Coordinador Regional de Transformación integral de Líderes:** Tiene bajo su responsabilidad la implementación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos que promuevan el desarrollo integral del liderazgo regional, cumpliendo con la visión y misión institucional.
- **Facilitadores del programa de Transformación Integral de Líderes:** Responsable directo de la ejecución y puesta en marcha de los proyectos que promuevan el desarrollo integral del liderazgo local. Propone mejoras para el desarrollo del programa con el objetivo de alcanzar y cumplir con los planes operativos y estratégicos.
- **Facilitador Agrícola:** Encargado de organizar y ejecutar los proyectos relacionados con el desarrollo agrícola local, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos como fortalecimiento al desarrollo local.
- **Facilitador de Salud:** Encargado de organizar y ejecutar los proyectos relacionados con la salud preventiva y curativa local, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos como fortalecimiento al desarrollo local.
- **Coordinador Regional del programa de Transformación Integral Familiar:** Tiene bajo su responsabilidad la implementación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos que promuevan el desarrollo integral familiar de la regional, cumpliendo con la visión y misión institucional.
- **Facilitador del Programa de Transformación Integral Familiar:** Responsable directo de la ejecución y puesta en marcha de los proyectos que promuevan el desarrollo integral familiar local. Propone mejoras para el desarrollo del programa con el objetivo de alcanzar y cumplir con los planes operativos y estratégicos.

d) Administradora de Ixil:

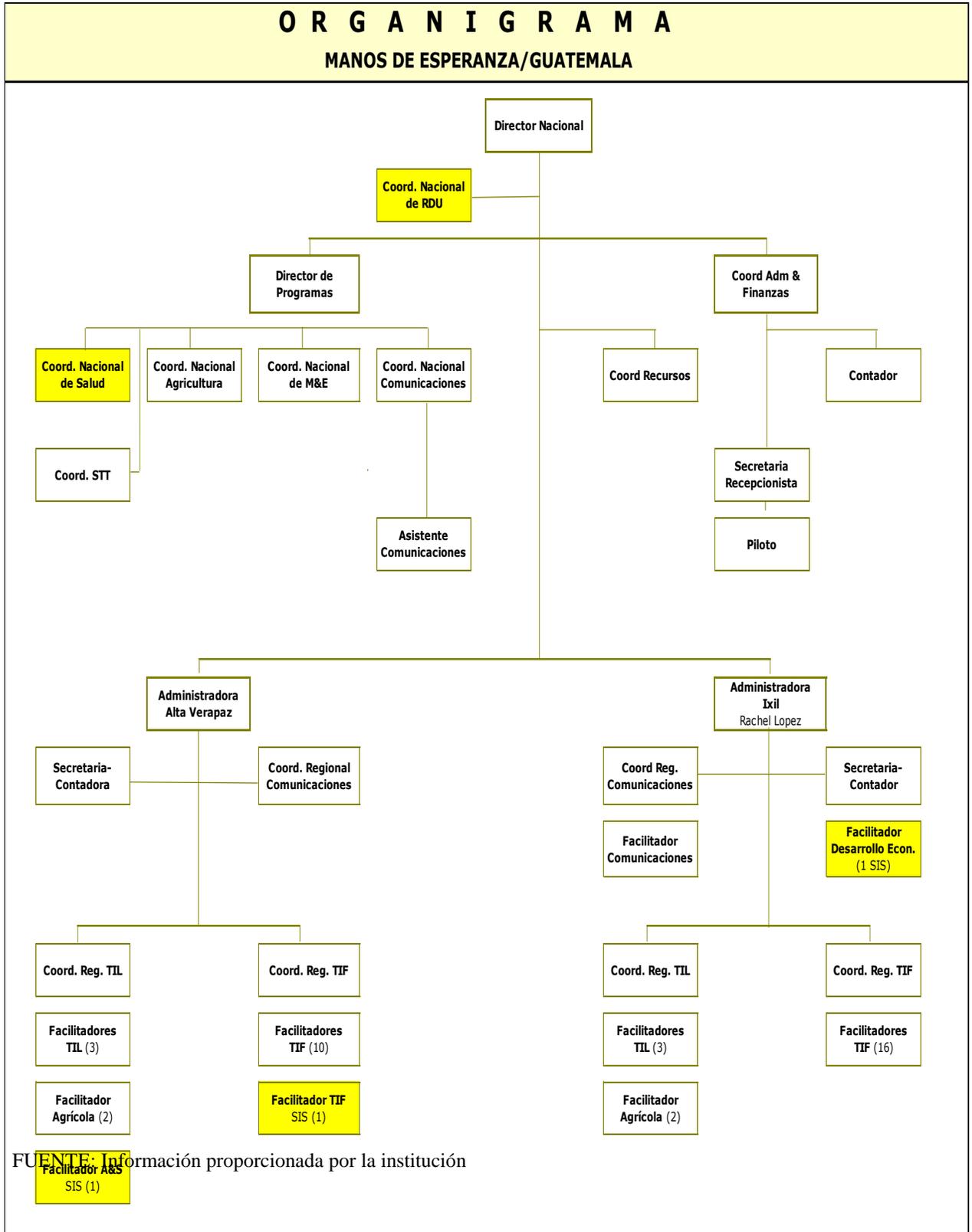
La región de Alta Ixil esta conformada de la manera siguiente:

Es responsable de proveer asistencia a la Administración, lleva el control de la ejecución presupuestal asignado a la región, elabora reportes mensuales del área financiera con la aprobación de la Administración y son enviados, a la coordinación Financiera para su debido análisis. Es el responsable de controlar las entradas y salidas de productos, mercancías, que se manejen en la bodega. Vigila el orden de las mercancías, hace las entregas del producto, lleva registros y archivo de los movimientos del producto, así como la elaboración de reportes y solicitud de pedidos.

- Coordinador Regional de Comunicaciones: Encargado de mantener comunicación directa con los patrocinados de la región, promueve y ejecuta programas relacionados con la oportuna comunicación de los patrocinadores y patrocinados, monitoreando el sistema de control de correspondencia para cumplir con las políticas internacionales de patrocinamiento de niños de la región de Ixil.
- Coordinador Regional de Transformación integral de Lideres: Tiene bajo su responsabilidad la implementación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos que promuevan el desarrollo integral del liderazgo regional, cumpliendo con la visión y misión institucional.
- Facilitadores del programa de Transformación Integral de Lideres: Responsable directo de la ejecución y puesta en marcha de los proyectos que promuevan el desarrollo integral del liderazgo local. Propone mejoras para el desarrollo del programa con el objetivo de alcanzar y cumplir con los planes operativos y estratégicos.
- Coordinador Regional del programa de Transformación Integral Familiar: Tiene bajo su responsabilidad la implementación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos que promuevan el desarrollo integral del familiar de la regional, cumpliendo con la visión y misión institucional,

- Facilitador del Programa de Transformación Integral Familiar: Responsable directo de la ejecución y puesta en marcha de los proyectos que promuevan el desarrollo integral familiar local. Propone mejoras para el desarrollo del programa con el objetivo de alcanzar y cumplir con los planes operativos y estratégicos.

Grafica No. 1



1.2 Misión

Caminar con Iglesias, Líderes y Familias para vencer todas las formas de pobreza humana, viviendo en una relación saludable con Dios y Su creación.

1.3 Visión

Dios llamó y nosotros respondimos hasta que el hambre física y espiritual se termine en el mundo.

1.4 Valores

- Cristo Céntrico
- Integral
- Mayordomía
- Gracia
- Excelencia
- Servicio

1.5 Objetivos

1.5.1 A partir del año 2006, la estrategia de FHG se ha enfocado en trabajar por disminuir la desnutrición crónica, considerando que después de que un niño cumple dos años de edad si ha sido afectado por esta enfermedad le resulta virtualmente imposible recuperarse. En primera instancia sufrirá de enanismo pues no alcanzará su pleno potencial de crecimiento durante el tiempo de vida que le quede. Además, la Organización Mundial de la Salud - OMS- ha comprobado que los niños que sufren enanismo tienen menor capacidad cognoscitiva y se les hace más difícil aprender y rendir bien en la escuela. Las causas de la desnutrición crónica son complejas. Pueden originarse por aspectos físicos ambientales, psicológicos e incluso espirituales.

- Trabajar en beneficio de los niños de las comunidades, para alcanzar el objetivo de que crezcan apropiadamente.

- Lograr que el personal internalice la Visión y Misión
- Lograr que los programas, proyectos y administración/finanzas intencionalmente se diseñen e implementen tomando en cuenta la visión y misión.
- Lograr que administración incorpore los sistemas de reclutamiento, contratación, inducción y evaluación de personal desarrollados por la oficina internacional.
- Lograr que el personal utilice el portal de FH como un sistema de información interna Intercambiar experiencias exitosas con otros países.
- Establecer un sistema de monitoreo y evaluación integral.
- Ampliar financiamiento de Organismos Internacionales.
- Incrementar el financiamiento de Oficinas Nacionales Fortalecer el financiamiento local.

Actividades:

- Promocionar patrocinio local a Iglesias y Instituciones de la ciudad de Guatemala
- Fortalecer el sistema de información a patrocinadores
- Incentivar al personal a patrocinar
- Presentar propuestas a los Municipios

1.6 Metas

La meta es que alcancen un desarrollo integral: físico, intelectual, social y espiritual, a raíz de estos cambios, se ha trabajado para favorecer la “alineación, excelencia y expansión” de FH. El Directorio Mundial ha desarrollado una estrategia para los próximos tres años que incluye trabajar en una infraestructura que favorezca el crecimiento de la organización. Las tres iniciativas estratégicas clave para las siguientes gestiones se resumen en:

- Crecimiento e impacto exponencial. A fin de encontrar las oportunidades estratégicas para captar recursos acordes con el impacto del trabajo que FH realiza en la transformación de la comunidad.

- Crecer y diversificar recursos. Concentrándose más en el desarrollo de las Organizaciones Nacionales sin obviar los recursos que ya posee.
- Expandir la organización, con la construcción de la infraestructura necesaria. Considerando fortalecer los Servicios Facilitadores, es decir las áreas de desarrollo de recursos globales, gerencia financiera, aprendizaje y recursos humanos, monitoreo y evaluación, tecnología e información, riesgo y cumplimiento.

1.7 Entorno interno

El apoyo que proporcionan los Servicios Facilitadores (finanzas, logística, administración) es en beneficio directo para alcanzar los objetivos. En Manos de Esperanza/Guatemala se reconoce que el trabajo que estos servicios realizan va más allá de lo administrativo, es en beneficio de las comunidades y de los niños que las habitan. La implementación de los componentes clave, proyectos adicionales y servicios facilitadores se fundamentan en una cosmovisión bíblica, reflejada en cada actividad que se realiza, a través de la transparencia y puntualidad.

1.8 Entorno externo

Además existen proyectos externos que contribuyen directamente Manos de Esperanza/Guatemala. Entre estos se encuentran los equipos temporales (*Short Term Teams -STT-*), personal voluntario (*Seconded International Staff -SIS-*), relaciones de comunidad a comunidad (*Community to Community*) y donaciones en especie (*Gifts in Kind -GIK-*).

1.9 Marco Legal

De acuerdo con sus actividades, como ente exento, la institución tiene las siguientes obligaciones tributarias, fiscales y legales ante el Estado de la República de Guatemala:

1.9.1 Constitución Política de la República de Guatemala 1985

Artículo 34. Derecho de asociación. Se reconoce el derecho de libre asociación. Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de autodefensa o similares. Se exceptúa el caso de la colegiación profesional.

1.9.2 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el desarrollo (Decreto No. 2-2003)

Según los artículos 2 y 3 del Decreto 2-2003 “Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo”, en Guatemala las ONGs son constituidas con fines culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, de beneficencia, de promoción y de desarrollo económico y social. Este tipo de instituciones son creadas sin fines de lucro y con el objetivo de promover el bienestar social.

Recepción de Donaciones: Conforme lo regulado en el artículo 15 de la Ley de las ONG’S, en los casos en que una ONG reciba donaciones cualquiera que sea su destino, las Organizaciones No Gubernamentales deben extender a nombre de las personas donantes recibos que acrediten la recepción de las donaciones, debidamente autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). En vista de lo anterior, no se deben emitir facturas por las donaciones recibidas, sino los recibos autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), los cuales cumplirán con los requisitos que establece el artículo 18 numeral 2) del Reglamento de la Ley del ISR.

1.9.3 Ley Orgánica Del Ejecutivo (Decreto No. 114-97)

Artículo 36. Ministerio de Gobernación tiene a su cargo las siguientes funciones:
b) 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.

1.9.4 Código Civil (Decreto No. 106) (14-09-1973)

Según del Artículo 15. Son personas jurídicas:

1. El Estado, las municipalidades, las iglesias de todos los cultos, la Universidad de San Carlos y las demás instituciones de Derecho Público creadas o reconocidas por la ley;
2. Las fundaciones y demás entidades de interés público creadas o reconocidas por la ley;

3. Las asociaciones sin finalidades lucrativas. Que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, Políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otra orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se consideran también como asociaciones; y
4. Las sociedades, consorcios y cualesquiera otras con fines lucrativos que permitan las leyes.

Las asociaciones no lucrativas a que se refiere el inciso 3o. podrán establecerse con la autorización del Estado, en forma accionada, sin que; por ese solo hecho, sean consideradas como instituciones mercantiles.

1.9.5 Código de Comercio (Decreto No. 2-70)

De conformidad con el artículo 368. Contabilidad y registro. Establece que los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros:

- 1.- Inventarios;
- 2.- De primera entrada o diario;
- 3.- Mayor o centralizador;
- 4.- De Estados Financieros.

Además podrán utilizar los otros que estimen necesarios por exigencias contables o administrativas o en virtud de otras leyes especiales. También podrán llevar la contabilidad por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización. Los comerciantes que tengan un activo total que no exceda de veinticinco mil quetzales (Q. 25,000.00), pueden omitir en su contabilidad los libros o registros enumerados anteriormente, a excepción de aquellos que obliguen las leyes especiales.

1.9.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta. (Decreto No. 26-92)

Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) como persona jurídica, en el Régimen General pero con goce de Exención.

Las donaciones que puedan comprobarse fehacientemente, otorgadas a favor del Estado, las municipalidades y sus instituciones; a las asociaciones y fundaciones no lucrativas de asistencia, servicio social, a las Iglesias, entidades y asociaciones de carácter religioso, y partidos políticos; todos debidamente autorizados. La deducción máxima permitida por este concepto en cada período de liquidación definitiva anual, no podrá exceder del cinco por ciento (5%) de la renta neta, ni de un monto máximo de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00) anuales.

En caso de donación de derechos o bienes, la deducción por este concepto no puede exceder el costo de adquisición o construcción, no amortizado o depreciado, según corresponda a la fecha de su donación.

Las asociaciones y fundaciones no lucrativas de asistencia, servicio social, las iglesias, las entidades y asociaciones de carácter religioso y los partidos políticos, para que proceda la deducibilidad de las donaciones que reciben, deben estar debidamente constituidas y registradas, llevar contabilidad completa, inscribirse como contribuyentes en el Registro Tributario Unificado y presentar declaración jurada anual con los anexos y requisitos que establece el artículo 54 de esta ley. Para la comprobación de lo anterior y verificar la utilización de las donaciones recibidas, en los destinos previstos, estarán sujetas a la fiscalización por parte de la Administración Tributaria. En caso que se establezca que las donaciones no coinciden con los registros contables de la entidad que la recibe, no se aceptará la deducción al contribuyente que la otorgó y de encontrarse indicios de defraudación tributaria, se presentará la denuncia correspondiente conforme a lo que disponen los artículos 70 y 90 del Código Tributario.

Presentar declaración anual de conciliación de sus trabajadores. Las ONG'S como agentes de retención del Impuesto Sobre la Renta, conforme el artículo 63 de la Ley del Impuesto

Sobre la Renta, deben presentar una declaración jurada anual, que contenga una conciliación de las retenciones efectuadas a empleados en relación de dependencia, acompañado la nómina de empleados y los salarios pagados durante el año calendario anterior. Dicha declaración debe presentarla, a más tardar el 31 de marzo de cada año.

Como agente de retención en la adquisición de bienes o servicios. Cuando adquiere bienes o servicios en el mercado local, si los contribuyentes emisores de las facturas indican en las mismas que están sujetos a retención, deberán actuar como agentes de retención del ISR, y enterarlo al fisco dentro de los 10 días hábiles del mes inmediato siguiente a aquel en que se efectuaron los acreditamientos en cuenta o se realizaron los pagos de las rentas, y acompañar una declaración jurada correspondiente a las retenciones efectuadas a los beneficiarios domiciliados en el país. De igual forma, efectuará retenciones que refiere el artículo 45 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta a personas no domiciliadas y enterar lo retenido al fisco dentro de los 15 primeros días hábiles del mes calendario inmediato siguiente a aquel en que se percibieron o devengaron las rentas. Para esos efectos utilizará la herramienta Reten ISR.

Artículo 72. La Administración Tributaria deberá llevar un registro especial de las personas jurídicas sujetas a fiscalización.

Las personas jurídicas no mercantiles sujetas a tributación sobre la renta, se inscribirán dentro del mismo plazo señalado en el párrafo anterior, presentando copias fehacientes de sus documentos constitutivos y computándose el término a partir de la fecha de su constitución, aprobación gubernativa, inscripción en el Registro de Personas Jurídicas del Registro Civil o cualquier otro, según sea el caso.

1.9.7 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92)

Debido a que la institución está registrada bajo el régimen general, sin embargo goza de exención de este impuesto, pero si está obligada a pagar el impuesto al momento de efectuar compras gravadas sin derecho a devolución o compensación, esto obedeciendo a las normas y políticas internas, no emiten constancias de Exención y actúa como agente retenedor por medio de las facturas especiales.

De conformidad con el Art. 7, numerales 9 y 10 De las exenciones generales.

Art. 9. Los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones e instituciones, educativas, culturales de asistencia o de servicio social y las religiosas no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales.

Art.10. Los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódicas a las asociaciones o instituciones sociales, gremiales, culturales, científicas, educativas y deportivas, así como a los colegios de profesionales y los partidos políticos.

Los servicios que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o de servicio social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes.

1.9.8 Código Tributario. (Decreto No. 6-91)

El Código Tributario establece todas las normas aplicables a la relación jurídico-tributaria entre el Estado por medio de la Administración Tributaria y los contribuyentes, define a la entidad que le compete fiscalizar el pago correcto de impuestos, las sanciones y derechos a que se encuentra sujeta la Institución en caso de incumplir con las formalidades establecidas.

De conformidad con el artículo 94 dicha norma establece sanciones que constituyen acciones u omisiones que impliquen el incumplimiento de los deberes formales, conforme a lo previsto en dicho Código y en otras leyes tributarias.

1.9.9 Ley de Extinción de Dominio (Decreto No. 55-2010)

De acuerdo al artículo 2 de la ley, para la aplicación de la presente Ley, regirán las definiciones siguientes:

b) Bienes: Son todos aquellos que sean susceptibles de valoración económica, sean estos muebles o inmuebles, fungibles o no fungibles, tangibles o intangibles, acciones, títulos y valores, cualquier derecho real, principal o accesorio. Igualmente lo serán todos los frutos, ganancias, productos, rendimientos o permutas de estos bienes.

1.10 Otras obligaciones

1.10.1 Código de Trabajo. (Decreto No. 1441)

Regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores, también es aplicable para la institución los aspectos establecidos en el Código de Trabajo donde se establecen los derechos y las obligaciones que se contraen en una relación laboral para las partes. La institución de acuerdo al código lleva libros de salarios autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, asimismo para formalizar sus obligaciones celebra contratos individuales de trabajo.

