

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



**Control Financiero y su Incidencia en la Ejecución del Presupuesto de
Egresos, Correspondiente al Año 2011.**
Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Jorge Alberto Tello Aguilar

Quetzaltenango, Junio 2014

**Control Financiero y su Incidencia en la Ejecución del Presupuesto de
Egresos, Correspondiente al Año 2011.
Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Jorge Alberto Tello Aguilar

Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga, **Tutor**

Licda. Mirna Patricia Calderón, **Revisora**

Quetzaltenango, Junio 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobár

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

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

**Lic. Oscar Herrador
Examinador**

Lic. Héctor Fredy García
Examinador

Lic. Alfred Detlefsen
Examinador

Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga
Tutor

Licda. Mirna Patricia Calderón
Revisora

REF.:C.C.E.E.0186-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 04 DE OCTUBRE DEL 2013

SEDE QUETZALTENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Dorian Coutiño Arriaga, tutor y Licenciada Mirna Patricia Calderón, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Control financiero y su incidencia en la ejecución del presupuesto de egresos correspondiente al año 2011. Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes - ASOCUCH.-", Presentado por él (la) estudiante Jorge Alberto Tello Aguilar, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.86, de fecha 15 de junio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Quetzaltenango, 25 de Septiembre de 2012.

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

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida – PED – del tema **“CONTROL FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS CORRESPONDIENTE AL AÑO 2011. ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE LOS CUCHUMATANES –ASOCUCH–**”, realizada por JORGE ALBERTO TELLO AGUILAR, estudiante de la Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría, con carné No. 0913109, 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, con una nota de OCHENTA Y TRES (83) de 100 puntos.

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



Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga
Tutor

Quetzaltenango, 6 de Octubre de 2012.

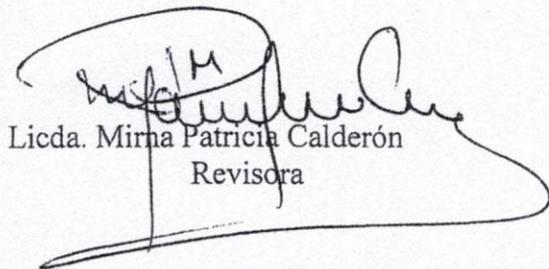
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida – PED – del tema “**CONTROL FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS CORRESPONDIENTE AL AÑO 2011. ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE LOS CUCHUMATANES – ASOCUCH -**,” realizada por JORGE ALBERTO TELLO AGUILAR, estudiante de Licenciatura de Contaduría Pública y 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. Mirna Patricia Calderón
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 163/2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol hacen constar que el estudiante **Tello Aguilar Jorge Alberto** con carné No. **0913109** aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Contaduría Pública y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas, el día quince de junio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintisiete días del mes de febrero del año dos mil catorce.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Byron Navarro
CC: Archivo

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo I	
Diseño de investigación	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Definición del problema	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación	3
1.5. Delimitación	4
1.5.1. Espacial	4
1.5.2. Temporal	4
1.5.3. Teórico	4
1.6. Metodología	5
1.6.1. Unidad de Análisis	5
1.6.2. Población	5
1.6.3. Instrumento	5
1.7. Marco Teórico Preliminar	6
1.7.1. Antecedentes	6
1.8. Cronograma	9
1.9. Presupuesto de la investigación	10

Capítulo II

Asociación de Organizaciones	11
2.1. Asociación	11
2.2. Que es una ONG	12
2.3. Historia de las ONGs	12
2.4. Legislación de ONGs	13
2.4.1. Asociaciones	14
2.4.2. Fundaciones	14
2.5. Financiación	14
2.5.1. Fuentes de Financiación Propias	15
2.5.2. Fuentes de Financiación Ajenas	15
2.6. Tipos de ONGs	15
2.6.1. Ayuda Humanitaria	15
2.6.2. Asistencia Sanitaria	16
2.6.3. Infancia	16
2.6.4. De Genero	16
2.6.5. Medio Ambiente y Protección de Animales	17
2.7. ONGs Más Representativas	17
2.7.1. Cruz Roja Internacional	17
2.7.2. Intermón OXFAM	18
2.7.3. Ayuda en Acción	18
2.7.4. Médicos sin Fronteras	18
2.7.5. Cáritas	18
2.8. Organismos de la ONU	19
2.8.1. FAO	19
2.8.2. UNICEF	19
2.8.3. OMS	19
2.8.4. ACNUR	20
2.8.5. Fuerzas de Paz	20

2.9.	ONGs en Guatemala	20
2.9.1.	Por qué es importante que USAID trabaje en Guatemala	22
2.9.2.	USAID y el Proceso de Paz	22
2.10.	Contexto de la –ASOCUCH–	23
2.11.	Entorno Geográfico y Socioeconómico de –ASOCUCH–	23
2.12.	Descripción del Proceso de Organización de –ASOCUCH–	25
2.13.	Estructura Organizativa de –ASOCUCH–	25

Capítulo III

Control Financiero y Auditoría	27	
3.1.	Control	27
3.2.	Control Interno	28
3.3.	Control Interno Contable	28
3.4.	Sistema de Control	28
3.5.	Proceso Administrativo de la –ASOCUCH–	29
3.5.1.	Planeación	29
3.5.2.	Organización	30
3.5.3.	Integración	30
3.5.4.	Dirección	30
3.5.5.	Control	31
3.6.	Políticas de Aplicación del Proceso Administrativo en –ASOCUCH–	31
3.7.	Sistema Administrativo	31
3.7.1.	Plan Estratégico	31
3.7.2.	Marco Lógico de Actividades	32
3.7.3.	Plan Operativo Anual	32
3.7.4.	Presupuesto	32
3.8.	Control Interno Administrativo	32
3.9.	Control Contable	33
3.10.	POA	34

3.11. Control Financiero	35
3.12. Objetivos del Control Financiero	35
3.13. Evaluación Financiera	35
3.14. Evaluación	37
3.15. Auditoría	38

Capítulo IV

Presupuesto de Egresos 40

4.1. Presupuesto	40
4.2. Objetivos del Presupuesto	41
4.3. Funciones del Presupuesto	42
4.4. Importancia de los Presupuestos para la Gerencia	42
4.5. Control Presupuestario	43
4.6. Presupuesto Base Cero	44
4.7. Presupuesto Gubernamental	46
4.8. Proceso Presupuestario en –ASOCUCH–	47
4.9. Egreso	49
4.10. Presupuesto de Egresos	49
4.11. Fases del Presupuesto	51
4.11.1. Formulación	51
4.11.2. Ejecución	51
4.11.3. Control	52
4.11.4. Evaluación	52
4.12. Ejecución	52
4.13. Ejecución del Presupuesto	53
4.14. Medidas de Ajuste Presupuestario	53

Capítulo V

Importancia del Control Financiero en la Ejecución del Presupuesto de Egresos.	55
Análisis y Discusión de los Resultados de la Investigación	55
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencia Bibliográfica	62
Anexos	64
Anexo No. 1 Propuesta	65
Guía del Control Financiero, en la Ejecución del Presupuesto de egresos En la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–	65
I. Introducción	67
II. Justificación	68
III. Cobertura	68
IV. Beneficios	69
V. Beneficiarios	69
VI. Objetivos de la Propuesta	69
VII. Curso de Acción	70
VIII. Operativización de los Cursos de Acción	72
IX. Ejemplo de Operativización de los Cursos de Acción	84
X. Presupuesto de la Propuesta	91
Anexo No. 2 Evaluación integral	92
Anexo No. 3 FODA de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–	96
Anexo No. 4 Encuesta	98
Anexo No. 5 Glosario	103

Resumen

La universidad Panamericana estableció un programa denominada la Práctica Empresarial Dirigida (PED), como un método de evaluación académica para futuros profesionales de las Ciencias Económicas, previo a la obtención del Título Profesional correspondiente.

A través de este programa, la Universidad Panamericana sitúa al estudiante ante la realidad socioeconómica del país, designando una investigación en alguna empresa estatal y/o privada encaminado a poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, con el propósito primordial de aportar alternativas de solución que sean viables de ejecutar, en beneficio de la población.

El presente informe, denominado:

Control Financiero y su Incidencia en la Ejecución del Presupuesto de Egresos, Correspondiente al año 2011.

(En la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH –).

Este es el producto de la investigación de campo efectuada en el departamento de Huehuetenango y específicamente en el municipio de Chiantla, durante el periodo comprendido del año 2,011.

Tiene como objetivo general determinar la incidencia del control financiero en la ejecución del presupuesto de egresos, correspondiente al año 2,011, de la -ASOCUCH-, dicha actividad tiene como propósito primordial proponer una guía que facilite la comprensión y ejecución del presupuesto de egresos, para evitar que algún elemento no sea tomado en cuenta en el cálculo del presupuesto del período. Además demostrar a los donantes como realmente se manejan sus recursos.

La utilización del método científico de la presente investigación fue la base para el desarrollo de las diferentes fases del trabajo realizado, y para la elaboración del presente informe se aplicaron los siguientes procedimientos:

Una evaluación integral de la ASOCUCH, el cual consistió en verificar: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los distintos departamentos que constituyen esta entidad,

Además un estudio sobre aspectos importantes de:

- La investigación científica
- La formación económica-social guatemalteca
- Visitas preliminares a las oficinas de ASOCUCH
- Determinación de la muestra de investigación
- Elaboración del plan de trabajo
- Elaboración de boletas de encuestas
- Recopilación de la información
- Revisión y tabulación de la información.
- Ponderación de la muestra obtenida
- Preparación del informe final.

Generalidades de las organizaciones no gubernamentales, tales como el origen de esta asociación en el municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango, asimismo fenómenos sociales y económicos que le afectan, así como sus características.

El diagnóstico contable y financiero de ASOCUCH, que constituye la parte más importante del trabajo, porque se describe la problemática general de la asociación que representan a nivel interno.

De acuerdo a la investigación realizada, se concluye que los controles financieros, si tienen incidencia directa en la ejecución del presupuesto de egresos de la Asociación, ya que al final de cada año ejecutado y de la finalización de un proyecto, se obtienen saldos no utilizados, que son devueltos a los donantes, o reprogramados a la ligera, sin ser su ejecución de impacto para los proyectos.

Finalmente se pretende con este estudio realizar una propuesta de una guía de aplicación del control financiero, en la ejecución del presupuesto de egresos para el área evaluada, que se estructuro con base en la información obtenida, para que sea implementada y permita controlar, administrar, resguardar, ejecutar, técnica y profesionalmente los recursos económicos para presentar informes financieros verídicos que demuestren la eficacia y eficiencia de la asociación para los donantes.

Introducción

En la preparación académica el estudiante para obtener el título que lo acredite como Contador Público y Auditor, es necesario que realice una Práctica de estudio Empresarial Dirigida (PED), en donde enseña al estudiante como están estructuradas, organizadas, planificadas y administradas las operaciones que efectúan las instituciones públicas y/o privadas; para que conozca una mínima parte de las rutinas que desarrollan cada una de ellas y así contribuir en la formación del futuro profesional.

ASOCUCH es una entidad de segundo piso, de carácter privado, no lucrativa, apolítica y sin fines religiosos, dedicada a promover el desarrollo social, económico y productivo especialmente en el área rural de la Sierra de los Cuchumatanes, y está introducida en diez municipios del departamento de Huehuetenango, en el occidente de Guatemala.

Dentro del marco legal la ASOCUCH se constituye como una entidad no lucrativa, como tal su establecimiento y funcionamiento están dentro del marco de la Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 34, el cual reconoce el derecho de libre asociación. Como organización civil, también esta normada por el Código Municipal de Guatemala Decreto No 12-2002 del Congreso de la República.

La constitución formal de la ASOCUCH fue el 26 de octubre del año 2000 en la Cabecera Municipal de la Villa de Chiantla del Departamento de Huehuetenango, quedando inscrita el 9 de noviembre del mismo año, cuatro años después de la firma de los Acuerdos de Paz; actualmente está constituida por cooperativas, asociaciones y grupos de mujeres empresarias de la Sierra de los Cuchumatanes.

En la presente Práctica Empresarial Dirigida (PED), se evalúa el control financiero y su incidencia en la ejecución del presupuesto de egresos, correspondiente al periodo 2011, estudio

realizado en la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH, situada en la Villa de Chiantla, Departamento de Huehuetenango; con el fin de conocer como manejan y ejecutan los recursos financieros que son obtenidos de los fondos propios y donaciones de países extranjeros para la ejecución de proyecto que son de gran impacto en el área rural como lo es la Sierra de los Cuchumatanes y demostrar resultados obtenidos en el periodo rendido.

En este estudio se utilizaron técnicas e instrumentos como herramientas principales para obtener información relevante que indique el manejo de las operaciones financieras de la asociación y conocer si existe alguna causa que le perjudique en la ejecución del presupuesto. Con esto se permitirá encontrar una solución eficaz y eficiente en el manejo de las operaciones financieras.