1.10.2 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (Decreto No. 295)

En el artículo 38 establece la obligatoriedad de la contribución por parte del patrono, acuerdo No. 1123 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en el artículo 1 establece que patrono es toda persona individual o jurídica que emplea los servicios de trabajadores a través de establecer una relación laboral o un contrato. En el artículo 2 se menciona que todo patrono que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social. El artículo 3 indica que el patrono está obligado a descontar de la totalidad de salario que devenguen los trabajadores, el porcentaje correspondiente a la cuota laboral, a pagar la cuota patronal y a solicitar su inscripción desde el momento que ocupe el número de empleados indicado en el artículo 2. La institución está inscrita como patrono en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y presenta mensualmente su planilla con la aportación laboral y patronal de todos sus empleados nacionales y luego de haberse celebrado el contrato individual de trabajo, el personal internacional está regulado por las leyes de su país. Acuerdo No. 36-2003 de Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. En el artículo 1 determina los porcentajes obligatorios que deben cubrir el patrono y sus empleados, según la tabla siguiente:

Tabla No. 1

Programas	Porcentajes	
	Patrono	Trabajador
Accidentes en General	3.00%	1.00%
Enfermedad y maternidad	4.00%	2.00%
Invalidez, Vejez y Sobrevivencia	3.67%	1.83%
Total de contribuciones a pagar	10.67%	4.83%

Fuente: elaborado con información extraída La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (Decreto No. 295)

1.10.3 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales (Decreto No. 37-92)

Este impuesto es Indirecto y graba los documentos públicos que contienen actos y contratos que, por su carácter y contenido son sujetos por parte de la Institución fiscalizadora y obligados al pago de Timbres Fiscales a través de estampillas, maquinas porteadoras y forma autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

De conformidad con el artículo 10 están exentos del impuesto, los documentos que contengan actos o contratos gravados, realizados por:

- a) El Estado y sus entidades descentralizadas, autónomas, las municipalidades y sus instituciones, cuando el pago del impuesto les corresponda.
- b) La Universidad de San Carlos de Guatemala y las otras universidades autorizadas para operar en el país.
- c) Los establecimientos educativos privados que realicen planes y programas oficiales de estudios, así como los autorizados como experimentales, cuando el pago del impuesto les corresponda.
- d) Las asociaciones, fundaciones o instituciones de asistencia pública o de servicio social a la colectividad, culturales, gremiales, científicas, educativas, artísticas o deportivas; sindicatos de trabajadores, asociaciones solidaristas e instituciones religiosas, siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro, que en ninguna forma distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que sus fondos no los destinen a fines distintos a los previstos en sus estatutos o documento constitutivo.

- e) Todos los actos y contratos realizados por las cooperativas, federaciones y confederación de cooperativas entre sí y con sus asociados. Sin embargo los actos y contratos que realicen con terceros pagarán el impuesto establecido en esta ley.

Para efectos de lo imprevisto en dicha normativa y exceptuando a las personas exentas por mandato expreso de la ley, se debe solicitar previamente al Ministerio de Finanzas Públicas la declaración correspondiente, acreditando los requisitos señalados en el inciso anterior, antes de emitir la resolución respectiva. En cuanto a las personas que por mandato expreso de la ley estén exentas del impuesto, es requisito indispensable para gozar de la exención, que en el documento de que se trate se deje constancia de la disposición legal que las exime del pago.

1.10.4 Ley del Impuesto de Solidaridad – ISO (Decreto No. 73-2008).

Este impuesto se calcula en base a lo establecido en el artículo 7, la declaración del impuesto se realiza en forma trimestral el cual es acreditado al Impuesto Sobre la Renta.

Según el artículo 4, están exentos del Impuesto de Solidaridad:

- a) Los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas o autónomas y las municipalidades y sus instituciones, con excepción de las personas jurídicas formadas por capitales mixtos.
- b) Las universidades y los centros educativos públicos y privados, legalmente autorizados para funcionar en el país.
- c) Los sujetos pasivos de este impuesto que inicien actividades institucionales, durante los primeros cuatro trimestres de operación.
- d) Las actividades mercantiles y agropecuarias realizadas por personas individuales o jurídicas que por ley específica o por operar dentro de los regímenes especiales que establecen la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto Número 29-89 y la Ley de Zonas Francas, Decreto Número 65-89, ambas del Congreso de la República, y sus reformas, se encuentren exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta, durante el plazo que gocen de la exención.

- e) Las asociaciones, fundaciones, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas, centros culturales, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, los partidos políticos y las entidades religiosas y de servicio social o científico, que estén legalmente constituidas, autorizadas e inscritas en la Administración Tributaria, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujetos de esta exención.

1.10.5 Ley de Impuesto Sobre Productos Financieros. (Decreto No. 26-95)

Se cancela el 10% mensual sobre los productos financieros que corresponden a los intereses devengados por cuentas de ahorros en las instituciones bancarias locales.

1.10.6 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (Decreto No. 20-2006)

Dentro de las disposiciones establecidas en dicha ley, existe la regulación de bancarización, la cual establece que para poder tomar como deducible del impuesto sobre la renta los costos y gastos mayores a Q 30,000.00, es necesario documentar el pago por medio de las formas establecidas en el sistema bancario. Manos de Esperanza/Guatemala cumple con esta norma aun cuando no le es aplicable por ser un ente exento del Impuesto sobre la Renta, con lo cual, no le es aplicable la deducción de costos y gastos.

1.10.7 Ley de Acceso a la Información Pública, (Decreto No. 57-2008)

La presente ley es de orden público, de interés nacional y utilidad social; establece las normas y los procedimientos para garantizar a toda persona, natural o jurídica, el acceso a la información o actos de la administración pública que se encuentre en los archivos, fichas, registros, base, banco o cualquier otra forma de almacenamiento de datos que se encuentren fondos públicos, incluyendo fideicomisos constituidos con fondos públicos, obras o servicios públicos sujetos a concesión o administración.

1.11 Planteamiento del problema.

Se determinó que la Institución Manos de Esperanza/Guatemala cuenta con poco presupuesto de patrocinio local o fondos propios, para garantizar la ejecución de los fortalecer el sistema planes y proyectos que se encuentran fuera del presupuesto de ingresos proveniente del Programa de Patrocinio Internacional; por lo que es preciso de control presupuestario de los fondos locales necesarios para el financiamiento de Proyectos de la región.

Teniendo un control de ingresos se organiza el presupuesto para financiar proyectos futuros así como para comparar los resultados y el aprovechamiento de los recursos existentes de cada periodo de trabajo.

1.12 Justificación

Debido a que el sistema de control y ejecución presupuestaria de los fondos locales de la Institución Manos de Esperanza/Guatemala presenta deficiencias en su administración se determinó la necesidad de encontrar una solución para fortalecer la administración del mismo para evitar la mala utilización de los recursos disponibles. La aplicación de procedimientos incorrectos en las operaciones financieras, de tal manera que se ejecute la adecuada contabilización de los ingresos correspondientes a los fondos locales, así también, dar lineamientos efectivos para: la eficiente y eficaz administración y control de los ingresos obtenidos de los fondos locales.

Derivado de lo anteriormente expuesto y en virtud de la innegable importancia e impacto que conlleva este tema, se hace necesario fortalecer la administración y control del presupuesto en el área de ingresos locales a efecto de contar con una herramienta analítica, precisa, oportuna, que soporte la asignación de recursos, la capacidad de controlar el desempeño real y advertir las desviaciones.

1.13 Pregunta de investigación

De acuerdo al análisis efectuado se realiza la siguiente pregunta de investigación.

¿Por qué es importante para Manos de Esperanza/Guatemala, fortalecer el sistema de control y ejecución presupuestaria de los fondos locales?

1.14 Objetivos

1.14.1 Objetivo general

Proporcionar a la Institución Manos de esperanza/Guatemala una solución factible para el eficiente control de los fondos locales a base de un presupuesto que permita evidenciar los recursos disponibles para financiar los Programas y Proyectos planeados para la Región.

1.14.2 Objetivos Específicos

- a. Fortalecer los procedimientos en el registro contable de los fondos locales.
- b. Determinar los lineamientos adecuados en la captación de fondos locales.
- c. Definir las mejores herramientas de control en la captación de fondos locales, asegurando la ejecución de los programas y proyectos.
- d. Presentar una propuesta que mejore la captación de los fondos locales

1.15 Alcances

- a) El alcance de la investigación comprendió la evaluación de la recolección de información, lo cual implica análisis de todos los documentos necesarios e importantes para determinar los controles aplicados en la captación de los fondos locales.
- b) Se observaron los procesos de estudio del diagnóstico contando con el apoyo de la coordinación financiera, extrayendo la información necesaria por medio de distintas técnicas y herramientas que permitieran el conocimiento necesario para presentar los resultados de la propuesta que será de beneficio para la Institución.

- c) Se observaron los presupuestos y estados financieros al 31 de diciembre de 2010 y 2011.
- d) Para una mejor comprensión, se tradujeron los Estados Financieros al Idioma Español.

1.16 Límites

- a) Por requerimiento de la coordinación financiera no se revelaran las cifras reales de los estados financieros, estas fueron tomadas en un porcentaje adecuado, por cuestiones de confidencialidad de los resultados.
- b) Por recomendaciones de la Gerencia General, no se menciona el nombre de la Institución objeto de estudio.
- c) Otra de las limitantes encontradas es el hecho de que la institución objeto de estudio depende de otros países, por lo que el mayor porcentaje de sus fondos son de origen internacional y por ello los estados financieros son llevados en el idioma Inglés y expresados en dólares, por lo que se ha hecho el esfuerzo de traducirlos al idioma español y expresarlos en quetzales.
- d) Debido al tipo de organización al que pertenece la institución objeto de estudio, que es básicamente de servicio comunitario no le son aplicables todas las razones financieras por lo que para el presente informe únicamente se presentan las más importantes.
- e) De igual manera se resalta el hecho de que la institución pertenece a un grupo de instituciones, el cual es reconocido y registrado a nivel internacional y debido a ello la estructura de su presupuesto y estados financieros difieren en su presentación común.
- f) Dentro de los límites se encuentra el hecho de que la mayor parte de las normas y procedimientos con los que cuenta la institución están dadas a nivel internacional, con el objeto de guardar una similitud en la presentación de la información.

1.17 Marco Teórico

1.17.1 Presupuesto

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una institución, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las instituciones, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio

El presupuesto se puede cobrar o no, en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar (más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración)

- Importancia del presupuesto.

El presupuesto surge como una herramienta moderna, que permite relaciones con los diferentes aspectos de las instituciones, es decir, aspectos económicos, administrativos, contables y financieros.

Está unido a la vida de la institución y debe adaptarse a la orientación económica que se dé al negocio, así como a los hombres, a fin de lograr la mejor utilización de las posibilidades de cada uno.

El presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y poder alcanzar algunos objetivos en un plazo de tiempo determinado. Permite a futuro ver hacia dónde queremos ir, la clase de organización que se desea ser, la forma de operar, el tipo de resultados que se quieren lograr.

- Objetivos del presupuesto.
 - a. Obtener tasas de rendimiento sobre capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
 - b. Fijar políticas y examinar su cumplimiento.

- Según el período que cubran.
 - a. Corto plazo: Se planifican para desarrollarse en un ciclo de operaciones de un año.
 - b. Mediano plazo: Se planifica para un periodo mayor de un año pero menor de cinco años.
 - c. Largo plazo: En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes instituciones.

- El Presupuesto de ingresos.

Es el presupuesto que permite proyectar los ingresos que la institución va a generar en cierto período de tiempo.

1.17.2 Herramientas para la administración del efectivo.

El administrador del efectivo debe llevar su análisis financiero, basándose en estados financieros existentes, para determinar los puntos débiles y fuertes de la institución y realizar su planeación, utilizando las herramientas como el análisis de razones financieras a los estados financieros de la institución y el presupuesto de caja.

1.17.3 Donaciones

Una donación es la acción de dar fondos u otros bienes materiales, generalmente por caridad.

En algunos ordenamientos jurídicos está regulada como un contrato. Las personas pueden optar por donar partes de sus cuerpos, como órganos, sangre o espermatozoides. Las donaciones de sangre (en particular del grupo y factor Rh 0 negativo) y algunos órganos son generalmente escasas y su falta es una causa importante de la muerte de pacientes con enfermedades terminales. Algunos órganos vitales, como el corazón, son donados únicamente tras la defunción del donante, quien debe firmar un acuerdo en vida.

1.17.4 ONG'S

Una organización no gubernamental (también conocida por siglas ONG) es una entidad de carácter civil (entendido como "El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público o social) , con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales o nacionales y que jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social. Su membresía está compuesta por voluntarios y trabajadores contratados. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados y otras Administraciones Públicas, organismos internacionales, instituciones u otras ONG.

En un sentido amplio se le considera ONG a cualquier Organización sin ánimo de lucro (ONL) algunas de las más comunes son : Sindicatos, Gremios, Colegios Profesionales, Organizaciones barriales y Grupos religiosos que de alguna manera buscan el bien común de sus asociados o de la comunidad sin ser su principal interés el económico.

La expresión Organizaciones no Gubernamentales (ONG) nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para asistir a sus asambleas como invitadas. Dado que la ONU es una organización de estados se buscó diferenciar los niveles.

- Ámbitos de acción

La ONG tiene como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología, etc.

No tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen.

- Tipos de ONG

Una clasificación usada para los tipos de ONG, puede ser:

- a. Organizaciones voluntarias
- b. Agencias y organismos de servicios no lucrativos
- c. Organizaciones comunitarias o populares
- d. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
- e. Organizaciones de inmigración

Algunas actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG son:

- Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios
- Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos
- Vivienda social
- Ayuda humanitaria
- Protección del medio ambiente
- Mejoras laborales y medioambientales
- Cooperación para el desarrollo
- Ayuda a la infancia
- Ayuda y orientación a la tercera edad
- Migración
- Gestión de riesgos de desastres
- Comunicación para el desarrollo
- Participación ciudadana
- Investigación científica

- Fuentes de ingresos/ ganancias.

Aunque hay un número de diferencias entre organizaciones no lucrativas respecto con las lucrativas, quizás la mayor distinción es las fuentes de ingreso/ganancias. Las entradas de las organizaciones lucrativas provienen exclusivamente de una sola fuente; la venta de sus productos o servicios a individuos u organizaciones, en cambio las organizaciones no lucrativas reciben los ingresos de diversas fuentes tales como: impuestos, deudas, contribuciones y en ocasiones la venta de sus servicios o productos. Los negocios exitosos conocen sus clientes y sus necesidades suficientemente como para reconocer que satisfacer las necesidades de los mismos es la única razón de su existencia y progreso. Pero las organizaciones no lucrativas tienen una relación menos directa con sus clientes, aquellos a quienes sirven no son necesariamente los que contribuyen a financiar las operaciones de la organización, es decir, la planeación estratégica en estas organizaciones debe doblarse: planear para servir a sus clientes y garantizar el financiamiento de esos servicios. La primera arista de la planeación, servir a los clientes, en ocasiones, tiene que realizarse con poca o ninguna entrada de los clientes a quien sirve.

La segunda planeación, adquirir financiamiento, debe convertirse casi en política, lo cual quiere decir que recibirán mayor financiamiento aquellas organizaciones que más demanda pública poseen sus servicios o que circunstancialmente deben ser priorizadas, ejemplos; educación, salud pública y otros.

- Control estratégico.

El control se dificulta siempre que no existen objetivos claros y mensurables, lo cual ocurre en ocasiones en organizaciones no lucrativas. Las instituciones no lucrativas tienden a desarrollar una cultura organizacional alrededor de una causa, sus miembros deben poseer actitudes y comportamientos altruistas ya que sirven a esa causa no a cambio de ganancias ni beneficios materiales, lo cual implica el reto de mantener la motivación, las creencias y los valores compartidos de estos trabajadores ante la posibilidad de que fluctúen hacia otras organizaciones con mejor incentivo económico, esto también influye negativamente en el sentido de pertenencia y fidelidad de los trabajadores a las organizaciones, pues existe la tendencia a fomentar creencias en los mismos, de fidelidad a su profesión más que para la organización.

- Objetivos.

Aunque tener claramente definidos los objetivos y misión es esencial para el progreso de cualquier organización, muchas organizaciones no lucrativas fallan en este propósito. Las organizaciones de negocios pueden mensurar fácilmente sus ventas, cuota de mercado, ganancias, retorno de las inversiones, pero las organizaciones no lucrativas no cuentan, generalmente, con tan claros objetivos, es por ello que este proceso se dificulta más, aunque de no realizarse, ninguna organización pudiera medir su desempeño, por tal motivo en las organizaciones no lucrativas se incluyen los indicadores de medida de cada objetivo, para asegurar su mensurabilidad.

1.17.5 Fondos Locales (propios)

En contabilidad, se denomina fondos propios a la parte del pasivo que no se debe a financiación externa sino a las aportaciones de los socios y a los beneficios generados por la institución. Es la suma del capital social, las reservas y resultados del ejercicio.

También se denomina pasivo no exigible porque no tiene un vencimiento.

Si una institución agota sus fondos propios por acumulación de pérdidas, entra en quiebra, es la situación que se produce cuando la suma de sus activos es menor que el de su pasivo exigible, es decir, carece de bienes suficientes para pagar las deudas contraídas con terceros. Por lo tanto, los fondos propios de una institución son una medida importante de su solidez financiera.

1.17.6 Administración

La Administración, también conocida como Administración de instituciones, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, los conocimientos, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Instituciones privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos estatales, a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc.; y a todos los tipos de instituciones privadas; e incluso las familias y hogares.

1.17.7 Reingeniería de procesos

Comprendiendo qué es un proceso y cómo forma parte integral de las instituciones, cualquiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez” (Fuente: *Institute of Industrial Engineers*, "Más allá de la Reingeniería", CECOSA, México, 1995, p.4)

Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

1.17.8 Gestión de Calidad Total

La Gestión de Calidad Total es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La Gestión de Calidad Total ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la institución globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

1.17.8.1 Clientes internos y externos

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran clientes internos a los departamentos de la institución que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma institución.
- El cliente externo es quien compra los productos o servicios a la institución, sin necesariamente tener otra relación con esta.

Por lo mismo la calidad total es un proceso al cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida, superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

1.17.9 Finanzas

El término finanzas proviene del latín « finis » que significa acabar o terminar.

Son una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero.

1.17.10 Administración Financiera

Esta área tiene como objetivo la expansión del dinero, en ella encontrarás como manejar adecuadamente las ventas y gastos para tener una buena utilidad.

El objetivo principal de las finanzas es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

Las Finanzas están relacionadas con otras áreas como la Economía, Administración, Contabilidad, Política, Matemáticas, Estadística; en las instituciones existen diferentes áreas como la de contabilidad, relaciones humanas, mercadotecnia, etc, e igualmente hay una de finanzas, la cual está dedicada a crear e impulsar nuevas técnicas que se dediquen a gestionar correctamente los recursos de la institución, para controlar los gastos y optimizar la inversión.

- Cualquier plan estratégico solo será operativo si parte de:
 - a. Programas: Conjunto de proyectos que tienen como finalidad el logro de una serie de objetivos.
 - b. Proyectos: Conjunto de acciones que se inician y terminan en un periodo de tiempo y que generalmente se enmarcan en el cumplimiento de un programa.
 - c. Procedimientos: Secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas
 - d. Presupuestos: Valoración en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las acciones programadas, así como de los resultados conseguidos.

1.17.11 La Auditoría Externa:

Para ciertas entidades sin fines de lucro, la ley establece la obligatoriedad de la revisión de sus estados contables por expertos contables independientes siendo estos, los auditores de cuentas quienes comprobarán que la contabilidad elaborada por los órganos de gobierno de la entidad han respetado y seguido los principios y normas contables generalmente aceptadas.

Ante una auditoria externa los miembros de la entidad no deben considerar a los auditores externos como unos fiscalizadores que van a buscar errores para plasmarlos en su informe y con ello estos errores sean conocidos.

1.17.12 El Control Interno:

El control interno se puede definir como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos necesarios para asegurar que los activos de la entidad están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad se desarrolla eficazmente cumpliéndose las directivas marcadas por la Dirección.

El control interno permite, por lo tanto, mantener un funcionamiento correcto de la entidad y evitar errores. Se ha de tener en cuenta que los procedimientos de control interno es lo primero que van a examinar los auditores externos y según lo valoren ampliarán el contenido de sus pruebas.

Los gerentes de cada área deben implantar y poner en funcionamiento un sistema de control interno para garantizar el buen funcionamiento de su área y establecer procedimientos para su evaluación y mantenimiento en el futuro.