En este trabajo de investigación de acuerdo a su estructura está dividido por 5 capítulos de la siguiente manera: el capítulo I, presenta el diseño de la investigación; el capítulo II, describe el contexto de la asociación a través de información del entorno macroeconómico hasta llegar al microeconómico y cultura organizacional de la asociación; el capítulo III y IV, se describe el marco conceptual de cada una de las variables establecidas en el estudio en su orden son: “Control Financiero” y “Presupuesto de Egresos”; describiendo en el capítulo V, el análisis y presentación de resultados obtenidos del instrumento realizado, el cual ha llevado a la determinación y formulación de una guía estructurada para el control financiero, en la ejecución del presupuesto de egresos.

El anexo I, presenta la propuesta de una guía elemental del control financiero, en la ejecución del presupuesto de egresos; el anexo II y III, la evaluación integral, FODA de los departamentos de la asociación; el anexo IV, una encuesta trasladada a empleados de la asociación en donde se recopilaron datos importante para determinar el análisis de resultados y proponer una guía que ayude a controlar, mejor los presupuestos; en el anexo V, un glosario general de la investigación.

La finalidad del presente estudio de investigación es presentar al lector un estudio objetivo y congruente, que llene las expectativas de información y apoye a estudiantes de la carrera de

Contaduría Pública y Auditoría, como también a la sociedad en general, asociaciones y organizaciones que brinden el mismo servicio, así también que sirva de guía integral para próximas investigaciones relacionadas a la temática antes mencionada.

Capítulo I

1. Diseño de la Investigación.

1.1. Planteamiento del Problema.

La Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes – ASOCUCH, es una entidad de segundo piso que aglutina a 19 organizaciones de base comunitaria. La Asociación surgió a partir del Comité de Usuarios del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH), que tenía funciones de enlace y vigilancia de ese proyecto y como una instancia diseñada para dar continuidad a las acciones una vez finalizado. Hasta el año de 1996, el reconocimiento de la personalidad jurídica de una Asociación y su registro estaban supeditados al criterio y aprobación del Ministerio de Gobernación, conforme el artículo 18 del Código Civil, y al acuerdo Gubernativo No. 515-93 del 6 de octubre de 1993. Dicho artículo fue modificado por el artículo 53 del Decreto Legislativo No. 114-97 de fecha 12 de diciembre del año 1997; artículo que permite que la personalidad jurídica de las asociaciones civiles, es efecto del acto de su inscripción en el registro del municipio donde se constituyen. Esta disposición de manera principal responde a la necesidad de inscribir asociaciones campesinas para la tenencia de la tierra obtenidas a raíz de los compromisos de los Acuerdos de Paz.

Actualmente la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH-, cuenta con el financiamiento otorgado por la contraparte de la Embajada del reino de los países bajos, Holanda; Fondo de Desarrollo Noruego y Fondo para la conservación de bosques tropicales, Guatemala; según la naturaleza de sus operaciones y actividades diarias de la asociación, se ha encontrado dificultad de mantener un adecuado control sobre los egresos presupuestados, además existe procesos administrativos que no cumplen con sus debidos soportes documentales, esto se da oportunamente en las compras de bienes y servicios; por lo que es importante crear un control en los gastos y en la documentación soporte de los cheques emitidos por la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes -ASOCUCH.

Debido a que la asociación conlleva estos problemas de control es conveniente ejecutar a cabalidad lo presupuestado para no interrumpir las actividades planificadas y cumplir con las políticas de documentación soporte que se le adjunta a cada compra de bienes y servicios, al realizar estos procesos adecuadamente se podrá observar una mejor transparencia en los movimientos financieros de la asociación, y aprovechar al máximo los recursos económico en beneficio de la misma y sus agremiadas.

Por lo consiguiente es importante evaluar, ¿el Incide del Control Financiero, en la ejecución del presupuesto de egresos del año 2011? En la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH.

1.2. Definición del Problema.

El Control financiero y su incidencia en la ejecución del presupuesto de egresos, correspondiente al año 2011, en ASOCUCH, permitirá dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se evalúa actualmente el control financiero?
- ¿Cuál es el sistema actual en la ejecución del presupuesto?
- ¿Qué medios de verificación existen para documentar la ejecución del presupuesto de egresos?
- ¿Qué políticas de control financiero existen para realizar la ejecución del presupuesto de egresos?
- ¿Existe algún manual administrativo previamente autorizado por la Junta Directiva de la Asociación?

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo General.

- Determinar la incidencia del control financiero en la ejecución del presupuesto de egresos, correspondiente al año 2011, de la -ASOCUCH-.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar si existe manual administrativo y de control interno en la asociación debidamente aprobados y actualizados.
- Evaluar el procedimiento actual del funcionamiento del control financiero y de la ejecución del presupuesto de egresos.
- Evaluar la aplicación y cumplimiento de las políticas vinculantes al control financiero y a la ejecución del presupuesto de egresos.

1.4. Justificación.

El apoyo financiero para organizaciones de desarrollo como ASOCUCH, cada vez son más escasos por la crisis económica mundial, esto demanda el aprovechar de mejor manera los recursos ya existentes y a la vez justificar de mejor manera los recursos que se gestionen.

Para obtener lo descrito anteriormente es necesario investigar la incidencia que tiene, el aplicar adecuados controles financieros, para ejecutar el presupuesto de egresos de la mejor manera posible.

El presente estudio pretende entonces analizar en la asociación ASOCUCH, si existen controles financieros y de qué manera estos influyen en la ejecución financiera del presupuesto de egresos, específicamente del año 2011 de la asociación, para que los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones les sirvan para tomar decisiones.

1.5. Delimitación.

1.5.1. Espacial.

La investigación se realizó en la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH, ubicada en la 9na. Avenida 7-82 Zona 1, Chiantla, Huehuetenango. Las personas tomadas para este estudio pertenecen a la Unidad Administrativa siendo el Gerente General, Coordinador Administrativo, Asistente Administrativo y Contador General.

1.5.2. Temporal.

La presente investigación se realizó en las fechas comprendidas del 16 de enero al 30 de junio de 2011.

1.5.3. Teórico.

- Manual de control interno.
- Normas y procedimientos de la unidad de análisis.
- Políticas de la asociación objeto de estudio.

1.6. Metodología.

El presente trabajo de investigación se realizó estimando un enfoque metodológico correlacional, con la necesidad de realizar un estudio de campo, para obtener información general sobre el problema sujeto de estudio, a través de una entrevista, dirigida a los colaboradores de la Asociación.

1.6.1. Unidad de Análisis.

Los sujetos a investigación están conformados por cuatro empleados que tienen relación directa con el presupuesto de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH, los colaboradores son los siguientes:

- Gerente General
- Coordinador Administrativo
- Asistente Administrativo y
- Contador General.

1.6.2. Población.

Está integrado por cuatro empleados de la Asociación que tienen relación directa con el control financiero, planificación y ejecución del presupuesto, correspondiente al año 2011.

1.6.3. Instrumento.

El instrumento a utilizar en la presente investigación es la entrevista con preguntas abiertas y cerradas de respuesta múltiple, que permitirá establecer la incidencia del control financiero en la ejecución del presupuesto en la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH-.

1.7. Marco Teórico Preliminar.

1.7.1. Antecedentes.

En el estudio de investigación “El control, presupuestario como base de operación en una empresa constructora de viviendas en serie” efectuado por la estudiante Cristabel Velásquez Rodríguez, de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC, concluye lo siguiente: a) La aplicación de la ejecución del presupuesto en la industria de la construcción, y su control presupuestario se ve altamente afectado porque los que participan en la dirección y administración de las obras de construcción toman el presupuesto como un instrumento estático de comparación y, además sólo le dan importancia al propósito de la política presupuestaria de maximizar utilidades, o minimizar costos, según será el caso, a través de la fijación de los precios de ventas. b) El control presupuestario en las empresas guatemaltecas, carece generalmente de sistemas contables computarizados, para el control del consumo de materiales y mano de obra. Aduciendo como razón, que la vida finita de los proyectos, y de los altos costos de implementar estos controles computarizados, no significan ningún atractivo financiero, para los resultados de su inversión. Esto, obliga al empresario a analizar el costo-beneficio de implementar controles más sofisticados, o simplemente asumir los riesgos de sobre-costos. c) El presupuesto flexibilizado de acuerdo a las circunstancias imperantes, servirá como elemento de control de eficiencia, ya que las variaciones resultantes divulgarán con razonable exactitud la efectividad de operación por proyecto.

En el estudio de investigación “Aplicación de las técnicas del presupuesto de capital en la industria textil” efectuado por el estudiante Gloria del Carmen Piral Rodríguez, de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC, concluye lo siguiente: a) La administración de los presupuestos de capital, sigue siendo una de las actividades y retos importantes para el éxito de toda organización, particularmente en los negocios intensivamente capitalizados como las industrias. b) los datos e información que se obtienen para un proyecto de inversión de capital, se evalúan mediante técnicas modernas, pero es necesario recordar que éstas sólo son un instrumento a través del cual se pueden evaluar las propuestas, no sustituyen al análisis y criterio

administrativo. c) De los métodos para la elaboración de presupuestos de capital, el de tasa interna de retorno y el del valor presente neto, constituyen los métodos más apropiados para juzgar la contribución económica que hace una propuesta de inversión. d) Las decisiones de presupuesto de capital, que implica fuertes desembolsos y cuyas utilidades se extienden bastante hacia el futuro, pueden tomarse en forma eficaz, si se aplican los procedimientos y las reglas sistemáticas para preparar una lista de propuestas de inversión, evaluarlas y seleccionarlas, para contribuir a la salud y al crecimiento de la empresa, por lo que se confirma la hipótesis del Plan de Inversión, consistente en obtener beneficios financieros y administrativos al aplicar las técnicas de presupuesto de capital.

En el estudio de investigación “El presupuesto por programas y actividades o proyectos y su aplicación a las entidades descentralizadas” efectuado por el estudiante Horacio Mendizábal Bonilla, de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, concluye lo siguiente: a) El control y evaluación presupuestarios son conceptos que integran un solo proceso de medición de la eficiencia de los programas de gobierno. Constituyen además, una fase de la administración presupuestaria que incluye, aparte del aspecto financiero el resultado de la gestión administrativa. b) La evaluación de la ejecución presupuestaria es una de las etapas de la administración del presupuesto, que no podrá realizarse sin un adecuado desarrollo de las restantes fases del ciclo presupuestal. c) el proceso presupuestario se ciñe a normas que determinan su aplicación mediante la elaboración de manuales específicos, los que dan una definición clara de la autoridad y responsabilidad en asuntos presupuestarios, estandarizan y simplifican la selección del mejor procedimiento de trabajo dentro de cada dependencia. d) Se efectúan en ciertas ocasiones, transferencias presupuestarias en forma poco racional, lo cual permite llegar al abuso de esta práctica provocando con ello, desajustes presupuestales.

En el estudio de investigación “Programación y evaluación de la ejecución presupuestal y sistema de control interno en las diferentes unidades financieras del I.G.S.S. en el Departamento de Huehuetenango” efectuado por la estudiante Liliana Margot de León Sánchez, de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad Panamericana, extensión Quetzaltenango concluye lo siguiente: a) La formulación de la programación presupuestaria, la realizan dividiendo el monto

total de lo asignado dentro del número de meses que tiene el año. El problema que se presenta es que hay meses en que se necesita gastar más de lo programado y otras que no se ejecuta todo lo que se ha programado y esto provoca que exista una pérdida de presupuesto en cada renglón o bien que el mismo se delimite. b) en la ejecución presupuestaria, como no existe un control interno adecuado a los gastos de los renglones presupuestarios, existen problemas al momento de querer hacer efectivo el pago a los distintos proveedores, ya que no se cuenta con un saldo real de cada renglón por actividad. c) en el procedimiento para realizar ordenes de compras para poder hacer efectivo los reintegros del fondo rotativo y los pagos a través de Mesa de Entrada del Departamento de Contabilidad, esto origina que se detengan los trámites administrativos que se realizan para poder efectuar los pagos, y da origen a que pierda el presupuesto en algunos meses del periodo fiscal.