1.17.13 Estructura del Departamento Económico Financiero

El tamaño del departamento financiero depende, principalmente, del tamaño de la entidad. Una entidad grande que gestiona muchos fondos, normalmente necesita un departamento grande y viceversa, una entidad que administra pocos fondos dentro un departamento financiero pequeño.

La regla se suele cumplir siempre: “A mayor importe de fondos mayor será la información necesaria para gestionarlos y, consiguientemente, mayor ha de ser el departamento que genere y gestione esta información”

- Principales Funciones del Departamento Financiero:
 - a) Llevar la contabilidad y la elaboración de la información resultante de las mismas: cuentas anuales, declaraciones tributarias, preparación para la dirección y para terceras personas (entidades bancarias, auditores externos, entidades públicas).
 - b) La gestión de tesorería, incluye desde las relaciones con las entidades bancarias hasta la elaboración de documentación, soporte para la toma de decisiones estratégicas por parte de la dirección de la entidad, así como la propia elaboración del calendario de cobros y pagos. Esta función está estrechamente ligada con la gestión contable.
 - c) La elaboración presupuestaria que normalmente suele ser un subproducto del área de tesorería, pero que necesita de información de áreas externas para su ejecución. Claro está, que no puede elaborar un presupuesto si no se conoce lo que la dirección o del departamento de proyectos tiene como objetivos futuros.

1.17.14 Como escribir una propuesta para recaudar fondos

Escribir una propuesta es una de las habilidades más importantes que el recaudador de fondos debe tener. Para la mayoría de las organizaciones pequeñas, la diferencia entre escribir una buena o mala propuesta es la diferencia entre el éxito y el fracaso. La propuesta para recaudar fondos comunica las necesidades de la organización a los donantes potenciales y es la que hace que estos definan si realizan la donación o no.

1.17.14.1 Direccionando la propuesta

- A quien mandarle la propuesta dependerá de un número de factores:
- Urgencia: Necesidad del dinero con suma urgencia, entonces la mejor opción es apostar a aquellas personas u organizaciones que ya lo han apoyado.
- Escala de la necesidad: Necesidades grandes de sumas de dinero, entonces tiene opciones: puede solicitar montos a grandes donantes que están interesados en su trabajo (o que lo han apoyado anteriormente) o a algunas fuentes del gobierno, o sino buscar una gama de grandes y pequeñas donaciones de un gran número de donantes distintos.
- Cuántos donantes contactar: Los donantes están generalmente interesados en saber a cuantas otras personas se ha contactado o si otros ya han realizado una donación. La regla general consiste en llevar a cabo una selección minuciosa para aquellos que están realmente interesados. Si esto está claro en la propuesta, hay mayores probabilidades que aquellos que la reciban la tomen con mayor seriedad, que una enviada a todos lados.
- Tipo de proyecto: Proyectos e iniciativas nuevas son más atractivas para fundaciones y instituciones que simples propuestas para cubrir los costos de mantenimiento de la organización o proveer un simple servicio. Por consiguiente, es muy importante escribir la propuesta de manera tal que parezca atractiva e innovadora, aunque se esté presentando un problema común y corriente. Esto generalmente es un simple tema de presentación.

- Un contacto personalizado: se debe tratar de personalizar el acercamiento lo más posible, ya que este tiende a ser mucho más efectivo,
 - Hacer referencia a contactos y apoyo que haya tenido anteriormente.
 - Hacer coincidir su propuesta con los intereses que ellos previamente han transmitido en sus políticas u en otras donaciones otorgadas.
 - Tratar de hacerlos sentir que se está escribiendo a ellos personalmente. Obviamente esto es más fácil de hacer si se está escribiendo cartas individuales a pocos donantes.

1.17.15 Gestión de la Recaudación de Fondos

- Es el Proceso de Recaudación de Fondos, mediante la Solicitud de Donaciones de Particulares, Instituciones, Fundaciones Benéficas, o Agencias Gubernamentales.
- Aunque la Recaudación de Fondos normalmente se refiere a los esfuerzos para reunir fondos para organizaciones sin fines de lucro, a veces es utilizado para referirse a la identificación, y Solicitud de los inversionistas u otras fuentes de capital de instituciones con fines de lucro.

1.17.16 Marketing social

En 1970, y con participación de teóricos y prácticos de la mercadotecnia general, se empieza a desarrollar la mercadotecnia social, tratando de adaptar y transferir los elementos comerciales a las actividades dedicadas a defender los intereses de la sociedad.

Philip Kotler define el marketing social como: "el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o prácticas en grupos". Utiliza conceptos de segmentación de mercados, investigación de consumidores, comunicación, facilidad, incentivos y cambiar la idea de utilidad por la satisfacción máxima del grupo.

El campo no lucrativo abarca numerosas entidades que tienen muchas diferencias y similitudes entre ellas. La mercadotecnia no lucrativa abarca casos tan dispares como la venta de educación (colegios, juntas escolares), cuidado a la salud (hospitales), filantropía (como *Big Brothers* o hermanos mayores); sin dejar atrás a los mercadólogos que también persiguen distintos objetivos: quizás deseen que se conozcan algo (el valor nutricional de ciertos alimentos) o provocar una respuesta (unirse a una campaña masiva de vacunación). Quizás deseen el cambio de cierto comportamiento (desalentar que se conduzca autos en estado de ebriedad) o cambiar una creencia básica (convencer a los empleadores de que los minusválidos pueden ser útiles en su fuerza de trabajo).

1.17.17 Flujo de efectivo

La administración del efectivo es de gran importancia en cualquier negocio, porque es el medio de obtener mercancías y servicios. Se requiere de un cuidadoso análisis de las operaciones relacionadas con el efectivo, debido a que este activo puede mal invertirse rápidamente.

La administración del efectivo, en general se centra en dos importantes áreas:

- Elaboración del presupuesto de efectivo
- Mantenimiento de un adecuado control contable.

El Estado de Cambios persigue los siguientes objetivos:

- a. Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la institución, mostrando la generación y aplicación de recursos provenientes de las operaciones del periodo.
- b. Revelar información financiera completa sobre los cambios en la estructura financiera de la institución, que nos muestra el balance general y el estado de resultados.

1.17.17.1 Presentación

El estado de cambios en la situación financiera con base en efectivo debe ser lo suficientemente flexible, tanto en su contenido como en el arreglo de sus partidas para

satisfacer las necesidades de información en un determinado momento. Para que los usuarios de estos estados financieros puedan conocer y evaluar, junto con los otros estados básicos, la liquidez o solvencia de la entidad, se considerarán los siguientes aspectos:

Capacidad de la institución para generar efectivo a través de sus operaciones normales.

- Financiamiento y otras fuentes de efectivo.
- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.

1.17.17.2 Bases de preparación

Es punto de partida para la elaboración del estado de cambios en la situación financiera con base en efectivo, es un balance comparativo referido al inicio y al final del periodo correspondiente, un estado de resultados relativo al mismo periodo, así como la identificación de las partidas virtuales.

Las más comunes entre éstas son las siguientes:

- a) Depreciaciones y amortizaciones.
- b) Estimaciones de activo.
- c) Reservas de pasivo.
- d) Impuestos diferidos.
- e) Intereses y fluctuaciones cambiarias, devengadas, no realizadas.

El proceso de preparación consiste fundamentalmente en identificar los aumentos o disminuciones que aparecen en las diversas partidas de los balances. Para culminar con el incremento o decremento neto en el efectivo e identificar la naturaleza de las diferencias como origen o aplicación, conforme al planteamiento básico de:

$$\begin{aligned}\text{Origen} &= + \text{Capital} + \text{Pasivo} - \text{Activo} \\ \text{Aplicación} &= - \text{Capital} - \text{Pasivo} + \text{Activo}\end{aligned}$$

1.17.18 Riesgo bancario

El riesgo bancario se refiere a todos los distintos tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias cuando llevan a cabo sus actividades. Normalmente, éste varía dependiendo del tipo de negocios que desarrolle dicha institución.

Un banco es un tipo especial de institución, que capta dinero del público, estos recursos del exterior, conjuntamente con los recursos propios de la entidad son transferidos en forma de préstamos, a terceros, que pagan intereses por el uso del dinero. Así, usualmente los recursos con los que un banco genera sus ingresos son, en parte propios (patrimonio o capital), y mayoritariamente ajenos (depósitos del público). Por ello, dado que la mayoría del dinero que un banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.

1.17.18.1 Tipos de riesgos

- a) Riesgo crediticio: Éste se refiere a la posibilidad de tener grandes pérdidas por el motivo de que un cliente no cumpla con las obligaciones de crédito a las cuales se comprometió.
- b) Riesgo de liquidez: Éste se refiere a la posibilidad de que se produzcan pérdidas excesivas por causa de las decisiones tomadas en pro de disponer de recursos rápidamente para poder cumplir con los compromisos presentes y futuros.
- c) Riesgo cambiario: Éste se refiere a la posibilidad de pérdidas por las variaciones en las tasas de cambio de las diferentes monedas con las cuales una institución financiera realiza operaciones o tiene recursos invertidos.
- d) Riesgo de tasa de interés: Éste se refiere a la disminución del valor de los activos o del patrimonio de una entidad debido a las variaciones en las tasas de interés, lo cual puede conducir a que la institución tenga graves pérdidas.

1.17.18.2 Protección contra el riesgo

Con el propósito de proteger a los ahorradores y clientes de las instituciones bancarias, al sistema financiero y, por consiguiente, a la economía nacional, existen entidades que controlan las actividades que llevan a cabo estas instituciones, buscando mantener en niveles aceptables los diferentes tipos de riesgo y evitar, por lo tanto, la posibilidad de grandes pérdidas.

En cada país existen entidades reguladoras, como normalmente son las Superintendencia Bancaria y el Banco Central de cada país (casi siempre el emisor de la moneda).

Sin embargo, a nivel mundial, el mayor representante de estos esfuerzos es el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria (llamado así porque se reúne en Basilea, Suiza), que agrupa a los representantes de bancos centrales y supervisores de entidades financieras de 10 países. Este Comité trabaja identificando prácticas bancarias sanas, con las que reconoce principios básicos, los cuales difunde mundialmente. Cualquier país, de acuerdo con el grado de desarrollo de su sistema financiero, puede adoptar conjuntos de prácticas y principios según sus necesidades. Se reconocen dos conjuntos de principios, uno emitido en 1988, llamado “Acuerdo de Capital de Basilea”, que reúne prácticas básicas en riesgo bancario, y otro más reciente, ratificado este año, conocido como “Convergencia internacional de medidas y normas de capital” o “Basilea II”, donde se establecen formas más avanzadas de administrar dicho riesgo.

1.17.19 Control

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

1.17.19.1 Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes puede desviarse.

El control se emplea para:

- a) Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- b) Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- c) Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entrega mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- d) Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- e) Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

- f) El control administrativo:
Es un esfuerzo sistemático que establece normas de desempeño con objetivos de planificación, diseña sistemas de reinformación, compara los resultados reales con las normas previamente establecidas, determina si existen desviaciones y mide su importancia, así como toma aquellas medidas que se necesiten al garantizar que todos los recursos de la institución se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la institución".

1.17.19.2 Reglas del proceso de control

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

1.17.19.3 Técnicas para el control

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- a) Contabilidad
- b) Auditoría
- c) Presupuestos
- d) Reportes, informes
- e) Formas
- f) Archivos (memorias de expedientes)

- g) Computarizados
- h) Mecanizados
- i) Gráficas y diagramas
- j) Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- k) Procedimiento hombre máquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- l) Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- m) Métodos cuantitativos
- n) Redes
- o) Modelos matemáticos
- p) Investigación de operaciones
- q) Estadística
- r) Cálculos probabilísticas

1.17.19.4 Condiciones que influyen en el control de gestión

- a) El entorno: Este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilita el desarrollo en la institución.
- b) Los objetivos de la institución: Ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- c) La estructura de la organización: Según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- d) El tamaño de la institución: Esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la institución es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- e) La cultura de la institución: Las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la institución.

1.17.20 Procedimientos de Control para el Disponible

Los procedimientos de control que se hagan al Activo disponible, es la herramienta que tienen los auditores para evaluar la correcta aplicación de los programas de auditoría que existen dentro de la institución.

Muchos de los problemas que se presentan en el interior de la institución por el manejo del disponible son ocasionados por la mala implementación de los controles que se hacen sobre los activos de mayor liquidez, a continuación se presentan algunos de los procedimientos para realizar la evaluación de este rubro.

1.17.20.1 Procedimientos de Control

1. Preparar planillas sumarias, que descompongan el efectivo por cada uno de sus conceptos integrantes reflejando los saldos anteriores y los actuales de acuerdo a los registros del ente auditado.
2. Para un periodo seleccionado, revisar la secuencia numérica y cronológica de los recibos de caja comprobando que esté completa y sin enmendadoras. Dejar constancia de cualquier irregularidad.
3. Obtener una lista de todos los fondos fijos, sus respectivos responsables y su localización. Determinar si hay alguna cantidad significativa de dinero en caja para ser depositada a la fecha del arqueo.
4. Tomar selectivamente movimientos diarios de caja.

1.17.21 Seguridad de la información

En la seguridad de la información es importante señalar que su manejo está basado en la tecnología y debemos de saber que puede ser confidencial: la información está centralizada y puede tener un alto valor. Puede ser divulgada, mal utilizada, ser robada, borrada o sabotada. Esto afecta su disponibilidad y la pone en riesgo. La información es poder. Según las posibilidades estratégicas que ofrece al tener acceso a cierta información, ésta se clasifica como:

- a) Crítica: Es indispensable para la operación de la institución.
- b) Valiosa: Es un activo muy valioso.
- c) Sensible: Debe de ser conocida por las personas autorizadas
- d) Existen dos palabras muy importantes que son riesgo y seguridad:
 - o Riesgo: Es todo tipo de vulnerabilidades, amenazas que pueden ocurrir sin previo aviso y producir numerosas pérdidas para las instituciones. Los riesgos más perjudiciales son las tecnologías de información y comunicaciones.
 - o Seguridad: Es una forma de protección contra los riesgos.

1.17.22 Control Presupuestario

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.

Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

El control presupuestario es un proceso para encontrar lo que se ha hecho y comparar los resultados reales con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega a una persona que habrá de fungir como director de presupuestos, deberá ser quien posea amplios conocimientos de la institución, necesitará estar compenetrado en los sistemas contables de la entidad así como sus operaciones y problemas de administración.

1.17.22.1 Control sobre las Políticas.

Las políticas son guías de acción para los miembros de la organización. Su objetivo es, en cierta forma, uniformar criterios en las decisiones. Una política no especifica cómo debe hacerse algo (el cómo lo dan los procedimientos).

Es necesario no sólo controlar que las políticas se cumplan, es decir, que las diferentes decisiones que se toman dentro de la organización se ajusten a las políticas correspondientes, sino también controlar que todo el conjunto de políticas o directrices se encaminen a servir los intereses de la organización.

Mediante este control es posible ir eliminando políticas ya obsoletas o cambiarlas por otras que sean más reales.

1.17.22.2 Control sobre los Procedimientos.

Los procedimientos son guías de acción que detallan de una manera exacta cómo se debe realizar una cierta actividad. Generalmente estos procedimientos se presentan en un Manual, el cual constituye un excelente instrumento de control.

En este sentido, el procedimiento puede equivaler a la norma o al standard, al indicar cómo debe hacerse una tarea. Por lo tanto, si lo comparamos con la forma en que realmente se hizo, estamos estableciendo un control para ella. Por otra parte, el control de estos procedimientos sirve para determinar si realmente están cumpliendo con el objetivo que persiguen, o si es necesario cambiarlos, quizá porque las condiciones han variado.

Como generalmente estos procedimientos especifican aspectos técnicos y como las técnicas están progresando a una gran velocidad, parece lógico mantener un estrecho control sobre los procedimientos en uso, para ver el modo de aumentar su eficiencia.

1.17.23 Ejecución Presupuestaria

Esta fase refleja el conjunto de transacciones, operaciones financieras o de otra naturaleza necesarias para recibir los fondos correspondientes; así como para realizar las acciones con cargo a las asignaciones presupuestarias autorizadas en cada programa.

1.17.23.1 Ejecución y Coordinación

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas sobre procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo. La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

1.17.24 Principio de Control Presupuestario

- a. De Reconocimiento.- debe reconocerse al individuo por sus éxitos y reprimirlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.
- b. De Las Excepciones.- los ejecutivos deben dedicar su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchan de acuerdo con los planes.

- c. De Las Normas.- el establecimiento de normas claras y precisas en una institución puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.
- d. De La Conciencia de Costos.- si un ejecutivo tiene conciencia de costos, sus subordinados tenderán a seguir su ejemplo; comprender los costos y su influencia en la utilidad, precio de venta y posición de la institución en relación con la competencia, es esencial para el éxito de los negocios.

1.17.25 Etapas del Ciclo Presupuestario

Las etapas que conforman el ciclo presupuestario son las siguientes:

- a. Formulación.
- b. Discusión y Aprobación.
- c. Ejecución y Contabilidad.
- d. Control y Evaluación.

1.17.26 Normas Internacionales de Auditoria

1.17.26.1 Nias. 240 Fraude y Error

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros.

Al planear y desempeñar procedimientos de auditoría y al evaluar y reportar los resultados consecuentes, el auditor debería considerar el riesgo de representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros, resultantes de fraude o error.

El término "fraude" se refiere a un acto intencional por parte de uno o más individuos de entre la administración, empleados, o terceras partes, que da como resultado una representación errónea de los estados financieros.

El fraude puede implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos
- Malversación de activos
- Supresión u omisión de los efectos de transacciones en los registros o documentos
- Registro de transacciones sin sustancia
- Mala aplicación de políticas contables

El término "error" se refiere a equivocaciones no intencionales en los estados financieros, como

- Equivocaciones matemáticas o de oficina en los registros subyacentes y datos contables
- Omisión o mala interpretación de hechos
- Mala aplicación de políticas contables

1.17.26.1.1 Responsabilidad de la Administración

La responsabilidad por la prevención y detección de fraude y error descansa en la administración por medio de la implementación y continuada operación de sistemas de contabilidad y de control interno adecuados. Tales sistemas reducen pero no eliminan la posibilidad de fraude y error.

1.17.26.1.2 Responsabilidad del auditor

El auditor no es ni puede ser hecho responsable de la prevención de fraude y error. Ni del hecho de que se lleve a cabo una auditoría anual, sin embargo, actúa como un aminoramiento.

CAPÍTULO 2

2.1 Metodología aplicada en la práctica.

Para el presente estudio y para propósitos de un mejor conocimiento y entendimiento de la principal actividad de Manos de Esperanza/Guatemala, se realizaron estudios previos de la documentación legal de soporte de la entidad, los objetivos de la institución, sus estrategias, así como la información financiera y contable.

Se requirió información específica, como datos históricos, objetivos, políticas, normas, programas de control, planeación y documentación específica.

2.1.1 Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se desarrollaron en el presente trabajo fueron la exploratoria y descriptiva.

2.1.1.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria, tiene como objeto aproximar al investigador a fenómenos desconocidos, ayuda a examinar o explorar un problema desconocido con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuye con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.

Felipe, Cruz (2006) dice que si no existen investigaciones previas sobre nuestro objeto de estudio no puede llegarse conclusiones o afirmaciones que oriente el camino seguir, y por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado. Según esto se puede definir la investigación exploratoria de la siguiente manera: Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

2.1.1.2 Descriptiva

La investigación descriptiva tiene como objeto llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

2.1.2 Sujetos de la investigación

En la presente investigación se contó con la aportación de los siguientes sujetos de investigación:

- a. Personal Administrativo de la institución Manos de Esperanza/Guatemala
 - Coordinadora Financiera
 - Directora de Programas
 - Director Nacional
- b. Unidades de Análisis
 - Presupuesto y Balance general, del año 2010
 - Presupuesto y Balance general, del año 2011

2.1.3 Instrumentos

En el transcurso de la investigación se aplicaron instrumentos que permitieron recabar la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.

Se efectuaron entrevistas con la Coordinadora Financiera, Directora de Programas, para obtener información directa.

Se trasladó un cuestionario a la Coordinadora Financiera, Directora de Programas con preguntas directas en relación a las metas propuestas, proyecciones y expectativas de la institución.