1.8. Cronograma de Actividades.

No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1	Primera entrevista con el gerente, propietario de la empresa o entidad.	06kkkkkk0					
2	Carta de solicitud de autorización, indicando los fines de la investigación, según estudio a realizar y aceptación del estudio.	06/01/2010					
3	Definición del tema de estudio según entrevistas y atendiendo inquietudes de la misma empresa.	17/01/2010					
4	Solicitud de información para el planteamiento del problema, previa recopilación de datos.	20/01/2010					
5	Presentación a tutor de tema seleccionado, revisión y aprobación del tema.	28/01/2010					
6	Entrevista personal con tutor y aceptación de tema de investigación.		11/02/2010				
7	Planteamiento del problema en estudio		15/02/2010				
8	Elaboración de los objetivos		18/02/2010				
9	Identificación de variables		20/02/2010				
10	Recopilación y alimentación de datos en estudio		23/02/2010				
11	Evaluación consecutivas por parte del tutor		variables fechas				
12	Investigación de información						
13	Revisión de diseño de investigación			06/03/2010			
14	Evaluación de diseño y guía			06/03/2010			
15	Tutoría						
16	Tutoría				05/04/2010		
17	Tutoría					08/05/2010	
18	Tutoría						17/06/2010
19	Investigación bibliográfica.						19/06/2010
20	Propuesta de solución						22/06/2010
21	Reunión con el tutor						25/06/2010
22	Conclusiones						
23	Recomendaciones						27/06/2010
24	Proceso de Revisión						28/06/2010

1.9. Presupuesto de la Investigación.

Concepto	Valor Total
Recursos materiales	
- Fotocopias	Q 300.00
- Papelería y útiles	
Gastos de transporte	Q 1,500.00
Servicio de internet	Q 500.00
Gastos Varios	Q. 500.00
Alimentación	Q. 800.00
Impresión de PED	Q. 1,200.00
Total del Gasto	Q. 4,800.00

Capítulo II

Asociación de Organizaciones.

2.1. Asociación.

Para Chiavenato, Idalberto, (2005) comenta en su libro que asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.

Además, la asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos.

Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro (obra social).

Para López, Francisco, (2004) comenta que las asociaciones se constituyen por medio de un acta, donde suelen integrarse los estatutos que la regulan, en los que han de constatar, cuando menos, las siguientes especificaciones: denominación, fines que se propone cumplir, domicilio, ámbito territorial de acción previsto, órganos directivos y forma de administración, procedimiento de admisión y pérdida de la cualidad de socio, derechos y deberes de los socios, patrimonio fundacional, recursos económicos previstos, límites del presupuesto anual y aplicación que haya de darse al patrimonio en caso de disolución.

La asociación se rige por sus propios estatutos y por los acuerdos adoptados con validez por su asamblea general y los órganos directivos dentro de la esfera de su respectiva competencia.

La asamblea general es el órgano supremo de la asociación. Integrada por todos los socios, adopta sus acuerdos por mayoría y cuando menos ha de ser convocada una vez al año, para la aprobación de las cuentas y el presupuesto de la asociación.

Es el presidente el responsable de representar la asociación, salvo que los estatutos señalen otra cosa, actúa en su nombre y debe ejecutar los acuerdos adoptados por la asamblea general o la junta directiva.

2.2. Qué es una ONG.

La página www.yoteca.com/pg/Informacion-de-organismos-de-la-onu.asp explica que las organizaciones no gubernamentales son fundaciones o asociaciones de carácter privado no lucrativas, pues no buscan obtener una rentabilidad económica de sus actividades. Son independientes de cualquier gobierno y su ámbito de actuación puede ser desde local hasta internacional.

Los objetivos de las ONGs, son establecidos por sus miembros, son de carácter solidario, humanitario y altruista. La lucha contra el hambre, la asistencia médica, el respeto de los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente son algunos de sus fines.

2.3. Historia de las ONGs.

La primera actuación relacionada con el concepto moderno de ONG se remonta en 1,840, año en que se reunió la Convención Mundial contra la Esclavitud. Esto provocó un movimiento internacional contra el comercio de esclavos.

La primera ONG considerada como tal es la Cruz Roja. Surge a iniciativa de Henri Dunant, tras ver el elevado número de víctimas producido en la batalla de Solferino entre Francia y Austria. Así en 1863 se constituyó el Movimiento Internacional de la Cruz Roja.

Entre las primeras ONGs importantes están también: Save the Children's Fund, fundada en 1919 con el fin de ayudar a los jóvenes huérfanos y OXFAM (Oxford Famine Relief Committee), surgida después de la II Guerra Mundial con la intención de luchar contra el hambre.

2.4. Legislación de ONGs.

El decreto No. 02-2003 “Ley de Organizaciones No Gubernamentales”, del Congreso de la República de Guatemala, norma lo referente al funcionamiento de dichas organizaciones, las cuales representan un apoyo significativo para el Estado en cuanto a reducción de la pobreza y a inversión de infraestructura se refiere, pero que a la vez manejan cantidades significativas de dinero que es preciso fiscalizar.

Esta ley también aplica para las Organizaciones Nacionales que se convierten en prestadores de servicios de educación, salud, cultura entre otras ramas; así mismo las que se dedican a ejecutar proyectos de infraestructura y proyectos de consultoría.

Dicha ley vincula a la administración financiera y auditoría respecto a los siguientes aspectos y artículos de la ley antes citada: a) Como deben de constituirse (Artículo 5), b) Estatutos (artículo 8), c) Inscripción (Artículo 10), d) Contabilidad, libros (Artículo 13 y 14 respectivamente), e) Fiscalización y manejo de fondos (Artículos 16 y 17), f) Destino del patrimonio (Artículo 21).

Las entidades encargadas de supervisar el cumplimiento de esta ley son: Contraloría General de Cuentas, Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Gobernación a través del departamento de Inscripción de Organizaciones Civiles y Secretarías de las Municipalidades.

Las ONGs, desde el punto de vista legal, pueden constituirse en:

2.4.1. Asociaciones.

Agrupación de personas, sin ánimo de lucro, independientes del Estado y con una organización democrática.

2.4.2. Fundaciones.

Se diferencian de las anteriores en que necesitan poseer un patrimonio y no están formadas por socios.

Sin embargo, a pesar de la distinta forma legal por la que pueden optar, ambas persiguen unos fines de interés general establecidos por sus miembros.

Las asociaciones y fundaciones no tienen ánimo de lucro, es decir, si obtienen rentabilidad económica de sus actividades, deben destinar los beneficios a los fines humanitarios de la entidad.

2.5. Financiación.

La financiación por la que opte cada ONG depende de la elección que hayan tomado sus fundadores en la creación y en la redacción de los estatutos. De forma general, sus fuentes de financiación se pueden clasificar en:

2.5.1. Fuentes de Financiación Propias.

Son aquellas que la entidad logra bien a través del cobro de una cuota a sus socios o bien a través de recaudaciones conseguidas con sorteos u otras actividades.

2.5.2. Fuentes de Financiación Ajenas.

Pueden ser públicas como subvenciones y ayudas del Estado, o privadas como por ejemplo donaciones de empresas.

2.6. Tipos de ONGs.

“Las ONGs tienen como objetivo principal prestar ayuda a la población en las situaciones más urgentes. Debido a que las necesidades pueden ser de distinto tipo, las ONGs pueden clasificarse según los fines que persiguen.

2.6.1. Ayuda Humanitaria.

La mayoría de las ONGs se ocupa de proporcionar ayuda humanitaria en los lugares más desfavorecidos, donde la escasez de alimentos y de agua hace que miles de personas mueran cada día de hambre y desnutrición.

Estas ONGs, además de recaudar fondos y alimentos, intentan lograr un desarrollo sostenible de las regiones afectadas. Potencian la agricultura e intentar pactar con los gobiernos un comercio justo que permita a estos países salir de la pobreza.

2.6.2. Asistencia Sanitaria.

La necesidad de asistencia sanitaria y de medicamentos en el tercer mundo constituye una de las preocupaciones esenciales de algunas organizaciones ya que dicha carencia causa una elevada tasa de mortalidad. El número de enfermedades y de epidemias en los países subdesarrollados es muy alto. Las causas más importantes son: la mal nutrición, el consumo de agua no potable y de alimentos en mal estado, así como la ausencia de higiene, medicamentos y personal sanitario.

2.6.3. Infancia.

Numerosas asociaciones centran su labor solidaria en la infancia. Es uno de los sectores de la población más desfavorecidos y que más sufre las consecuencias de la pobreza y el subdesarrollo. Además de las necesidades comunes de comida y atención sanitaria, los niños son objeto de numerosas abusos como la explotación sexual y la laboral.

La orfandad y el abandono son otro de los problemas de la infancia en el tercer mundo. Por otra parte, extender la educación y erradicar el analfabetismo constituyen una de las principales preocupaciones de las ONGs.

2.6.4. De Género.

Las mujeres representan otro de los sectores más débiles de la población, sobre todo, si se tiene en cuenta la falta de derechos y libertades que aún sufren en muchos países. Según muestran algunos estudios, las mujeres producen con su trabajo en el campo el 70% de los alimentos que se consumen y llevan todo el peso del hogar. Pero son ellas también las que sufren los malos tratos, la explotación sexual y otro tipo de vejaciones.

Existen numerosas ONGs que prestan ayuda directa a estas mujeres. Otras luchan para que se produzca un cambio en las leyes de algunos países y sea posible mejorar la situación y los derechos de la mujer.

2.6.5. Medio Ambiente y Protección de Animales.

Debido al cambio climático cada día surgen más organizaciones preocupadas por la conservación del medio ambiente y alarmadas por la mala explotación de los recursos naturales. El desgaste del medio ambiente conduce a un cambio climático que podría tener graves e incalculables consecuencias. Entre éstas destacan la desaparición de algunas tierras que quedarían hundidas bajo el mar y el ascenso de temperaturas.

La labor de las ONGs encargadas de esto es intentar que los gobiernos reduzcan la emisión de gases a la atmósfera y promuevan el uso de energías renovables. La protección de los animales también se persigue a través de estas asociaciones. Recogen animales abandonados, denuncian los malos tratos que puedan sufrir e intentan cambiar las leyes para proteger las especies en peligro de extinción.

2.7. ONGs Más Representativas.

2.7.1. Cruz Roja Internacional.

Es la ONG más antigua, nacida en 1,863. Está formada por el Comité Internacional de la Cruz Roja, que se ocupa de la atención a las víctimas de guerra.

2.7.2. Intermón OXFAM.

Actúa desde 1956. Crea proyectos de desarrollo económico, cubre las necesidades que se producen en casos de emergencia, da a conocer campañas de solidaridad y promueve el comercio justo.

2.7.3. Ayuda en Acción.

Es una ONG fundada hace 25 años que intenta plantear proyectos de desarrollo para la integración de las personas marginadas en la vida social, política y económica de su país.

2.7.4. Médicos sin Fronteras.

Sus fines son proporcionar ayuda sanitaria y hacer llegar medicamentos a aquellos países donde hacen más falta, debido al hambre, la ausencia de higiene y el elevado número de enfermedades infecciosas.

2.7.5. Cáritas.

A diferencia de las otras, no es aconfesional sino que pertenece a la Iglesia Católica. Su labor se centra en la atención a todas las personas que sufren la marginación y la exclusión social, así como la denuncia de las situaciones de desigualdad e injusticia.

2.8. Organismos de la ONU.

“La Organización de Naciones Unidas ha puesto en marcha a lo largo de la historia numerosos programas y fondos de ayuda con el fin de atender algunas necesidades humanitarias urgentes. Muchos de estos fondos económicos dispuestos inicialmente se han convertido en instituciones consolidadas como UNICEF o la OMS.

2.8.1. FAO.

Fue creada en 1,945 con el fin de erradicar el hambre. Sus acciones e intereses se centran en el mundo rural, que constituye más del 70% de la población mundial. El principal órgano de la FAO es la Conferencia que se reúne cada dos años. Eligen un consejo de gobierno formado por representantes de 49 países que se renueva cada tres años.

2.8.2. UNICEF.

Se creó en 1,946 para atender las necesidades de los niños procedentes de la II Guerra Mundial. Hoy ha ampliado su campo de acción a todo lo referente a la infancia. La financiación de UNICEF depende de las donaciones voluntarias, principalmente las que proceden de los gobiernos.

2.8.3. OMS.

La Organización Mundial de la Salud se fundó en 1,948. Tiene como objetivo que todas las personas gocen del mejor estado de salud posible. Es un organismo sanitario que sirve de referencia mundial. Propone las necesidades de investigación médica y las políticas necesarias

en cada momento. Se encarga también de observar y registrar los datos referentes a la salud a nivel mundial.

2.8.4. ACNUR.

Es el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, es un organismo creado en 1950 con el fin de proteger y defender los intereses y derechos de los refugiados. Colabora con los distintos países para que acojan refugiados. Protege la decisión de que estas personas no sean enviadas a su país mientras la situación continúe siendo adversa y les ayuda a regresar cuando las circunstancias mejoren.

2.8.5. Fuerzas de Paz.

Los Cascos Azules acuden ha, aquellos países que han salido de un proceso armado para ayudarles a pacificar el territorio y prestar ayuda a los civiles. Son también los encargados de supervisar el cumplimiento de lo estipulado en los procesos de paz. Entre sus labores están también por ejemplo limpiar los campos de minas, vigilar los procesos de desarme y prestar la ayuda médica más inmediata en estas situaciones.