Con el objeto de tener una visión más clara, se procedió a utilizar índices o razones financieras, que permitieron objetivamente considerar la situación financiera de la institución.

2.1.4 Procedimientos

Los procedimientos que se aplicaron para realizar la presente investigación fueron los siguientes:

- a) Se realizaron varias visitas a la institución Manos de Esperanza/Guatemala, para obtener información directa y un mejor seguimiento en la investigación.
- b) Se efectuaron entrevistas a los ejecutivos de la institución.
- c) Fue evaluada la institución de acuerdo a un análisis preliminar, que permitió determinar áreas de riesgo.
- d) Se realizó un análisis FODA, que permitió determinar las áreas de vulnerabilidad de la institución.
- e) Se trasladaron cuestionarios a los ejecutivos de la institución.
- f) Se analizaron los presupuestos y estados financieros.

2.1.5 Aporte esperado

a. Institución

Proveer un método eficiente y efectivo en el adecuado registro contable de los ingresos por concepto de fondos locales que perciba la Institución, lo que permitirá que la información financiera sea mucho más confiable y oportuna, para que la Dirección pueda tomar decisiones económicas acertadas en la ejecución de los programas y proyectos.

b. Estudiantes

Que los conocimientos en la administración y control de fondos locales de una ONG aplicados en la presente investigación, sirva de medio de consulta para estudiantes de la Carrera de Contaduría Pública.

c. Universidad Panamericana

Como un documento técnico y científico para docentes y catedráticos de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría interesados en mejorar los controles en la captación de fondos locales en concepto de donaciones para instituciones no gubernamentales y no lucrativas de nuestro país, así también, como un aporte a toda persona involucrada en la docencia de temas financieros relacionados.

d. País

Aportar conocimientos técnicos y financieros que permitan a las Instituciones relacionadas con la captación y manejo de fondos locales por medio de donaciones, la implementación de un sistema adecuado de control y registro contable de costos y gastos relacionados, para obtener los beneficios económicos necesarios sin dejar de lado las obligaciones y beneficios fiscales a las que están sujetas, sean justas y equitativas beneficiando con ello, el desarrollo y progreso de nuestro país.

CAPITULO 3

3.1 Resultados y análisis de la investigación

Se efectuó la presente evaluación a la institución Manos de Esperanza/Guatemala, con respecto a sus aspectos financieros, de cumplimiento y administrativos, con el fin de determinar áreas de mayores riesgos y de oportunidad de mejoras.

Dentro de los procedimientos que se realizaron para cumplir con la evaluación se procedió a evaluar los estados financieros (balance general y estado de resultados) así como sus integraciones, se realizó un análisis FODA, que permitió ver las ventajas y desventajas de la institución, así como entrevistas y cuestionarios realizados al personal ejecutivo de la institución.

3.1.1. Resultados de la investigación.

Derivado de la evaluación realizada se determinó que la institución cuenta con un sistema de presupuesto, pero en mayor porcentaje dependen de ingresos internacionales, los cuales en ocasiones dependen de situaciones externas de los países donantes y en muchas otras no llegan a tiempo para el financiamiento oportuno de los programas y proyectos determinados para el año.

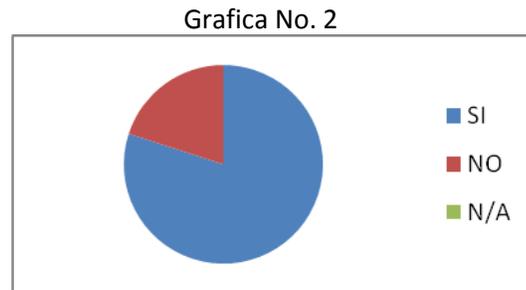
Considerando la importancia y relevancia que tiene una herramienta financiera como lo es un presupuesto de ingreso local, se concluyó en presentarle a la coordinación financiera de la institución, la propuesta de un diseño de presupuesto de ingresos locales del año 2012, con el que puedan contar y sea un instrumento que fortalezca la ejecución de sus programas y proyectos para el año 2012.

La conclusión se deriva de los resultados obtenidos del cuestionario (Anexo No. 2), que se trasladó a las personas entrevistadas, los que de acuerdo a su involucramiento en las operaciones de la institución fueron seleccionadas para la muestra. A continuación se tabularon y diagramaron las respuestas obtenidas de la evaluación presupuestaria de la institución.

1. ¿Conoce el presupuesto para el presente periodo?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	8
NO	2
N/A	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

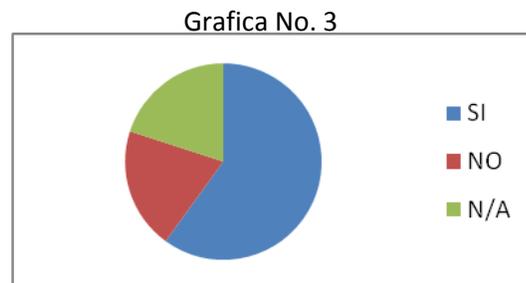


Ocho personas respondieron que si conocen el presupuesto para el presente periodo, y dos respondieron que no, con lo cual se concluye que la institución da a conocer su presupuesto para la ejecución de los programas y proyectos.

2. ¿Considera que los controles a la ejecución presupuestaria son adecuados y oportunos para la toma de decisiones?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	6
NO	2
N/A	2
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

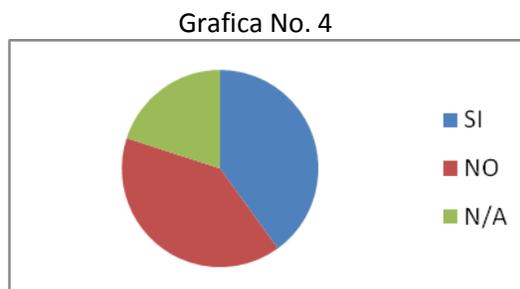


De las personas entrevistadas seis respondieron que si, dos personas respondieron que no, y dos que no les aplica, con ello se determinó que el personal conoce el presupuesto disponible para el desarrollo de los programas y proyectos, pero no sabe si el control es adecuado y/u oportuno.

3. ¿Los presupuestos son evaluados periódicamente de acuerdo a las metas y objetivos programados?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	4
NO	4
N/A	2
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

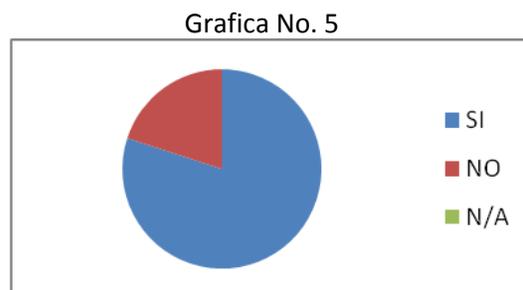


Cuatro personas respondieron que si, cuatro que no y dos que no les aplica, esto demuestra que se generan los informes financieros periódicamente, determinándose con ello el avance en la ejecución del presupuesto.

4. ¿Participa activamente en la preparación de los presupuestos tanto a nivel específico cómo general?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	8
NO	2
N/A	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

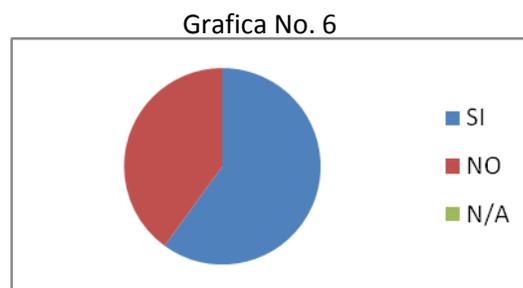


Ocho personas respondieron que si, y dos respondieron que no. A pesar de que el involucramiento en la preparación de los presupuestos anuales para la ejecución de los programas y proyectos es intenso los montos finales son aprobados de acuerdo al nivel de patrocinio para el país y las condiciones externas de los países donantes.

5. ¿El presupuesto definido con su participación es la que se ejecuta durante el periodo?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	6
NO	4
N/A	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.



Seis personas respondieron que si, y cuatro respondieron que no. De acuerdo a la información obtenida el presupuesto final depende de condiciones exteriores, como por ejemplo de las condiciones nacionales e internacionales de los países donantes.

6. ¿Si el presupuesto sufre modificaciones se le informa oportunamente para realizar los ajustes correspondientes?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	4
NO	4
N/A	2
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

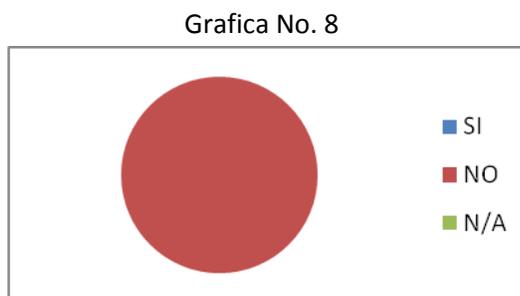


Según las respuestas obtenidas a esta pregunta cuatro personas responden que si, cuatro responden que no y dos personas responden que no les aplica. Esto nos indica que la información es manejada a nivel de la gerencia y debido a que depende de fondos recabados internacionalmente la información toma su tiempo para llegar a las personas que realmente ejecutan los presupuestos.

7. ¿De acuerdo a su experiencia los fondos asignados para el periodo son suficientes para la ejecución de los proyectos?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	0
NO	10
N/A	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

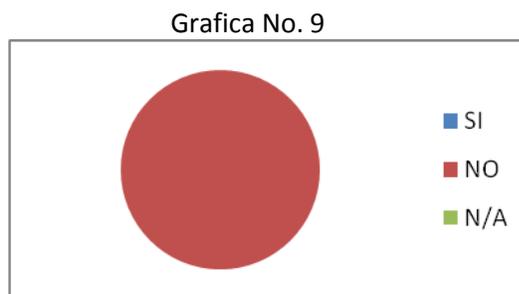


Según la experiencia de las personas involucradas tanto a nivel de gerencia como de campo la diez personas entrevistadas concluyen que el presupuesto asignado anualmente para los programas y proyectos no son suficientes, resaltándose con ello la importancia de contar con un programa de fondos locales ejecutado y controlado por el personal nacional.

8. ¿Tiene conocimientos de donde provienen los fondos para la ejecución de los programas y proyectos?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	0
NO	10
N/A	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

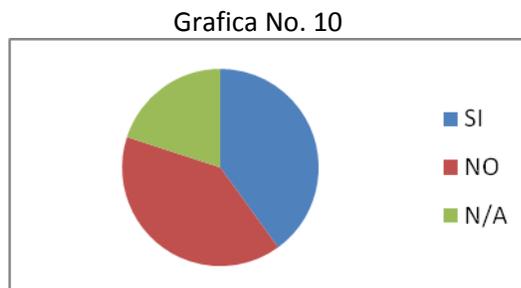


Las diez personas encuestadas coincidieron en que no tienen conocimiento de donde provienen los fondos para la ejecución de los programas y proyectos.

9. ¿Los controles en la ejecución del presupuesto de la institución son proporcionados por el Departamento Financiero?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	4
NO	4
N/A	2
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

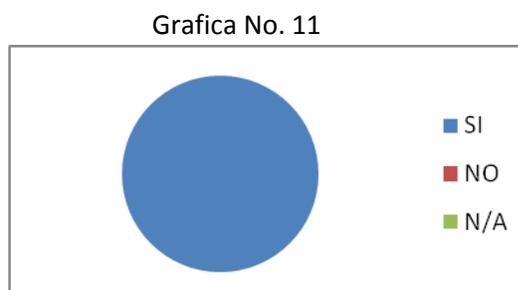


A nivel de gerencia y coordinación cuatro personas respondieron que si, cuatro respondieron que no y dos personas que no aplica. Si se cuenta con herramientas de control en la ejecución del presupuesto pero la captación de fondos depende principalmente del nivel de patrocinamientos obtenidos por el país a nivel internacional.

10. ¿Tiene conocimiento de la iniciativa de fomentar la captación de Fondos Locales para el financiamiento de los programas y proyectos?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	10
NO	0
N/A	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

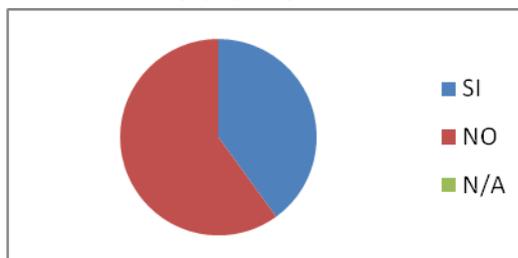


Referente a la necesidad de captar fondos locales las diez personas encuestadas respondieron que es imperante la necesidad, de forma que puedan independizarse de los demás países para ejecutar los programas y proyectos.

11. ¿De acuerdo a su experiencia es posible obtener Fondos Locales para garantizar la ejecución de los programas y proyectos?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	4
NO	6
N/A	0
TOTAL	10

Grafica No. 12



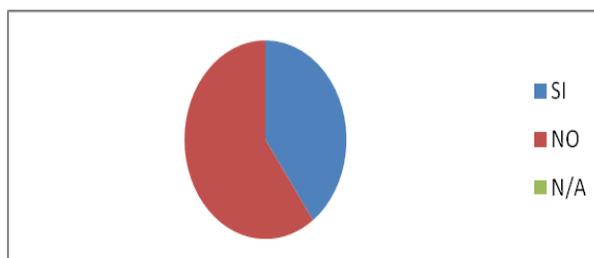
Fuente: Elaboración propia.

Cuatro personas respondieron que si y seis personas respondieron que no es posible la obtención de los fondos locales. Esto se debe a que solo la gerencia se involucra en la generación y captación de los fondos utilizados en la ejecución de los programas y proyectos.

12. ¿El personal a su cargo conoce y tiene acceso a los presupuestos anuales asignados al área?

Respuestas Posibles	Personas encuestadas
SI	4
NO	6
N/A	0
TOTAL	10

Grafica No. 13



Fuente: Elaboración propia.

De las personas encuestadas cuatro personas respondieron que si y seis respondieron que no. Esto obedece a que a nivel de gerencia los presupuestos deben ser evaluados continuamente de acuerdo al nivel de fondos externos disponibles. En tanto que a nivel de campo la prioridad es el cumplimiento de los programas y proyectos comprometidos ante las comunidades.

3.1.2. Análisis de los resultados.

3.1.2.1. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, (Anexo No.1), principalmente en el área de las debilidades como se señala a continuación:

- a) Debilidad en el sistema ingresos de fondos locales
 - Situación observada: En el análisis realizado se observó que la institución tiene debilidad en cuanto al control y ejecución de los fondos locales debido a que cuenta principalmente con fondos de otros países, de los cuales depende, su situación económica para cumplir con los compromisos adquiridos.
 - Implicación: poca captación de fondos locales, para ser independiente.
 - Recomendación: Diseñar e implementar controles y ejecución en el presupuesto de ingresos locales.

- b) Oportunidades.
 - Situación observada: La institución tiene un área grande para promover los fondos locales ya que puede llegar a toda la población guatemalteca.
 - Implicación: con ello puede asegurar los recursos para la ejecución de los programas y proyectos del presente periodo.
 - Recomendación: Para poder proyectar un incremento en los ingresos locales para los siguientes años, la institución puede explorar nuevas formas de concientizar a la población guatemalteca a que colabore con los más necesitados y menos favorecidos.

- c) Fortalezas:
 - Ha iniciado con el proceso de obtención de fondos locales, lo cual provee experiencia en los procesos.
 - Actualmente dispone de fondos proveniente del exterior, para cubrir los programas y proyectos.
 - Es una institución legalmente establecida

d) Amenazas:

- La crisis económica que atraviesa el país puede ser fundamental para que la población acepte participar en la ejecución de los programas y proyectos, aportando los fondos necesarios.
- El país está muy expuesto a los desastres naturales, lo que repercute en la limitación de disponer fondos para apoyar a instituciones como Manos de Esperanza/Guatemala.
- La existencia de otras instituciones con igual o similares objetivos u objeto de Manos de Esperanza/Guatemala.
- La población se ve amenazada con el reconocimiento fiscal de las donaciones.

3.1.2.2. Aspectos contables y de auditoría

Para el análisis de la información financiera de Manos de Esperanza/Guatemala, se utilizaron los estados financieros de los años 2010 y 2011, con el fin de detectar desviaciones contables y de control en las operaciones de la institución.

Cuadro No. 1
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
BALANCE GENERAL
EXPRESADOS EN MILES DE DOLARES EE.UU.

Account	Description	YEAR 2010	YEAR 2011
Assets			
1000	Bank-Central Office	\$239	\$20,410
1001	Bank-1	\$6	\$148
1002	Bank-2	\$346	\$285
1003	Bank-USD		\$100
1100	Petty Cash - Central Office	\$0	\$0
1101	Petty Cash - 1	\$0	\$0
1102	Petty Cash -2	\$0	\$0
1150	Cash in Transit	\$0	\$0
Subtotal	Cash_Cash Equivalent	\$591	\$20,943
1151	Short term Investment	\$0	\$0
Subtotal	Short-term Investment	\$0	\$0
1175	Pre paid Rent	\$0	\$0
1199	Pre paid - Others	\$1,966	\$0
Subtotal	Prepaid Expenses	\$1,966	\$0
DUSAID	U.S Agency for International Development		\$2,747
Subtotal	Contributions Receivable	\$0	\$2,747
1210	Other Receivable	\$0	\$0
Subtotal	Other Receivable	\$0	\$0
1291	Program Advances	\$135	(\$0)
1292	Staff Clearing Account	\$19	\$0
1293	In-country Clearing Account	\$0	\$0
1297	Security Deposit	\$2,097	\$3,397
Subtotal	Other Assets	\$2,251	\$3,397
1400	Interco with HQ	\$7,358	\$28,917
1410	Due from HQ	\$0	\$0
1420	Due from/to N.O.'s	\$161	\$346
1430	Due from/to Fields	\$0	\$0
Subtotal	Interco Accounts	\$7,519	\$29,263
1700	Fixed Assets	\$104,204	\$104,204
1750	Accum. Dep	(\$96,944)	(\$103,645)
Subtotal	Fixed Assets	\$7,260	\$558
Total Asset		\$19,587	\$56,909
Liabilities and Net Assets			
2100	Other Payable	\$1,222	(\$3)
Subtotal	Other Payable	\$1,222	(\$3)
2200	AP (Payroll) - Due to Employees	\$0	\$0
2220	National SS Payable	\$0	\$0
2241	Other Local Payroll Deduction 2	\$0	\$0
2245	Other Local Payroll Deduction 6	\$0	\$0
2284	Staff Saving Account	\$0	\$0
Subtotal	Payroll Related Payable	\$0	\$0
2281	Christmas Bonus Provision	\$9,743	\$9,322
2282	14th Bonus Provision	\$3,404	\$3,371
2283	Indemnity Bonus Provision	\$82,717	\$77,497
Subtotal	Pension Related Payable	\$95,865	\$90,189
Total Liabilities		\$97,087	\$0
2906	2006 Ending Balance	(\$32,229)	
2907	2007 Net Change in Asset	\$3,577	\$90,186
2908	2008 Net Change in Asset	(\$44,926)	
2909	2009 Net Change in Asset		(\$32,229)
2980	Suspense Account	\$0	\$3,577
Subtotal	Net Assets	(\$73,578)	(\$44,926)
2990	Unrealized Translation Gain<Loss>	(\$3,922)	\$45,494
Subtotal	Suspense_T_Gain	(\$3,922)	(\$28,083)
YTD Net Assets Change		\$0	\$0
Total Liabilities and Net Assets		\$19,587	(\$5,194)
			\$56,909

Fuente: Elaborado con base a información proporcionada por la Institución.