2.9. ONGs en Guatemala:

Jacobo Arbenz Guzmán, cuando asumió la presidencia de la República de Guatemala en marzo de 1951, continuó con la moderada política social de su predecesor antes de comenzar a, aplicar políticas más progresistas. El 18 de junio de 1954, un denominado 'Ejército de liberación', formado por políticos exiliados apoyados de manera clandestina por Estados Unidos y dirigido por el coronel Carlos Castillo Armas, invadió Guatemala desde Honduras. Arbenz renunció el 27 de junio. “Después de haber dejado políticas socialistas como las Organizaciones no Gubernamentales, para que el estado se comenzara a descentralizar”

A lo largo del tiempo las organizaciones, han contribuido mucho en el área rural en donde personas de escasos recursos son beneficiadas con trabajo para el desarrollo de sus actividades cotidianas y por lo mismo es importante establecer:

En la década de los 60s fue un período de “desarrollo de alto nivel”, cuando la programación de ayuda se efectuaba de forma centralizada. La misma se proveía principalmente en forma de transferencia de recursos entre los gobiernos para propósitos generales como infraestructura y otros programas de asistencia técnica y de capital. Los 70s estuvieron marcados por un enfoque de “necesidades humanas básicas” que incluía alimentos y nutrición, planificación poblacional y salud, educación y desarrollo del recurso humano. En los 80s, la asistencia extranjera se concentró en el crecimiento económico amplio, con énfasis en el empleo y los ingresos para las personas de escasos recursos económicos. Durante esta década, las actividades se canalizaban principalmente por medio de organizaciones no gubernamentales y la ayuda cambió de proyectos individuales a programas grandes compuestos por varios proyectos. En los 90s, el “desarrollo sostenible” fue la prioridad y USAID concentró su ayuda en programas que promovían de la capacidad de un país para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

USAID ha trabajado en Guatemala por más de 40 años, desde su fundación en 1961. Sus programas de desarrollo aquí han seguido la misma trayectoria que se describe arriba. Actualmente USAID/Guatemala trabaja con sus socios para identificar y ejecutar reformas a las políticas y programas que mejorarán las vidas de las mujeres, hombres, jóvenes y niños guatemaltecos. Específicamente, la asistencia de USAID en Guatemala promueve la democracia, la justicia y los derechos humanos; promueve el crecimiento económico, las prácticas ambientales acertadas, una mejor seguridad alimentaria y mejora el acceso de las personas a servicios de salud y de educación de calidad.

2.9.1. ¿Por qué es importante que USAID trabaje en Guatemala?

Guatemala es el país más grande de Centro América en términos de economía y población y juega un papel esencial en el comercio y la integración regional. Es el tercer país con mayor desigualdad en el mundo en términos de distribución de ingresos y por lo tanto es una tierra que tiene una riqueza en recursos naturales y culturales y aproximadamente el 58% de su población vive en la pobreza. La mayoría de las personas de escasos recursos son indígenas del área rural, generalmente mujeres de ascendencia maya quienes han sufrido una larga historia de represión, se les ha excluido de participar en la sociedad y fueron los más seriamente afectados por los 36 años del conflicto armado. Un observador comentó: “después de 200,000 muertes, 40,000 desapariciones y 440 aldeas arrasadas, la paz llegó formalmente al último reducto de la zona de guerra centroamericana, Guatemala. Al igual que Ruanda, Camboya, la ex-Yugoslavia y, actualmente, el Congo, Guatemala se destaca como uno de los campos de matanzas más grandes del mundo de la ‘post-guerra’.

2.9.2. USAID y el Proceso de Paz.

En diciembre de 1996 se firmaron los Acuerdos de Paz se puso fin al devastador conflicto armado guatemalteco que duró 36 años. Los Acuerdos describen un ambicioso “plan de desarrollo” para transformar a Guatemala en una sociedad más participativa, pluralista y equitativa.

A pesar de la gran cantidad de asistencia proporcionada por los donantes, el país se ha demorado en cumplir con los compromisos representados en los Acuerdos y los mismos continúan proporcionando un “plano” acertado para el desarrollo futuro de Guatemala.

Los Estados Unidos proporcionaron alrededor de \$450 millones en un período de siete años (1997 a 2003) para apoyar los esfuerzos guatemaltecos de ejecutar los Acuerdos de Paz. El

“Programa de Paz” de USAID colaboró de cerca con varios cientos de organizaciones guatemaltecas e internacionales del sector público, privado y no lucrativo para promover los compromisos de los Acuerdos de Paz en las áreas de Desmovilización, Bienes Productivos, Modernización del Estado y Fortalecimiento de la Capacidad Humana.

2.10. Contexto de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH).

Según escritura de constitución numero 451, aprobado el día 26 de octubre del año 2000, elaborado por el licenciado Sergio Vives, muestra que la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH) es una organización de segundo grado, constituida a finales del año 2000. La ASOCUCH surge como iniciativa de productores organizados del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH). El propósito de su formación fue para continuar impulsando el desarrollo económico y social en el área, basado en el enfoque de subsidiaridad, complementariedad y sostenibilidad, así como contar con una organización gremial representativa de la población de la Sierra de los Cuchumatanes para formular propuestas e iniciativas de desarrollo que tengan una incidencia positiva a nivel local, departamental y nacional.

Su propuesta se basa en el desarrollo de alianzas estratégicas entre el sector público y privado, para proveer servicios entre sus organismos miembros, donde ha sido clave la confianza desarrollada y credibilidad, constituyéndose en una alternativa en la provisión de servicios en comunidades que antes carecían de éstos.

2.11. Entorno Geográfico y Socioeconómico de –ASOCUCH–.

El área de intervención de ASOCUCH, es la Sierra de los Cuchumatanes ubicada en el departamento de Huehuetenango al Nor-Oeste de Guatemala. Se encuentran áreas entre 1,000 a 3,600 msnm, mientras que la mayoría de las cabeceras municipales están a más de 2000 msnm.

El clima es templado a frío con temperaturas entre 60 y 260. La precipitación varía entre 1,000 a 3,000 mm al año distribuida en los meses de mayo a octubre.

La Sierra de los Cuchumatanes abarca casi 2000 km² y cuenta con una población de 200 miles de habitantes, alrededor de más de 35 miles de familias. La mayoría de la población es de origen Maya (74%) distribuidas en seis etnias: Qánjob'al, Akateco, Mam, Chuj, Popti y Quiché. El 60% de la población es analfabeta, en su mayoría mujeres. Cerca del 77% de los niños menores de cinco años padecen de desnutrición, existiendo un elevado porcentaje de mortalidad de niños y niñas, especialmente en las familias indígenas.