Cuadro No. 1.1
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
BALANCE GENERAL
EXPRESADOS EN MILES DE QUETZALES

Cuentas	Descripción	AÑO 2010	AÑO 2011
Activos			
1000	Bancos-Oficina Central	Q1,996	Q163,560
1001	Banco-1	Q52	Q1,187
1002	Banco-2	Q2,887	Q2,281
1003	Banco-cuenta en dólares	Q0	Q801
1100	Caja chica - Oficina central	Q0	Q0
1101	Caja chica - 1	Q0	Q0
1102	Caja Chica -2	Q0	Q0
1150	Efectivo en transito	Q0	Q0
Subtotal	Efectivo y equivalente a efectivo	Q4,935	Q167,829
1151	Equipos cortos inversión	Q0	Q0
Subtotal	Inversiones a corto plazo	Q0	Q0
1175	Renta pagados por anticipado	Q0	Q0
1199	Otros pagos anticipados	Q16,425	Q0
Subtotal	gastos anticipados	Q16,425	Q0
DUSAID	Agencia para el desarrollo internacional	Q0	Q22,013
Subtotal	Contribuciones por cobrar	Q0	Q22,013
1210	Otros créditos	Q0	Q0
Subtotal	Otros créditos	Q0	Q0
1291	Programa de avances	Q1,129	(Q1)
1292	Personal contra cuenta	Q163	Q0
1293	Entre países contra cuenta	Q0	Q0
1297	Seguro de deposito	Q17,518	Q27,221
Subtotal	Otros ingresos	Q18,809	Q27,220
1400	Entre países con HQ	Q61,474	Q231,729
1410	Debido de HQ	Q0	Q0
1420	Debido de/a N.O.'s	Q1,346	Q2,774
1430	Debido de/país de campo	Q0	Q0
Subtotal	Transferencias entre países	Q62,820	Q234,503
1700	Activos Fijos	Q870,559	Q835,046
1750	Depreciación acumulada	(Q809,910)	(Q830,571)
Subtotal	Activos Fijos	Q60,650	Q4,475
Total De Activos		Q163,640	Q456,041
Pasivos y Activos Netos			
2100	Otras cuentas por pagar	Q10,210	(Q26)
Subtotal	Otras cuentas por pagar	Q10,210	(Q26)
2200	A/P (Nómina de sueldos) - Por Empleados	Q0	Q0
2220	Nacional SS por pagar	Q0	Q0
2241	Otras Deducciones de nómina local 2	Q0	Q0
2245	Otras Deducciones de nómina local 6	Q0	Q0
2284	Cuenta de Ahorro del Personal	Q0	Q0
Subtotal	Nomina relacionada por Pagar	Q0	Q0
2281	Provisión Bono de Navidad	Q81,399	Q74,702
2282	Provisión Bono 14	Q28,442	Q27,010
2283	Provisión de Bono de Indemnización	Q691,054	Q621,028
Subtotal	Pagos relacionados con la pensión	Q800,895	Q722,740
Total Pasivo		Q811,105	Q722,740
2906	2006 Saldo final	(Q269,254)	(Q258,270)
2907	2007 Cambio neto en activos	Q29,885	Q28,666
2908	2008 Cambio neto en activos	(Q375,328)	(Q360,017)
2909	2009 Cambio neto en activos		Q364,570
2980	Suspensio de cuenta	Q0	
Subtotal	CAMBIO NETO EN ACTIVOS	(Q614,697)	(Q225,045)
2980	Cuenta suspensiva		Q0
2990	Traducción de Ganancia no realizada, <pérdida>	(Q32,768)	(Q41,623)
Subtotal	Suspensio _T_ ganancia	(Q32,768)	(Q41,623)
Cambio acumulado anual, Activos Netos		Q0	Q0
Total de Pasivos y Activos Netos		Q163,637	Q456,045

Fuente: Elaborado con base a información proporcionada por la Institución.

Cuadro No. 2
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
ESTADO DE RESULTADOS
EXPRESADOS EN MILES DE DOLARES EE.UU.

Account	Description	YEAR 2010			YEAR 2011		
		Annual Budget	YTD Actual	Remaining Budget	Annual Budget	YTD Actual	Remaining Budget
Income							
3000	Contributions	\$575,340	\$649,216	(\$73,875)	\$763,901	\$1,001,880	(\$237,979)
3430	Contribution Ocean Freight				\$14,951	\$14,951	
Subtotal	Contributions	\$575,340	\$649,216	(\$73,875)	\$763,901	\$1,016,831	(\$252,930)
4210	Revenue - Interest Income		\$238	(\$238)		\$78	(\$78)
4240	Revenue - Others		\$16,564	(\$16,564)		\$24,722	(\$24,722)
Subtotal	Revenue Fees	\$0	\$16,803	(\$16,803)	\$0	\$24,800	(\$24,800)
Total Cash Income		\$575,340	\$666,018	(\$90,678)	\$763,901	\$1,041,631	(\$277,730)
4300	Seconded Staff Support	\$100,751	\$128,803	(\$28,052)	\$160,668	\$208,023	(\$47,355)
Subtotal	Contributed Services	\$100,751	\$128,803	(\$28,052)	\$160,668	\$208,023	(\$47,355)
4410	Contributed Commodities		\$731,495	(\$731,495)	\$195,100	\$195,565	(\$465)
Subtotal	Contributed Commodities	\$0	\$731,495	(\$731,495)	\$195,100	\$195,565	(\$465)
4800	Realized Trnstin Gain-Loss->	\$0	\$1,527	(\$1,526)		\$573	(\$573)
Subtotal	Other Support and Gains	\$0	\$1,527	(\$1,526)	\$0	\$573	(\$573)
Total Non Cash Income		\$100,751	\$861,824	(\$761,073)	\$355,768	\$404,161	(\$48,393)
Total Income		\$676,092	\$1,527,843	(\$851,751)	\$1,119,669	\$1,445,792	(\$326,123)
Expenses							
5000	Salary & Taxable Benefits	\$225,348	\$197,639	\$27,709	\$257,134	\$237,211	\$19,923
5020	Benefits (Non Taxable)	\$138,297	\$123,657	\$14,640	\$163,842	\$152,893	\$10,949
5030	Temporary Labor	\$16,591	\$21,685	(\$5,094)	\$24,695	\$27,001	(\$2,305)
Subtotal	Personnel Expenses	\$380,237	\$342,981	\$37,255	\$445,671	\$417,105	\$28,566
5100	Conference/Meetings	\$5,230	\$1,419	\$3,811	\$10,538	\$5,822	\$4,715
5120	Monitoring/Evaluation Fees				\$5,000	\$1,113	\$3,887
5140	Legal Fees	\$1,135	\$184	\$951	\$1,050	\$1,230	(\$180)
Subtotal	Conference/Professional Services	\$6,365	\$1,602	\$4,762	\$16,588	\$8,165	\$8,422
5200	International Airfares	\$5,270	\$5,500	(\$230)	\$7,500	\$6,174	\$1,326
5220	Kilometer Charges	\$32,399	\$24,137	\$8,262	\$30,884	\$36,517	(\$5,633)
5230	Meals/Lodging/Per diem	\$13,747	\$35,307	(\$21,561)	\$22,865	\$95,378	(\$72,513)
5240	Other Travel Related	\$7,776	\$15,232	(\$7,457)	\$12,267	\$17,571	(\$5,304)
5250	Motorcycles & Related	\$4,848	\$21,733	(\$16,885)	\$15,181	\$14,856	\$325
Subtotal	Travel	\$64,040	\$101,910	(\$37,870)	\$88,698	\$170,496	(\$81,798)
5300	Rent (Lease)	\$27,062	\$25,840	\$1,221	\$21,813	\$21,381	\$432
5310	Repair	\$4,122	\$4,640	(\$519)	\$2,316	\$4,164	(\$1,848)
5320	Utilities	\$8,416	\$4,818	\$3,598	\$6,735	\$2,693	\$4,042
Subtotal	Occupancy	\$39,600	\$35,299	\$4,301	\$30,864	\$28,237	\$2,627
5400	Supplies/Printing	\$10,995	\$17,783	(\$6,788)	\$12,683	\$29,995	(\$17,312)
5410	Telephone/Fax/Email	\$6,285	\$6,642	(\$357)	\$6,494	\$9,077	(\$2,583)
5411	Mobile Phones		\$7	(\$7)	\$75		\$75
5420	Postage	\$2,853	\$2,452	\$400	\$1,705	\$3,203	(\$1,499)
5430	Bank Fees	\$196	\$206	(\$9)	\$270	\$233	\$37
5440	Insurance - Liabilities		\$180	(\$180)		\$279	(\$279)
Subtotal	Office Operation	\$20,328	\$27,269	(\$6,941)	\$21,227	\$42,788	(\$21,561)
5500	Equipment Purchase (<\$5,000)	\$1,982	\$810	\$1,172	\$5,278	\$8,218	(\$2,940)
5530	Equipment Operation and Repair	\$1,568	\$676	\$891	\$5,750	\$5,567	\$183
Subtotal	Equipments (Inc. Office Equipments)	\$3,549	\$1,487	\$2,063	\$11,028	\$13,786	(\$2,758)
5551	School Fees	\$6,457	\$4,786	\$1,671	\$20,192	\$17,243	\$2,950
5552	School Materials/Workbooks	\$2,091	\$1,389	\$702	\$1,685	\$2,346	(\$661)
Subtotal	Education Supply	\$8,548	\$6,175	\$2,373	\$21,877	\$19,589	\$2,288
5601	Training Materials	\$13,526	\$11,525	\$2,001	\$23,732	\$30,721	(\$6,990)
5602	Training Expenses	\$2,852	\$127	\$2,724	\$4,103	\$2,231	\$1,871
Subtotal	Training Supply	\$16,378	\$11,653	\$4,725	\$27,834	\$32,953	(\$5,119)
5651	Tools	\$41	\$159	(\$118)	\$625		\$625
5652	Project Supplies	\$1,354	\$5,456	(\$4,102)	\$4,459	\$74,334	(\$69,875)
5656	Supplies	\$1,208	\$3,964	(\$2,756)	\$1,050	\$1,783	(\$733)
5657	Food Supplies	\$9,368	\$7,959	\$1,409	\$9,772	\$7,362	\$2,410
Subtotal	Program Supply	\$11,971	\$17,538	(\$5,567)	\$18,291	\$83,378	(\$65,087)
5751	Medical Supplies				\$125	\$871	(\$746)
5752	Medical Expenses	\$983	\$65	\$918	\$75	\$17	\$58
5753	Vitamins	\$878	\$373	\$506	\$813	\$1,434	(\$621)
Subtotal	Health Supply	\$1,862	\$437	\$1,424	\$1,013	\$2,322	(\$1,310)
5851	Building / Construction Materials	\$9,849	\$25,397	(\$15,549)	\$15,255	\$43,392	(\$28,137)
5852	Building / Construction Labors		\$3,795	(\$3,795)		\$8,631	(\$8,631)
Subtotal	Building Supply	\$9,849	\$29,192	(\$19,343)	\$15,255	\$52,023	(\$36,768)
Total Allocable Cash Expenses		\$562,725	\$575,544	(\$12,819)	\$698,345	\$870,841	(\$172,496)
6030	Country Direct Support Cost	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$282)	\$282
6060	Regional Support Expenses	\$24,143	\$23,735	\$408	\$26,956	\$28,866	(\$1,910)
Subtotal	Program Management Expense	\$24,143	\$23,735	\$408	\$26,956	\$28,584	(\$1,628)
6099	Vehicle Costs Clearing Account		\$0	\$0		\$0	\$0
Subtotal	Travel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
6120	Entertainment/Hospitality	\$2,400	\$4,007	(\$1,607)		\$318	(\$318)
6130	Grants/Contribution/Donations	\$11,409	\$7,880	\$3,529	\$6,048	\$23,772	(\$17,724)
6140	Membership	\$400	\$938	(\$538)			
Subtotal	Other Costs (Not Allocable)	\$14,209	\$12,825	\$1,384	\$6,048	\$24,090	(\$18,042)
Total Non-Allocable Cash Expenses		\$38,352	\$36,560	\$1,792	\$33,004	\$52,674	(\$19,670)
6240	Ocean Freight				\$21,900	\$11,233	\$10,667
6270	Local Clearing & Handling		\$9,947	(\$9,947)	\$4,500	\$6,320	\$1,820
6300	Warehouse & Storage Expense				\$6,800	\$7,570	(\$770)
6330	Trucking & Overland Transport		\$731,495	(\$731,495)	\$6,000	\$13,697	(\$7,697)
Subtotal	Non Cash - Comodity Transport Related	\$0	\$9,947	(\$9,947)	\$39,200	\$38,820	\$380
7000	Seconded Staff Compensation	\$100,751	\$128,803	(\$28,052)	\$195,100	\$195,565	(\$465)
7500	Seconded Staff Compensation				\$160,668	\$208,023	(\$47,355)
Total Non Cash Expenses		\$100,751	\$128,803	(\$28,052)	\$355,768	\$403,588	(\$47,820)
Total Expenses		\$701,827	\$1,482,348	(\$780,521)	\$1,126,317	\$1,365,923	(\$239,606)
YTD Net Change in Assets		(\$25,736)	\$45,494	(\$71,230)	(\$6,648)	\$79,869	(\$86,517)

Fuente: Elaborado con base a información proporcionada por la Institución.

Cuadro No. 2.2
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
ESTADO DE RESULTADOS
TRADUCIDOS AL ESPAÑOL Y EXPRESADOS EN QUETZALES

Cuenta	Descripción	AÑO 2010			AÑO 2011		
		PRESUPUESTO ANUAL	Gasto Actual	Remanente del presupuesto	PRESUPUESTO ANUAL	Gasto Actual	Remanente del presupuesto
Ingresos							
3000	Contribuciones	Q4,806,617	Q5,423,801	-Q617,184	Q6,121,582	Q8,028,642	-Q1,907,060
3430	Contribuciones para fletes	Q0	Q0	Q0	Q0	Q119,811	Q0
Subtotal	Contribuciones	Q4,806,617	Q5,423,801	-Q617,184	Q6,121,582	Q8,148,453	-Q1,907,060
4210	Ingresos - Ingresos por intereses	Q0	Q1,991	-Q1,991	Q0	Q627	-Q627
4240	Ingresos- Otros	Q0	Q138,386	-Q138,386	Q0	Q198,112	-Q198,112
Subtotal	Tasas de Ingresos	Q0	Q140,377	-Q140,377	Q0	Q198,739	-Q198,739
Total Ingresos en efectivo		Q4,806,617	Q5,564,178	-Q757,561	Q6,121,582	Q8,347,191	-Q1,907,060
4300	personal secundario de apoyo	Q841,713	Q1,076,069	-Q234,356	Q1,287,526	Q1,667,009	-Q379,483
Subtotal	Contribuciones por Servicios	Q841,713	Q1,076,069	-Q234,356	Q1,287,526	Q1,667,009	-Q379,483
4410	Contribuciones Materia Prima	Q0	Q6,111,194	-Q6,111,194	Q1,563,449	Q1,567,176	-Q3,726
Subtotal	Contribuciones Materias Primas	Q0	Q6,111,194	-Q6,111,194	Q1,563,449	Q1,567,176	-Q3,726
4800	ganancias -perdidas en transacciones realizadas	Q2	Q12,754	-Q12,752	Q0	Q4,594	-Q4,594
Subtotal	Otros Ingresos y ganancias	Q2	Q12,754	-Q12,752	Q0	Q4,594	-Q4,594
Total de Ingresos no efectivos		Q841,715	Q7,200,017	-Q6,358,302	Q2,850,975	Q3,238,779	-Q387,804
Total de Ingresos		Q5,648,332	Q12,764,195	-Q7,115,863	Q8,972,557	Q11,585,970	-Q2,613,413
Gastos							
5000	Salarios, impuestos y beneficios	Q1,882,647	Q1,651,151	Q231,496	Q2,060,565	Q1,900,911	Q159,655
5020	Beneficios (no afectos a impuestos)	Q1,155,388	Q1,033,080	Q122,308	Q1,312,959	Q1,225,222	Q87,737
5030	Personal temporal	Q138,610	Q181,167	-Q42,558	Q197,897	Q216,371	-Q18,474
Subtotal	Gastos de Personal	Q3,176,644	Q2,865,398	Q311,246	Q3,571,421	Q3,342,503	Q228,918
5100	Conferencias y capacitaciones	Q43,691	Q11,851	Q31,840	Q84,443	Q46,655	Q37,788
5120	Monitores/evaluaciones de honorarios	Q0	Q0	Q0	Q40,068	Q8,918	Q31,150
5140	Consultoría legal	Q9,483	Q1,536	Q7,947	Q8,414	Q9,859	-Q1,445
Subtotal	Conferencias y servicios profesionales	Q53,174	Q13,387	Q39,787	Q132,925	Q65,432	Q67,493
5200	Boletos aéreos	Q44,030	Q45,952	-Q1,922	Q60,102	Q49,475	Q10,626
5220	cargos por Kilometraje	Q270,677	Q201,651	Q69,027	Q247,493	Q292,630	-Q45,137
5230	Alimentación/Alojamiento/Viáticos	Q114,845	Q294,232	-Q179,387	Q193,233	Q764,200	-Q571,087
5240	Otros relacionados a viaje	Q64,962	Q127,258	-Q62,296	Q98,304	Q140,805	-Q42,501
5250	Motocicletas y relacionados	Q40,500	Q81,565	-Q41,065	Q121,657	Q119,053	Q2,604
Subtotal	viajes	Q535,015	Q851,398	-Q316,383	Q710,788	Q1,366,283	-Q655,495
5300	Renta (arrendar)	Q226,083	Q215,882	Q10,202	Q174,800	Q171,337	Q3,463
5310	Reparaciones	Q34,434	Q38,766	-Q4,332	Q18,556	Q33,365	-Q14,808
5320	Útiles	Q70,313	Q40,253	Q30,060	Q53,971	Q21,579	Q32,393
Subtotal	Renta	Q330,830	Q294,901	Q35,929	Q247,328	Q226,280	Q21,048
5400	Suplementos/impresiones	Q91,853	Q148,564	-Q56,711	Q101,638	Q240,369	-Q138,731
5410	Teléfono/fax/Correo	Q52,503	Q55,489	-Q2,986	Q52,039	Q72,740	-Q20,702
5411	Teléfono Móvil	Q0	Q56	Q56	Q601	Q0	Q601
5420	Postales	Q23,833	Q20,487	Q3,345	Q13,661	Q25,671	-Q12,010
5430	Gastos bancarios	Q1,639	Q1,717	-Q78	Q2,164	Q1,867	Q296
5440	Seguros - Pasivos	Q0	Q1,505	-Q1,505	Q0	Q2,235	-Q2,235
Subtotal	Operaciones de Oficina	Q169,828	Q227,819	-Q57,991	Q170,102	Q342,883	-Q172,781
5500	Equipo de oficina (<\$5,000)	Q16,558	Q6,770	Q9,788	Q42,296	Q65,858	-Q23,563
5530	Equipo de Operaciones y reparaciones	Q13,096	Q6,651	Q7,446	Q46,078	Q44,614	Q1,464
Subtotal	Equipo (Incorporación, Equipo de oficina)	Q29,654	Q12,421	Q17,233	Q88,374	Q110,472	-Q22,099
5551	Cuotas Escolares	Q53,942	Q39,986	Q13,956	Q161,814	Q138,175	Q23,639
5552	Útiles Escolares/libros	Q17,468	Q11,601	Q5,867	Q13,502	Q18,803	-Q5,301
Subtotal	Suministros de Educación	Q71,411	Q51,587	Q19,824	Q175,316	Q156,978	Q18,338
5601	Materiales de Entrenamiento	Q113,002	Q96,286	Q16,717	Q190,176	Q246,189	-Q56,013
5602	Gastos de Entrenamiento	Q23,825	Q1,065	Q22,760	Q32,876	Q17,881	Q14,995
Subtotal	Suministros de Entrenamientos	Q136,827	Q97,351	Q39,476	Q223,053	Q264,070	-Q41,018
5651	Herramientas	Q339	Q1,325	-Q986	Q5,008	Q0	Q5,008
5652	Proyecto de abastecimiento	Q11,316	Q45,584	-Q34,268	Q35,735	Q595,685	-Q559,950
5656	Semillas	Q10,093	Q33,118	-Q23,025	Q27,522	Q13,474	Q14,048
5657	Suministros de Alimentos	Q78,260	Q66,493	Q11,768	Q78,309	Q58,997	Q19,313
Subtotal	Programa de Abastecimiento	Q100,000	Q146,519	-Q46,512	Q146,575	Q668,155	-Q521,581
5751	Material Medico	Q0	Q0	Q0	Q1,002	Q6,983	-Q5,981
5752	Medicamentos	Q8,214	Q542	Q7,672	Q601	Q137	Q464
5753	Vitaminas	Q7,338	Q3,113	Q4,225	Q6,511	Q11,488	-Q4,977
Subtotal	Salud	Q15,552	Q3,655	Q11,897	Q8,114	Q18,608	-Q10,494
5851	Edificaciones/materiales de construcción	Q82,280	Q212,179	-Q129,900	Q122,247	Q347,727	-Q225,480
5852	Edificaciones/laboros de construcción	Q0	Q31,703	-Q31,703	Q0	Q69,163	-Q69,163
Subtotal	Construcciones	Q82,280	Q243,882	-Q161,602	Q122,247	Q416,890	-Q294,643
Total de gastos en efectivo imputables		Q4,701,222	Q4,808,317	-Q107,095	Q5,596,242	Q6,978,555	-Q1,382,313
6030	Costos directos/ciudad	Q0	Q0	Q0	Q0	Q2,261	Q2,261
6060	Gastos de la regional	Q201,699	Q198,294	Q3,405	Q216,013	Q231,318	-Q15,305
Subtotal	Programa de mantenimiento	Q201,699	Q198,294	Q3,405	Q216,013	Q229,058	-Q13,044
6099	Gastos de vehículos /cuenta limpiadora	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0
Subtotal	Viajes	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0
6120	Entretenimiento/hospitalidad	Q20,050	Q33,475	-Q13,425	Q0	Q2,550	-Q2,550
6130	Ayudas/contribuciones/donaciones	Q95,314	Q65,830	Q29,485	Q48,467	Q190,500	-Q142,033
6140	Membresías	Q3,342	Q7,837	-Q4,495	Q0	Q0	Q0
Subtotal	Otros Costos (No Imputables)	Q118,707	Q107,142	Q11,565	Q48,467	Q193,050	-Q144,583
Totales no imputables gastos en efectivo		Q320,406	Q305,436	Q14,969	Q264,481	Q422,108	-Q157,627
6240	Flete y seguro	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0
6270	Intercambio de Información Local y Manejo	Q0	Q83,101	-Q83,101	Q36,061	Q50,642	-Q14,581
6300	Gastos de depósito y almacenamiento	Q0	Q0	Q0	Q54,492	Q60,661	-Q6,169
6330	Camiones y Transporte Terrestre	Q0	Q6,111,194	-Q6,111,194	Q48,081	Q109,762	-Q61,680
Subtotal	Sin Efectivo - Producto de transporte relacionados	Q0	Q83,101	-Q83,101	Q314,132	Q311,084	Q3,048
7000	Compensación personal secundario	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0
7500	Compensación personal secundario	Q841,713	Q1,076,069	-Q234,356	Q1,563,449	Q1,567,176	-Q3,726
Total gastos no en efectivo		Q841,713	Q1,076,069	-Q234,356	Q2,850,975	Q3,234,184	-Q387,209
Total gastos		Q5,863,341	Q12,384,117	-Q6,520,777	Q9,025,831	Q10,945,932	-Q1,920,101
Cambio neto en el activo acumulado anual		-Q215,008	Q380,078	-Q595,086	-Q53,274	Q640,039	-Q693,312

Fuente: Elaborado con base a información proporcionada por la Institución.

En relación a los aspectos contables y de auditoría se determinaron los siguientes hallazgos:

- a) Carece de un presupuesto de ingresos de fondos locales.
- Situación encontrada: Se observó que Manos de Esperanza/Guatemala, no cuenta con adecuado control financiero sobre su presupuesto de ingresos de fondos locales.
 - Implicación: La ausencia de un presupuesto de ingresos de fondos locales genera que la administración carezca de herramientas que le permitan tener una guía en la ejecución de sus operaciones, que no se establezcan metas concretas, que no se de seguimiento a las políticas establecidas, que no se tengan planes, estrategias, controles (preventivos y correctivos), que sean parámetros que contribuyan a medir los resultados cuantitativos y cualitativos de la ejecución operativa de la institución.
 - Recomendación: Implementación de un presupuesto de ingresos de fondos locales que se ajuste a las necesidades, proyectos y metas que la administración de Manos de Esperanza/Guatemala tenga planificadas.
- b) Para el año 2010 el presupuesto de gastos de operaciones se incrementa en un 67%.
- Situación encontrada: Al evaluar los estados financieros se detectó un incremento en el año 2011 en relación al año 2010 en el presupuesto de gastos de 67% mientras que en comparación del presupuesto de ingresos del mismo periodo el incremento es del 60% reflejando un déficit presupuestario del 67%.
 - Implicación: Derivado de la descompensación del incremento de los gastos con respecto a los ingresos.
 - Recomendación: Ejecutar un buen control presupuestario, en donde los gastos estén directamente relacionados con los ingresos.

3.1.2.3 Análisis de estados financieros

De acuerdo a Rubio P. (2007) el análisis de estados financieros es un proceso de selección, relación y evaluación de la información financiera, con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar fortalezas y debilidades sobre la situación financiera y los resultados de operación.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para obtener una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente de soporte a la toma de decisiones. Además agrega que el analista, debe de tener un conocimiento completo de los estados financieros de la entidad económica que está analizando (estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera y estado de variaciones en el capital contable), además debe conocer las operaciones de la empresa, tales como, tecnología, recursos humanos, administración entre otros. Debe tomar en cuenta los aspectos del entorno económico, político y social y que afectan a la empresa. Al respecto Wild, Subramanyam y Halsey (2007) mencionan que el objetivo del análisis financiero es mejorar las decisiones relacionadas con la entidad, mediante la evaluación de la información disponible acerca de la situación financiera, los planes y las estrategias, así como el entorno en que se desenvuelven las entidades económicas.

El Análisis financiero permite identificar las fortalezas y debilidades de carácter operativo y financiera de una entidad económica. Además permite conocer si una entidad dispone del suficiente efectivo para cumplir sus obligaciones financieras, si tiene un plazo razonable de recuperación de las cuentas por cobrar a clientes, política eficaz de administración de inventarios, tamaño adecuado de propiedad, planta y equipo, estructura de capital adecuada que le permita la generación de valor económico a los propietarios y/o patrocinadores.

3.1.2.3.1 Métodos y técnicas de análisis

Los métodos y técnicas de análisis deberán aplicarse por analistas internos o externos a la entidad de tal manera que permitan obtener la suficiente información financiera y operativa y brindar así mayores elementos de juicio para la toma de decisiones de carácter financiero.

3.1.2.3.1.1 Método de Análisis Vertical

El método de análisis vertical se emplea para analizar estados financieros a una fecha determinada, es decir a una sola fecha, ejemplo al 31 de Diciembre de 20___. Las técnicas aplicables de este método son; 1) porcentajes integrales y, 2) razones simples.

3.1.2.3.1.1.1 Porcentajes integrales

Es expresar la proporción que representa una partida individual dentro de un grupo o conjunto de cuentas de los estados financieros. Por ejemplo, el balance general se puede clasificar en los tres grandes grupos más conocidos: activos, pasivos y capital. Si a cada uno de ellos se asigna el 100%, entonces, al examinar estados financieros proporcionales, se asignará un porcentaje a cada uno de los componentes individuales que lo integran.

Cuadro No. 3
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
BALANCE GENERAL
EXPRESADOS EN MILES DE QUETZALES

Cuentas	Descripción	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%
Activos					
Subtotal	Efectivo y equivalente a efectivo	Q4,935	3.02	Q167,829	36.80
Subtotal	gastos anticipados	Q16,425	10.04	Q0	0.00
Subtotal	Contribuciones por cobrar	Q0	0.00	Q22,013	4.83
Subtotal	Otros créditos	Q0	0.00	Q0	0.00
Subtotal	Otros ingresos	Q18,809	11.49	Q27,220	5.97
Subtotal	Transferencias entre países	Q62,820	38.39	Q234,503	51.42
Subtotal	Activos Fijos	Q60,650	37.06	Q4,475	0.98
Total De Activos		Q163,640	100.00	Q456,041	100.00
Pasivos y Activos Netos					
Subtotal	Otras cuentas por pagar	Q10,210	6.24	(Q26)	-0.01
Subtotal	Nomina relacionada por Pagar	Q0	0.00	Q0	0.00
Subtotal	Pagos relacionados con la pensión	Q800,895	489.43	Q722,740	158.48
Total Pasiv		Q811,105		Q722,740	
Subtotal	CAMBIO NETO EN ACTIVOS	(Q614,697)	-375.64	(Q225,045)	-49.35
Subtotal	Suspensio _T_ ganancia	(Q32,768)	-20.02	(Q41,623)	-9.13
Total de Pasivos y Activos Netos		Q163,637	100.00	Q456,045	100.00

ANALISIS: de acuerdo a los datos observados en la cuadro 3; para el año 2010, los rubros significativos lo componen Transferencias entre países con el 38.39%, seguidamente tenemos Activos fijos con el 37.06% y el rubro de Otros ingresos con el 11.49%, para el años 2011 los rubros significativos del activo lo componen Transferencias entre países con el 51.42%, seguido de Efectivo y equivalente a efectivo con el 36.80% y Otros ingresos con el 5.97%. Para el rubro de pasivos tanto para el año 2010 y 2011 la cuenta significativa es Pagos relacionados con la pensión con un 489.43% y 158.48% respectivamente.

3.1.2.3.2 Método de Análisis Horizontal

Rodríguez y Acanda (2009) mencionan que el método de análisis horizontal consiste en comparar cifras de un período contable con respecto a años anteriores, esta comparación brinda criterios de relevancia para evaluar la situación de la empresa; cuando mayor es la tendencia porcentual, significa que es más relevante el cambio en alguna cuenta o cifra de los estados financiera. Las tendencias porcentuales en su conjunto los estados financieros es útil para relevar tendencias, sin embargo, es necesario obrar con cautela, pues en los cambios en cualquier partida, antes de enjuiciarla como positiva o negativa, hay que conocer las causas del cambio. Las técnicas de análisis horizontal son: 1) Aumentos y disminuciones (variaciones) y, 2) Tendencias.

3.1.2.3.2.1 Aumentos y disminuciones (variaciones)

Esta técnica consiste en calcular los aumentos y disminuciones en términos monetarios de los conceptos y cifras de los estados financieros, de un periodo contable con respecto a otro o a otros.

Cuadro No. 4
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
BALANCE GENERAL
EXPRESADOS EN MILES DE QUETZALES

DESCRIPCION	AÑO 2011	AÑO 2010	VARIACIONES	
			AUMENTOS	DISMINUCIONES
ACTIVOS				
Efectivos y equivalentes a efectivo	Q167,829.00	Q4,936.00	Q162,893.00	
gastos anticipados	Q0.00	Q16,425.00		-Q16,425.00
contribuciones por cobrar	Q22,013.00	Q0.00	Q22,013.00	
otros creditos	Q0.00	Q0.00	Q0.00	
otros ingresos	Q27,220.00	Q18,809.00	Q8,411.00	
transferencias entre países	Q234,503.00	Q62,820.00	Q171,683.00	
activos fijos	Q4,475.00	Q60,650.00		-Q56,175.00
total activos	Q456,040.00	Q163,640.00	Q292,400.00	
Pasivos y Activos Netos				
Otras cuentas por pagar	-Q32.00	Q10,210.00		-Q10,242.00
Nomina relacionada por Pagar	Q0.00	Q0.00	Q0.00	
pagos relacionados con la pension	Q722,740.00	Q800,895.00		-Q78,155.00
total pasivos	Q722,708.00	Q811,105.00		-Q88,397.00
CAMBIO NETO EN ACTIVOS	-Q225,045.00	-Q614,697.00	Q389,652.00	0.00
Suspensio T ganancia	-Q41,623.00	-Q32,768.00		-Q8,855.00
Total Pasivosv y Activos netos	Q456,040.00	Q163,640.00	Q292,400.00	

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De acuerdo al cuadro No. 4 puede observarse que para los activos comparados para el 2010 y 2011 los rubros del activo con mayor variación al aumento fueron la cuentas Transferencia entre países y equivalente a efectivo con Q171682.74 y Q162, 893.94 y disminución se dio en la cuenta del Activo fijo con Q56174.59 para el pasivo los rubros con variación fue la cuenta de cambio neto en activos y pagos relacionados con la pensión.

3.1.2.3.2.2 Tendencias

Esta técnica consiste en calcular los aumentos y disminuciones en términos porcentuales de los conceptos y cifras de los estados financieros, de un periodo contable con respecto a otro o a otros. La ventaja de esta técnica con respecto a la de variaciones es que a través de ella es posible determinar la relevancia de los cambios en las cifras de los estados financieros

Cuadro No. 5
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
BALANCE GENERAL
EXPRESADOS EN MILES DE QUETZALES

DESCRIPCION	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	VARIACION
ACTIVOS					
Efectivos y equivalentes a efectivo	Q4,936.00	3.02	Q167,829.00	36.80	-33.78
gastos anticipados	Q16,425.00	10.04	Q0.00	0.00	10.04
contribuciones por cobrar	Q0.00	0.00	Q22,013.00	4.83	-4.83
otros creditos	Q0.00	0.00	Q0.00	0.00	0.00
otros ingresos	Q18,809.00	11.49	Q27,220.00	5.97	5.53
transferencias entre paises	Q62,820.00	38.39	Q234,503.00	51.42	-13.03
activos fijos	Q60,650.00	37.06	Q4,475.00	0.98	36.08
total activos	Q163,640.00	100	Q456,040.00	100	
Pasivos y Activos Netos					
Otras cuentas por pagar	Q10,210.00	1.26	-Q32.00	0.00	1.26
Nomina relacionada por Pagar	Q0.00	0.00	Q0.00	0.00	0.00
pagos relacionados con la pension	Q800,895.00	98.74	Q722,740.00	100.00	-1.26
total pasivos	Q811,105.00	495.66	Q722,708.00	158.47	337.19
CAMBIO NETO EN ACTIVOS	-Q614,697.00	-375.64	-Q225,045.00	-49.35	-326.29
Suspenso T ganancia	-Q32,768.00	-20.02	-Q41,623.00	-9.13	-10.90
Total Pasivosv y Activos netos	Q163,640.00	100.00	Q456,040.00	100.00	

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de razones financieras

Como señala Madroño “Son las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los estados financieros utilizados en forma lógica.”

Para tomar decisiones de acuerdo con los objetivos de la organización, el administrador del efectivo necesita ciertas herramientas analíticas y las herramientas más útiles en el análisis financiero son las razones financieras.

El tipo de análisis que se realice depende de los intereses de la parte de que se trate; por ejemplo si los proveedores están interesados primordialmente en la capacidad de la institución para pagar sus obligaciones, entonces se debe realizar un análisis profundo de su liquidez. Se presentan algunas razones financieras que se utilizan en el análisis a los estados financieros en las cuales los parámetros estándar son de Besley Scott autor de Fundamentos de Administración Financiera.

3.1.2.4 Aspectos económicos y financieros

3.1.2.4.1 Razones financieras

Como resultado del análisis económico y financiero efectuado a Manos de Esperanza/Guatemala, durante los períodos 2010 y 2011, se aplicaron las siguientes razones financieras que determinaron los siguientes análisis los cuales proporcionan una serie de indicios útiles para la coordinación financiera y así tener un panorama correcto de la situación económica financiera de la institución.

a) Razón de corriente ó razón de solvencia

Miden la capacidad de pago que tiene la institución para pagar sus deudas a corto plazo, el parámetro estándar es de 2 a 1 por lo que si es 2 es un resultado óptimo pero es aceptable si el resultado es mayor a 1. El analista financiero debe reconocer que mientras más alta es la razón mejor es la capacidad de cumplir con las obligaciones, esta razón se considera como una medida aproximada de liquidez, debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos corrientes. Una institución que tenga activos corrientes en donde predomina el efectivo y cuentas por cobrar a corto plazo en general tiene más liquidez, que una institución cuyos activos corrientes consisten de inventarios principalmente.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Ejemplo:

Año 2010

Activo corriente(egresos)	=	<u>Q5,863,341</u>	Q1.04
Pasivo corriente(ingresos)		Q5,648,332	

Año 2011

Activo corriente(egresos)		<u>Q9,025,831</u>	Q1.01
Pasivo corriente(ingresos)		Q8,972,557	

Análisis: Con los datos obtenidos en el cuadro anterior podemos observar que para el año 2010 los egresos superan a los ingresos presupuestados para el año analizado; de tal manera que por cada Q1.00 esperado para cubrir las diferentes operaciones que se tiene previsto un ingreso de Q0.96, dando como resultado un déficit en ingresos de Q0.04. Caso contrario para el año 2011 el panorama se muestra un tanto mas positivo ya que se tiene provisto que por igualar tanto lo ingresos como los egresos para asegurar la ejecución de los programas y proyectos antes comprometidos.

b) Endeudamiento

Mide el grado de financiamiento por parte de terceros en los activos de la institución, es decir el nivel de control por parte de los acreedores en los bienes de la institución, también se le llama apalancamiento financiero, la razón estándar es del 60% por lo que si es mayor, la institución está en un nivel de alto financiamiento que en el futuro puede ser de riesgo.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Ejemplo:

PREUBA DE ENDEUDAMIENTO 2010			
ACTIVO TOTAL	Q5,648,332	=	96.33%
PASIVO TOTAL	Q5,863,341		
PREUBA DE ENDEUDAMIENTO 2011			
ACTIVO TOTAL	Q9,025,831	=	100.59%
PASIVO TOTAL	Q8,972,557		

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro anterior se puede observar que la institución conserva la propiedad de sus activos; en el año 2010 sus activos fueron superados por sus pasivos de manera conservadora y para el año 2011 la totalidad de sus activos cubrían sus pasivos tendiendo un resultado positivo.

c) Prueba de Capital Neto de Trabajo

Esta razón es la que expresa la cantidad de recursos permanentes que habrá que mantener materializados en inversiones circulantes para que el ciclo de operaciones no se interrumpa.

Generalmente se considera un índice favorable cuando el resultado es positivo, sin embargo, puede llegar a dar como resultado cero y no considerarse un saldo deficiente pues depende de las características de la actividad de que se trate. Las organizaciones con flujo de caja predecibles pueden trabajar incluso con capital de trabajo negativo. Se considera un índice muy eficaz para el estudio de la tendencia de una institución determinada a lo largo de diferentes períodos económicos, sin embargo, por tratarse de un índice absoluto, es poco útil, para comparar instituciones diferentes.

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante (-) Pasivo Circulante

CAPITAL NETO DE TRABAJO					
ACTIVO CIRCULANTE 2010	(-)	PASICO CIRCULANTE 2010			Variación %
Q4,806,615	(-)	Q2,176,340	=	Q4,211,281	0.45%
<hr/>					
CAPITAL NETO DE TRABAJO					
ACTIVO CIRCULANTE 2011	(-)	PASICO CIRCULANTE 2011			
Q6,121,582	(-)	Q693,312	=	Q5,428,271	0.11%

De acuerdo a los datos del estado de resultados del 2010 y 2011 respectivamente, para el año 2010 el 45% de los ingresos se encuentra comprometido, la cantidad asciende a Q2,176,340.00; y para el año 2011 la cantidad comprometida asciende a Q693,312.00 equivalentes al 0.11% de los ingresos esperados. Con esto se demuestra que los ingresos esperados para el periodo no son suficientes y no cubren la totalidad de los gastos de funcionamiento.

3.1.3 Aspectos administrativos

En relación a los aspectos administrativos se determinó lo siguiente:

La institución aun no cuenta con un manual de puestos y procedimientos contables en relación a los ingresos de fondos locales.

- Situación encontrada: Se determinó que la institución a la fecha no cuenta con manuales de puestos y procedimientos contables en relación a los ingresos de fondos locales.
- Implicación: Afecta las actividades de la institución, en virtud de que los empleados desconocen las responsabilidades y obligaciones en relación a los ingresos de fondos locales.
- Recomendación: Fortalecer el sistema de control y ejecución presupuestario de los fondos locales de la Institución.

3.1.4 Aspectos fiscales

Respecto a los aspectos fiscales, al realizar la evaluación se determinó que la institución cumple con las responsabilidades correspondiente a los tributos internos y externos a los cuales está afecta, a la fecha de la evaluación se determinó que no cuenta con omisos, dicha verificación se realizó a través de la herramienta de servicios, que es una aplicación disponible en el portal de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), donde se puede consultar obligaciones pendiente del contribuyente. A la fecha la institución no ha tenido una revisión por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Se verificó que la institución haya cumplido con las responsabilidades tributarias.

- Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92 del Congreso de la República.
- Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 del Congreso de la República.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-

La institución realiza los pagos de todas sus compras y gastos por medio de una cuenta en una institución bancaria; aun cuando no le aplique la normativa de bancarización con respecto a la deducibilidad de gastos exentos para efectos de la determinación del impuesto sobre la renta debido a que la institución exenta.

CAPÍTULO 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

Con base al análisis efectuado a la institución Manos de Esperanza/Guatemala y a los hallazgos encontrados se concluyó que la institución tiene problemas significativos en el sistema de control y ejecución presupuestario de los fondos locales por lo que debe fortalecerse este sistema de manera que la administración financiera tenga certeza en las operaciones futuras, que permita medir cuantitativamente y cualitativamente los resultados obtenidos.

Teniendo conocimiento que el presupuesto de fondos locales es un documento que traduce los planes en dinero, que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos) es necesario elaborar un presupuesto que incrementará la capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación. El presupuesto obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación y permite en momentos a replantear los planes de acción.

Derivado de lo anterior se recomendó a la coordinación financiera de Manos de Esperanza/Guatemala la propuesta sobre un presupuesto de ingresos de fondos locales y de costos y gastos, ya que les servirá como guía en la ejecución de los programas y proyectos de la institución, la administración definirá objetivos a mediano y largo plazo, analizará los problemas futuros, dirigiendo sus esfuerzos a la consecución de ingresos y con ello asegurar la ejecución de los planes y proyectos antes elaborados.

La propuesta se presenta para el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012,

- Presupuesto de ingresos
- Costos y gastos

La gerencia de la institución estuvo de acuerdo en implementar la propuesta y accedieron a colaborar y facilitar toda la información necesaria.

4.2 Viabilidad.

4.2.1 Presupuesto de ingresos de fondos locales

4.2.1.1 Procedimiento para la elaboración del presupuesto de ingresos de fondos locales

Manos de Esperanza/Guatemala, calculará el presupuesto de ingresos por patrocinio de niños, ya que la principal actividad de la institución es la ejecución de programas y proyectos mediante los ingresos obtenidos por medio del patrocinamiento de niños a nivel internacional.

A continuación se detallan los pasos para la elaboración del presupuesto de ingresos de fondos locales.

Para el año 2012 se siguieron los siguientes pasos:

- a) Se consideró el índice del presupuesto 2011,
- b) Se determinó el promedio de crecimiento de ingresos por patrocinamiento de los años 2010 y 2011 en un 1.656%.
- c) Para el año 2011 y 2012 se considera un porcentaje de crecimiento de ingresos de fondos locales en un 10%.
- d) Se determinó que los ingresos contra los egresos del 2011 difieren en 1.93% por que se refleja déficit presupuestario.

Cuadro No. 6
Manos de Esperanza/Guatemala
Presupuesto de Ingresos de Fondos Locales
Periodo: Año 2012

	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACION%	AÑO 2012
PRESUPUESTO DE INGRESOS	Q5,648,330	Q8,972,557	1.93%	Q17,317,035
DONACION POR NIÑO	Q100	Q100	1.93%	Q193
TOTAL DE NIÑOS	56,483	89,725		89725
PROYECCION FONDOS LOCALES 10 % DEL PRESUPUESTO DEL AÑO 2012				
NIÑOS A PROMOCIONAR				8972
INGRESOS POR FONDOS LOCALES				Q1,731,596

Fuente: Elaboración Propia

La estimación se realizó en base a la diferencia entre los gastos e ingresos del año 2011; ya que los ingresos presupuestados para el año 2011 no cubren los gastos planificados para el mismo año, los ingresos estimados serán utilizados en las dos regiones de operación establecidas que son Alta Verapaz y triángulo Ixil, Quiche.

De acuerdo a los datos obtenidos de los estados financieros podemos observar que los ingresos previstos para cada periodo no son suficientes para cubrir los gastos, por lo que se propone poner en marcha una campaña de patrocinio de niños a nivel local apoyándose en el departamento de mercadeo y financiero, logrando minimizar los costos de promoción, administración. Se propone cubrir el presupuesto del periodo con ingreso anual progresivo del 10% para que en un plazo mínimo de 5 años el presupuesto sea cubierto en su totalidad con fondos locales. (Cuadro N. 6)

El presupuesto de gastos no será afectada debido a que dentro del presupuesto están considerados los de personal y materiales (Cuadro No,10)

4.2.1.1.1 Presupuesto de Egresos

Cuadro No. 7
Manos de Esperanza/Guatemala
Presupuesto de Egresos
Periodo: Año 2012

PRESUPUESTO DE EGRESOS	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACION	AÑO 2012
Gastos de Personal	Q3,176,644	Q3,571,421	1.12	Q4,015,258.92
Conferencias y servicios profesionales	Q53,174	Q132,925	2.50	Q332,287.09
viajes	Q535,015	Q710,788	1.33	Q944,310.93
Renta	Q330,830	Q247,328	0.75	Q184,902.28
Operaciones de Oficina	Q169,828	Q170,102	1.00	Q170,375.80
Equipo (Incorporación. Equipo de oficina)	Q29,654	Q88,374	2.98	Q263,370.54
Suministros de Educación	Q71,411	Q175,316	2.46	Q430,407.76
Suministros de Entrenamientos	Q136,827	Q223,053	1.63	Q363,615.66
Programa de Abastecimiento	Q100,008	Q146,575	1.47	Q214,824.79
Salud	Q15,552	Q8,114	0.52	Q4,233.05
Construcciones	Q82,280	Q122,247	1.49	Q181,629.21
Programa de mantenimiento	Q201,699	Q216,013	1.07	Q231,343.69
Otros Costos (No Imputables)	Q118,707	Q48,467	0.41	Q19,788.98
Sin Efectivo - Producto de transporte relacionados	Q0	Q314,132	1	Q314,132.34
Total gastos no en efectivo	Q841,713	Q2,850,975	3.39	Q9,656,568.11
TOTAL DE EGRESOS	Q5,863,341	Q9,025,831		Q17,327,049

Los egresos más importantes para Manos de Esperanza/Guatemala son los siguientes:

- a) Gastos de personal: Incluye los desembolsos que se derivan directamente al pago del personal, beneficios no declarados y personal temporal que colabora con la institución en las diferentes áreas para llevar a cabo los programas y proyectos aprobados para el periodo, el aumento en relación del año 2010 y 2011 es de 1.648% por lo que aplica el mismo porcentaje para los siguientes años.

Cuadro No. 8
Manos de Esperanza/Guatemala
Presupuesto: GASTOS DE PERSONAL
Periodo: Año 2012

Cuenta	Descripción	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACION %	AÑO 2012
5000	Salarios, impuestos y beneficios	Q1,882,647	Q2,060,565	109	Q2,255,298.25
5020	Beneficios (no afectos a impuestos)	Q1,155,388	Q1,312,959	114	Q1,492,019.66
5030	Personal temporal	Q138,610	Q197,897	143	Q282,542.49
Subtotal	Gastos de Personal	Q3,176,644	Q3,571,421	112	Q4,015,258.92

Fuente. Elaboración propia.

b) Rubro de viajes:

- Se integra el rubro de viajes el cual contempla vuelos internacionales, cargos por kilometraje, hospitalidad, otros relacionados con viajes, motocicletas y suministros, que se utilizó como referencia para determinar los egresos estimados del rubro de viajes.

Cuadro No. 9
Manos de Esperanza/Guatemala
Presupuesto: VIAJES
Periodo: Año 2012

	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACION % 2010 vs 2011	Incremento	AÑO 2012
Boletos aéreos	Q 44,030	Q 60,102	0.73	Q 44,030	Q 104,132
cargos por Kilometraje	Q 270,677	Q 247,493	1.09	Q 270,677	Q 518,170
Alimentación/Alojamiento/Viáticos	Q 114,845	Q 183,233	0.63	Q 114,845	Q 298,078
Otros relacionados a viaje	Q 64,962	Q 98,304	0.66	Q 64,962	Q 163,266
Motocicletas y relacionados	Q 40,500	Q 121,657	0.33	Q 40,500	Q 162,157
viajes	Q 535,015	Q 710,788		Q 535,015	Q 1,245,803

Fuente: Elaboración Propia

- Los gastos proyectados para el rubro de viajes y de acuerdo a las cuentas que lo integran han aumentado en un 1.33% para el año 2012 con respecto a los datos del año inmediato anterior.

Cuadro No. 10
Manos de Esperanza/Guatemala
Integración del Presupuesto de Ingresos y Egresos
Periodo: Año 2012

Cuenta	Descripción	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACION	AÑO 2012
Ingresos					
3000	Contribuciones	Q4,806,617	Q6,121,582	1.93	Q11,814,653
4300	personal secundario de apoyo	Q841,713	Q1,287,526	1.93	Q2,484,925
4410	Contribuciones Materia Prima	Q0	Q1,563,449	1.93	Q3,017,457
Total de Ingresos		Q5,648,330	Q8,972,557	1.93	Q17,317,035
Egresos					
5000	Salarios, impuestos y beneficios	Q1,882,647	Q2,060,565	1.09	Q2,255,298
5020	Beneficios (no afectos a impuestos)	Q1,155,388	Q1,312,959	1.14	Q1,492,020
5030	Personal temporal	Q138,610	Q197,897	1.43	Q282,542
Subtotal Gastos de Personal		Q3,176,644	Q3,571,421	1.12	Q4,015,259
5100	Conferencias y capacitaciones	Q43,691	Q84,443	1.93	Q163,206
5120	Monitoreo/evaluaciones de honorarios	Q0	Q40,068	1.00	Q40,068
5140	Consultoría legal	Q9,483	Q8,414	0.89	Q7,466
Subtotal Conferencias y servicios profesionales		Q53,174	Q132,925	2.50	Q332,287
5200	Boletos aéreos	Q44,030	Q60,102	1.37	Q82,040
5220	cargos por Kilometraje	Q270,677	Q247,493	0.91	Q226,294
5230	Alimentación/Alojamiento/Viáticos	Q114,845	Q183,233	1.60	Q292,343
5240	Otros relacionados a viaje	Q64,962	Q98,304	1.51	Q148,761
5250	Motocicletas y relacionados	Q40,500	Q121,657	3.00	Q365,438
Subtotal viajes		Q535,015	Q710,788	1.33	Q944,311
5300	Renta (arrendar)	Q226,083	Q174,800	0.77	Q135,150
5310	Reparaciones	Q34,434	Q18,556	0.54	Q10,000
5320	Útiles	Q70,313	Q53,971	0.77	Q41,428
Subtotal Renta		Q330,830	Q247,328	0.75	Q184,902
5400	Suplementos/impresiones	Q91,853	Q101,638	1.11	Q112,464
5410	Teléfono/fax/Correo	Q52,503	Q52,039	0.99	Q51,578
5411	Teléfono Móvil	Q0	Q601		Q0
5420	Postales	Q23,833	Q13,661	0.57	Q7,830
5430	Gastos bancarios	Q1,639	Q2,164	1.32	Q2,856
5440	Seguros - Pasivos	Q0	Q0		Q0
Subtotal Operaciones de Oficina		Q169,828	Q170,102	1.00	Q170,376
5500	Equipo de oficina (<\$5,000)	Q16,558	Q42,296	2.55	Q108,043
5530	Equipo de Operaciones y reparaciones	Q13,096	Q46,078	3.52	Q162,123
Subtotal Equipo (Incorporación. Equipo de oficina)		Q29,654	Q88,374	2.98	Q263,371
5551	Cuotas Escolares	Q53,942	Q161,814	3.00	Q485,402
5552	Útiles Escolares/libros	Q17,468	Q13,502	0.77	Q10,437
Subtotal Suministros de Educación		Q71,411	Q175,316	2.46	Q430,408
5601	Materiales de Entrenamiento	Q113,002	Q190,176	1.68	Q320,055
5602	Gastos de Entrenamiento	Q23,825	Q32,876	1.38	Q45,367
Subtotal Suministros de Entrenamientos		Q136,827	Q223,053	1.63	Q363,616
5651	Herramientas	Q339	Q5,008	14.79	Q74,065
5652	Proyecto de abastecimiento	Q11,316	Q35,735	3.16	Q112,849
5656	Semillas	Q10,093	Q27,522	2.73	Q75,050
5657	Suministros de Alimentos	Q78,260	Q78,309	1.00	Q78,358
Subtotal Programa de Abastecimiento		Q100,008	Q146,575	1.47	Q214,825
5751	Material Medico	Q0	Q1,002	1.00	Q1,002
5752	Medicamentos	Q8,214	Q601	0.07	Q44
5753	Vitaminas	Q7,338	Q6,511	0.89	Q5,777
Subtotal Salud		Q15,552	Q8,114	0.52	Q4,233
5851	Edificaciones/materiales de construcción	Q82,280	Q122,247	1.49	Q181,629
Subtotal Construcciones		Q82,280	Q122,247	1.49	Q181,629
6060	Gastos de la regional	Q201,699	Q216,013	1.07	Q231,344
Subtotal Programa de mantenimiento		Q201,699	Q216,013	1.07	Q231,344
6120	Entretenimiento/hospitalidad	Q20,050	Q0	0.00	Q0
6130	Ayudas/contribuciones/donaciones	Q95,314	Q48,467	0.51	Q24,646
6140	Membresías	Q3,342	Q0	0.00	Q0
Subtotal Otros Costos (No Imputables)		Q118,707	Q48,467	0.41	Q19,789
6240	Flete y seguro		Q175,497	1.00	Q175,497
6270	Intercambio de Información Local y Manejo	Q0	Q36,061	1.00	Q36,061
6300	Gastos de depósito y almacenamiento		Q54,492	1.00	Q54,492
6330	Camiones y Transporte Terrestre	Q0	Q48,081	1.00	Q48,081
Subtotal Sin Efectivo - Producto de transporte relacionados		Q0	Q314,132	1.00	Q314,132
7000	Compensación personal secundario	Q841,713	Q1,563,449	1.86	Q2,904,047
7500	Compensación personal secundario	Q0	Q1,287,526		Q0
Total gastos no en efectivo		Q841,713	Q2,850,975	3.39	Q9,656,568
Total gastos		Q5,863,341	Q9,025,831	1.54	Q17,327,049

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.1.2 Control presupuestario

Dentro de las herramientas complementarias del presupuesto es importante contar con un adecuado control presupuestario, que permita evaluar lo que se ha hecho y comparar los resultados obtenidos ó reales contra los datos proyectados. La importancia de establecer la evaluación periódica es aprobar el trabajo realizado o mejorar las diferencias, ajustando las estimaciones.

Manos de Esperanza/Guatemala deberá establecer la revisión de los presupuestos de ingresos de fondos locales en una forma periódica, es recomendable que el mismo deba realizarse mensual y anualmente ó cuando sea considerado por la administración de acuerdo al giro operacional de la institución. Para que la institución pueda realizar este procedimiento es importante que la administración cuente con la información financiera necesaria, dentro de los primeros cinco días del mes siguiente de ejecutado el presupuesto, para realizar una evaluación que permita tomar decisiones en tiempo y cambiar las estrategias que coadyuven a conseguir los objetivos trazados.

Flujogramas:

Se realizaron manuales de procedimiento para la elaboración de los presupuestos de ingresos y egresos para que puedan ser implementados en la institución Manos de Esperanza/Guatemala. (Anexo 8 y 8a)

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	2011				2011				2012				2012			
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
Visita de obtención de documentos contables																
Visita para observación de los procedimientos																
Análisis de la información obtenida																
Redacción del informe del PED																
Visita a institución para repasar los procedimientos para una mejor comprensión																
Revisión del avance y los análisis realizados con la Coordinadora Financiera																
Comunicación vía electrónica con la Coordinadora Financiera																
Presentación propuesta, conclusiones y recomendaciones finales a la institución objeto de estudio																
Obtención de datos finales para la complementación del informe final																
Revisión final del aporte a la Institución objeto de estudio																

Fuente: Elaborado con base a información proporcionada por la Institución

COMENTARIO: Todo lo previsto en el cronograma fue logrado en respuesta al apoyo obtenida tanto de la Coordinación Financiera como de la Coordinación de programas de la Institución.

CONCLUSIONES

1. Se le proporcionó a la Institución Manos de Esperanza/Guatemala un plan para fortalecer el sistema de control y ejecución presupuestaria de los Fondos locales, con su implementación se inició el buen manejo del financiamiento de programas y proyectos.
2. El fortalecimiento del sistema Presupuestario de los Fondos Locales la Institución no cuenta con datos exactos que le permite planificar con mayor precisión la ejecución de los Programas y Proyectos en la Región, con el fin de prever cualquier contingencia y reorientar las estrategias necesarias para alcanzar resultados positivos.
3. El programa o proyecto de Fondos locales no cuenta con lineamientos ni mecanismos para medir el oportuno cumplimiento de los plazos en la captación de los fondos, para asegurar la ejecución de los programas y proyectos.
4. La institución genera informes financieros periódicos, pero la información no es oportuna para los ejecutores a nivel operativo para evitar problemas con Auditorias futuras referentes al uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

RECOMENDACIONES

1. A la gerencia general de Manos de Esperanza/Guatemala se recomienda implementar el presupuesto de ingresos de fondos locales presentado en el capítulo 4 del presente trabajo, con el fin de planificar, coordinar, desarrollar y ejecutar la administración de los ingresos y egresos de forma adecuada y eficaz.
2. Que la Gerencia General de Manos de Esperanza/Guatemala coordine con el resto de las áreas involucradas en la ejecución presupuestaria y la evaluación periódica de los resultados obtenidos en la ejecución real del presupuesto, orientando todos los esfuerzos hacia el alcance de las metas proyectadas.
3. Que la administración de Manos de Esperanza/Guatemala establezca los mecanismos adecuados con el fin de dar cumplimiento a los plazos establecidos dentro de las políticas de cobro a patrocinadores, para asegurar la disponibilidad de los fondos en la ejecución de los diferentes programas y proyectos.
4. Que la Coordinación Financiera vele por que la información obtenida luego de generarse los reportes financieros sean compartidos de forma oportuna a todas las áreas involucradas en el manejo del presupuesto, asegurando con ello el uso eficiente y eficaz de los recursos para la ejecución de los programas y proyectos planificados para la región.

REFERENCIAS

- 1 Besley, Scott. (2001) *Fundamentos de Administración Financiera* (Décimosegunda edición) México:McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- 2 Burbano Ruiz, Jorge E. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (Segunda edición) México:McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- 3 Madroño Dosio, Manuel Enrique. (1991). *Administración Financiera del Circulante* (Tercera edición) México:Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- 4 Perdomo Salguero, Mario Leonel. (1997) *Problemas y Soluciones de Contabilidad II Parte I* (Tercera edición) Guatemala: Editores Edeca.
- 5 Congreso de la República de Guatemala (1970) *Código de Comercio* (Decreto número 2-70).
- 6 Congreso de la República de Guatemala (1994) *Código de Trabajo* (Decreto número 1441).
- 7 Congreso de la República de Guatemala (1991) *Código Tributario* (Decreto número 6-91).
- 8 Congreso de la República de Guatemala (1992) *Ley del Impuesto al Valor Agregado* (Decreto número 27-92) y su respectivo reglamento (Acuerdo gubernativo número 424-2006).
- 9 Congreso de la República de Guatemala (2008) *Ley del Impuesto de Solidaridad* (Decreto número 73-2008).

- 10 Congreso de la República de Guatemala (1992) *Ley del Impuesto Sobre La Renta* (Decreto número 26-92) y su respectivo reglamento (Acuerdo gubernativo número 206-2004).
- 11 Congreso de la República de Guatemala (1995) *Ley de Impuesto Sobre Productos Financieros* (Decreto número 26-95).
- 12 Congreso de la República de Guatemala (1992) *Ley del Impuesto de Timbres Fiscales* (Decreto número 37-1992).
- 13 Congreso de la República de Guatemala (2006) *Disposiciones Legales para el fortalecimiento de la Administración Tributaria* (Decreto número 20-2006).
- 14 Trujillo, C. (2008) Las razones financieras y su empleo en el análisis y la administración financiera. Recuperado: 27/11/2010.
- 15 <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/razones-analisis-y-administracion-financiera.htm>
- 16 Cruz, F. (2006) La investigación exploratoria. Recuperado: 25/11/2010.
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>
- 17 <http://www.banguat.com/tipo> de cambio

ANEXOS

ANEXO No. 1
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
FODA

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primeros pasos en el levante de fondos locales. ✓ Mensualmente se cuenta con una disponibilidad de efectivo para cubrir con los gastos mensuales, existe un presupuesto. ✓ Cuenta con un programa para el control presupuestario por programa y proyecto ✓ Cuenta con personal entregado al servicio, dispuesto a colaborar ✓ Respaldo de las oficinas internacionales para el financiamiento de los presupuestos ✓ Elaboración anual de presupuestos de ingresos y gastos ✓ Establecimiento legal de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asociada a ASINDES ✓ Experiencia en la ejecución de proyectos y programas ✓ Contacto con iglesias locales e instituciones ✓ Credibilidad por sus años de experiencia en la ejecución de programas y proyectos. ✓ Respaldo legal y fiscal.
DEBILIDADES	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca experiencia en la recaudación de fondos locales. ✓ No se cuenta con un manual de procedimiento para el manejo y recaudación de los fondos locales ✓ Designación de funciones para la administración de los fondos locales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis económica del país ✓ Desastres naturales que afectan al país. ✓ Las otras instituciones que se dedican a la ejecución de proyectos por medio de patrocinio ✓ Repercusiones fiscales para los donadores.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO No. 2
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
Cuestionario de Presupuesto

A continuación se le presentan una serie de preguntas, marque con X la respuesta que considere correcta, en el caso que la pregunta no aplique a su área de trabajo marque N/A.

No.	DESCRIPCION	SI	NO	N/A
1	¿Cuentan con presupuesto de ingresos y egresos general?			
2	¿Se entregan indicadores financieros?			
3	¿Se analizan mensualmente los estados financieros comparativos?			
4	¿Cada área conoce su presupuesto asignado?			
5	¿Conoce de donde provienen los recursos asignados a su área?			
6	¿Se analizan las variaciones de cada rubro tanto en ingresos como en egresos?			
7	¿Se analizan anualmente los estados comparativos?			
8	¿Se da seguimiento a las variaciones entre los indicadores financieros vrs. Políticas de la organización?			

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO No. 3
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
Cuestionario de Control Interno de Compromiso de Patrocinio

A continuación se le presentan una serie de preguntas, marque con X la respuesta que considere correcto, en el caso que la pregunta no aplique a su área de trabajo coloque una N/A.

No.	DESCRIPCION	SI	NO	N/A
1	¿Existe un manual de políticas y procedimientos de compromisos para patrocinio?			
2	¿Existe una persona encargada del programa de Fondos Locales?			
3	¿Se analizan frecuentemente el desarrollo del programa de Fondos locales?			
4	¿Se alcanzan los montos proyectados mensualmente para el programa de Fondos Locales?			
5	¿Conoce las metas proyectadas para cada mes?			
6	¿Se cuenta con acciones alternativas para el alcance de las metas de Fondos Locales?			

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO No. 4
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
Cuestionario de Control Interno de Nomina

A continuación se le presentan una serie de preguntas, marque con X la respuesta que considere correcta, en el caso que la pregunta no aplique a su área de trabajo coloque una N/A.

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A
1	¿Existen constancias debidamente aprobadas para cambios en el personal, sueldos y clasificaciones por clase de trabajo, descuentos?			
2	¿Se conservan los archivos anteriores en forma independiente e inaccesible para personas que preparan, aprueban y pagan las nominas?			
3	¿Hay contratos individuales de trabajo?			
4	¿Quiénes preparan las nominas son independientes de sus funciones de aquellas encargadas de la contratación o despido del personal?			
5	¿La distribución contable de la nomina la revisa una persona independiente del departamento de nomina?			
6	¿Las nominas están sujetas a una aprobación final por algún funcionario responsable?			
7	¿Se hace uso del sistema bancario para el pago de las nominas?			
8	¿Los trabajadores firman con tinta la nomina de sueldo o los recibos por pago de salarios?			

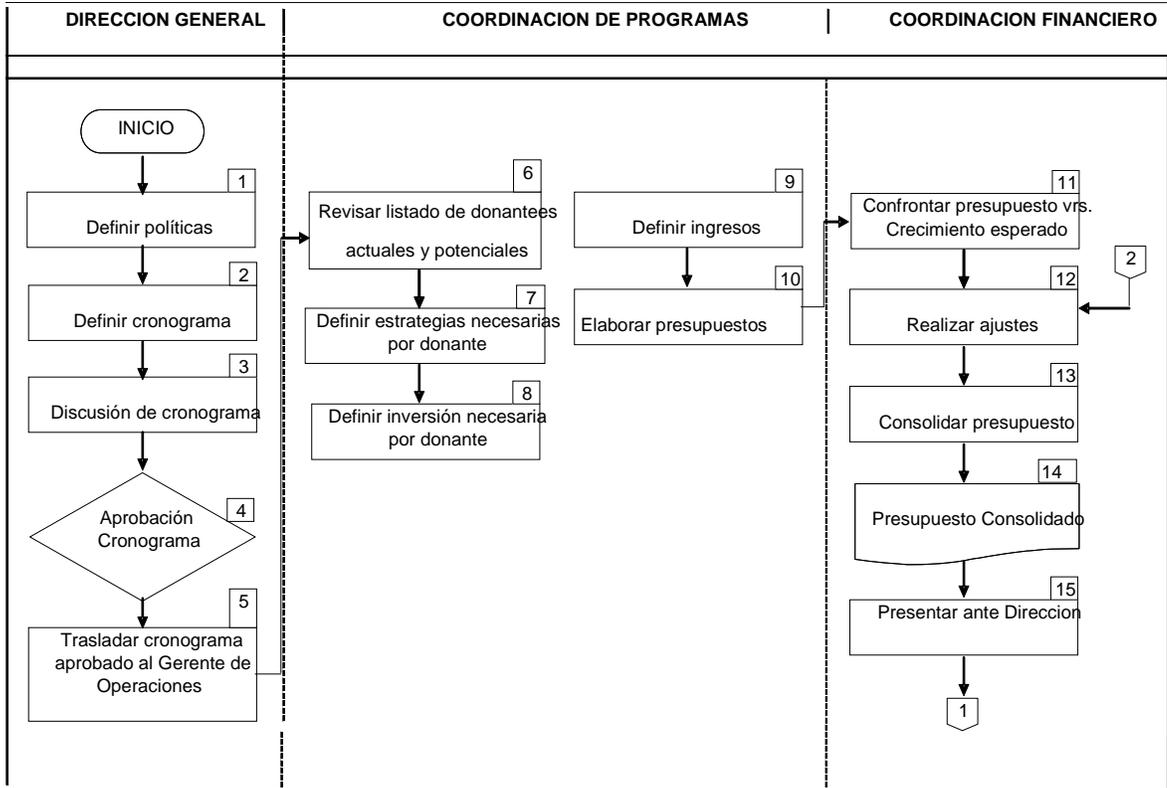
Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO No. 5
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
Procedimientos para la Elaboración del Presupuesto de Ingresos

Título:	Elaboración de presupuesto de ingresos
Objeto:	Determinar el procedimiento a seguir para la definición del presupuesto de ingresos
Áreas involucradas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de finanzas • Coordinación de programas • Administración Regional • Dirección General
Procedimiento:	Definir políticas
	Definir cronograma
	Discutir el cronograma
	Aprobación del Cronograma
	Trasladar cronograma aprobado a la Coordinación de Finanzas
	Revisar listado de donantes
	Definir estrategias necesarias por donante
	Definir inversión necesaria por donante
	Definir ingresos
	Elaborar presupuesto
	Confrontar presupuesto de ingresos vrs. Presupuesto de egresos
	Realizar ajustes
	Consolidar el presupuesto
	Presupuesto consolidado
	Presentar Presupuesto a la Dirección
	Evaluar si requiere cambios o ajustes
	Corregir o ajustar según los cambios necesarios
	Aprobar el Presupuesto
Trasladar Presupuesto aprobado a la gerencia Financiera	

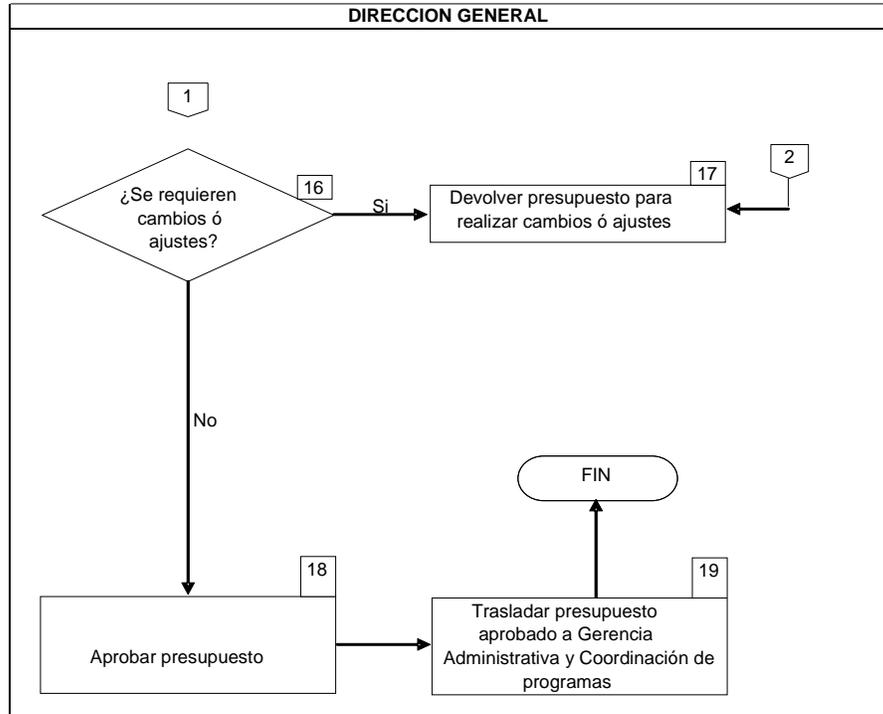
Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 6
Manos de Esperanza/Guatemala
Flujograma
Presupuesto de Ingresos.



Fuente Elaboración propia

Anexo No. 6a
Manos de Esperanza/Guatemala
Flujograma
Presupuesto de Ingresos



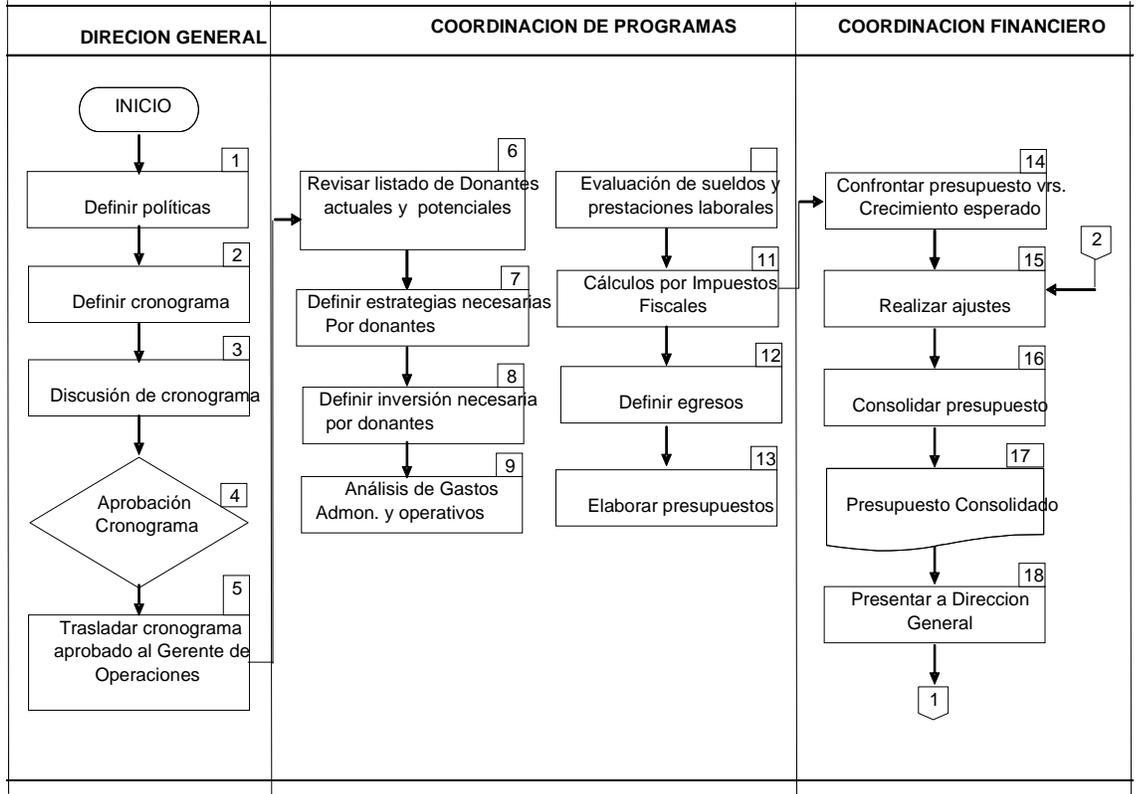
Fuente: Elaboración propia

ANEXO No. 7
MANOS DE ESPERANZA/GUATEMALA
Procedimientos para la Elaboración del Presupuesto de Egresos

Título:	Elaboración de presupuesto de egresos
Objeto:	Determinar el procedimiento a seguir para la definición del presupuesto de egresos
Áreas involucradas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de finanzas • Coordinación de programas • Administración Regional • Dirección General
Procedimiento:	Definir políticas
	Definir cronograma
	Discutir el cronograma
	Aprobación del Cronograma
	Trasladar cronograma aprobado a la Coordinación de Finanzas
	Revisar listado de donantes
	Definir estrategias necesarias por donante
	Definir inversión necesaria por donante
	Definir egresos administrativos y operativos
	Evaluación de sueldos y prestaciones laborales
	Cálculos por impuestos fiscales
	Definir Egresos
	Elaborar presupuesto
	Confrontar presupuesto de ingresos vrs. Presupuesto de egresos
	Realizar ajustes
	Consolidar el presupuesto
	Presupuesto consolidado
	Presentar Presupuesto a la Dirección
	Evaluar si requiere cambios o ajustes
	Corregir o ajustar según los cambios necesarios
Aprobar el Presupuesto	
Trasladar Presupuesto aprobado a la gerencia Financiera	

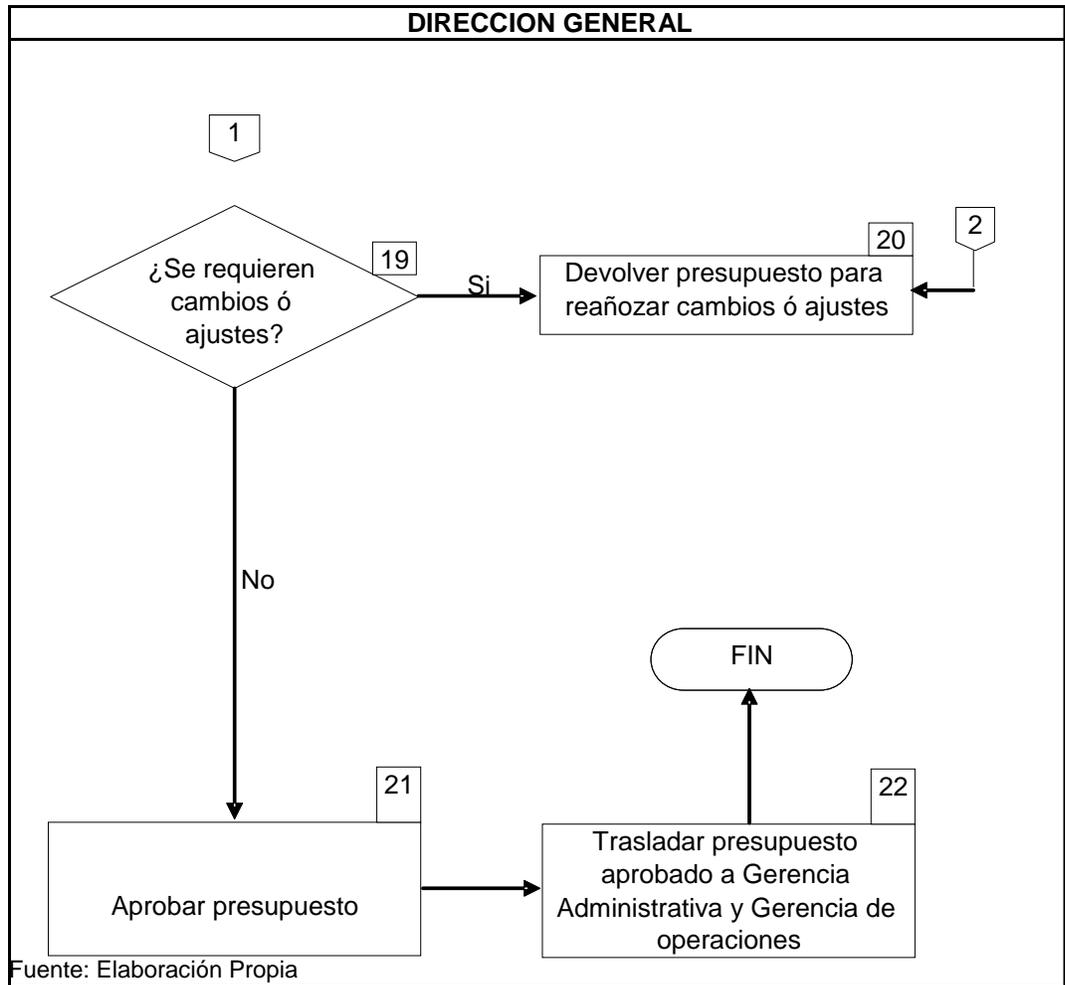
FUENTE: Elaboración Propia

Anexo No. 8
Manos de Esperanza/Guatemala
Flujograma
Presupuesto de Egresos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 8a
Manos de Esperanza/Guatemala
Flujograma
Presupuesto de Egresos



:

Universidad Panamericana
Contador Público y Auditor
Práctica Empresarial Dirigida (PED)

Favor de responder las siguientes preguntas considerando que sus respuestas honestas serán de mucha utilidad para nosotros, con el objeto de aportar mejoras.

1- ¿Conoce el presupuesto para el presente periodo?

SI _____

NO _____

2- ¿Considera que los controles a la ejecución presupuestaria son adecuados y oportunos para la toma de decisiones?

SI _____

NO _____

3- ¿Los presupuestos son evaluados periódicamente de acuerdo a las metas y objetivos programados para el periodo?

SI _____

NO _____

4- ¿Participa activamente en la preparación de los presupuestos tanto a nivel específico cómo general?

SI _____

NO _____

5- ¿El presupuesto definido con su participación es la que se ejecuta durante el periodo?

SI _____

NO _____

6- ¿Si el presupuesto sufre modificaciones se le informa oportunamente para realizar los ajustes correspondientes?

SI _____

NO _____

7- ¿De acuerdo a su experiencia los fondos asignados para el periodo son suficientes para la ejecución de los proyectos?

SI _____

NO _____

8- ¿Tiene conocimientos de donde provienen los fondos para la ejecución de los programas y proyectos?

SI _____

NO _____

9- ¿Los controles en la ejecución de su presupuesto son proporcionados por el Departamento Financiero?

SI _____

NO _____

10-¿Tiene conocimiento de la iniciativa de fomentar la captación de Fondos Locales para el financiamiento de los programas y proyectos?

SI _____

NO _____

11-¿De acuerdo a su experiencia es posible obtener Fondos Locales para garantizar la ejecución de los programas y proyectos?

SI _____

NO _____

12-¿El personal a su cargo conoce y tiene acceso a los presupuestos anuales asignados para su área?

SI _____

NO _____

FUENTE: Elaboración Propia