De acuerdo al mapa de pobreza de Guatemala, los pobladores de la Sierra de los Cuchumatanes están considerados entre los más pobres del país. Un alto porcentaje (78%) de la población en el área de influencia de ASOCUCH viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza y muestran un índice de desarrollo humano de 0.535%. La mayoría de las fincas son pequeñas (menores a 2 ha en promedio, y el 40% de la población tiene menos de 1 ha) y los ingresos anuales de la mayoría de las familias son menores de US\$ 1,200.00. En quetzales asciende aproximadamente a la cantidad de Q. 9,600.00 o sea mensualmente cuentan con la cantidad de Q. 800.00.

Las principales fuentes de ingreso de la población económicamente activa en la Sierra de los Cuchumatanes son: las producciones agrícolas de café, papa y hortalizas; la producción ovina y el aprovechamiento del bosque (pino principalmente). Además, un buen número de familias reciben remesas de sus parientes que están en los Estados Unidos de Norteamérica o porque trabajan temporalmente en las plantaciones de café y cítricos en la costa sur de Guatemala o México.

Sin embargo, la Sierra de los Cuchumatanes aún cuenta con importantes áreas de alto valor ecológico y con importantes especies endémicas. Sus paisajes son maravillosos y el área cuenta con mucha riqueza histórica y cultural.

2.12. Descripción del Proceso de Organización de ASOCUCH.

La ASOCUCH es una red de organizaciones conformada por 12 cooperativas, 8 asociaciones y 35 grupos de mujeres empresarias, de la sierra de los cuchumatanes dedicada a promover el desarrollo social, económico y productivo en el área rural, en los municipios de Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista, San Juan Ixcoy, San Pedro Soloma, Santa Eulalia, San Rafael la Independencia, San Sebastián Coatán y San Miguel Acatán del departamento de Huehuetenango y atiende a más de 8,000 familias rurales.

ASOCUCH fue legalmente constituida en octubre del año 2000 con el propósito principal de asegurar la continuidad de la prestación de servicios a las organizaciones locales agremiadas, una vez terminado el apoyo externo. Así como contar con una organización gremial que apoye aquellas acciones que una organización por sí sola no le es posible y para lograr complementariedad e intercambio de productos, servicios, conocimientos, tecnología, pautas de comportamientos y actitudes.

ASOCUCH antes de su constitución, inició sus actividades como un Comité de Usuarios que representaba a 16 organizaciones locales, atendidas por el Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) que contó con el apoyo técnico y financiero del Gobierno de los Países Bajos (Holanda), del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y Programa Mundial de Alimentos (PMA). Este proyecto terminó en el año 2000.

2.13. Estructura Organizativa de ASOCUCH.

La ASOCUCH como organización de segundo nivel representa a las organizaciones formales y no formales (agremiadas) de pequeños productores de la región en todas las acciones que promuevan el desarrollo humano, asociativo, productivo, tecnológico, económico financiero y de

investigación aplicada en forma permanente sobre la base del uso sostenible de los recursos naturales y la competitividad de la producción.

La ASOCUCH está constituida con los siguientes órganos: i) Asamblea General, que es la autoridad máxima de la asociación y se integra con los representantes titulares y suplentes de cada organización; ii) Junta Directiva, es el órgano ejecutivo y administrativo; es electa por la asamblea general en reunión ordinaria por un período de tres años, con la posibilidad de ser reelectos por un período más; iii) la Comisión de Fiscalización es el órgano encargado del control y la fiscalización de la asociación y está integrada por tres miembros electos en asamblea general ordinaria, por un período de tres años y con la posibilidad de ser reelectos por un período más.

La Junta Directiva es el ente responsable de dictar las directrices y políticas a la gerencia y coordinación técnica en función al plan estratégico y a los objetivos de las organizaciones; y estos órganos son los encargados de ejecutarlas.



Capítulo III

Control Financiero y Auditoría.

3.1. Control.

Hilton Ronald (2001) comenta que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la administración no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

El control es la quinta, y última, función en el proceso administrativo, al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una organización. Controlar puede definirse como un proceso de medir y evaluar el desempeño (o resultados reales) de cada componente organizacional de un ente, y efectuar la corrección correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas, y normas de la organización. La planificación establece los objetivos, las metas, las políticas y las normas de una organización. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño, e informes especiales.

3.2. Control interno.

El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

3.3. Control Interno Contable.

Para Pany Kurt, (2003), el control interno contable es un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de: confiabilidad en la presentación de informes financieros, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

3.4. Sistema de Control.

Es el conjunto de acciones, funciones, medios y responsabilidades que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.

- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para impulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

3.5. Proceso Administrativo de la –ASOCUCH–.

Este proceso está constituido por cinco de las funciones fundamentales de la administración, siendo éstas: planeación, organización, integración, dirección y control.

3.5.1. Planeación.

Es la selección de objetivos básicos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para las operaciones de las organizaciones de desarrollo. Planear es qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quien debe llevarlo a cabo.

En esta etapa se consideran los siguientes aspectos, entre otros: definición de objetivos básicos, duración o tiempo de ejecución de un proyecto, metodología, técnicas y herramientas empleadas en la planificación y en la toma de decisiones, alcance y eficacia de los trabajadores.

3.5.2. Organización.

Es cuando los gerentes organizan, determinan que tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

La asociación contempla entre otros; la magnitud de entidad y sus principales unidades, grado de centralización o descentralización de la autoridad, grado especialización laboral (división de trabajo), departamentalización, responsabilidad, índice de grado de confusión y el grado en el que la estructura es mecánica o flexible respecto a las condiciones.

3.5.3. Integración.

Es la asignación del personal adecuado a los presupuestos proporcionados por la estructura de la asociación, requiriendo la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos. En esta fase se establecen: los métodos empleados en el reclutamiento del personal, criterios utilizados en la selección y promoción del personal, técnicas y criterios en la evaluación del personal, naturaleza y descripción de los puestos, niveles de remuneración, tiempo empleado en las actividades y programas de adiestramiento, políticas y procedimientos o dificultades para despedir al personal que ya no se necesita o se desea.

3.5.4. Dirección.

Es la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado. Esta función comprende los siguientes aspectos: grado y relación de la administración y auditoria versus administración participativa, técnicas de supervisión, estructura y técnicas de

comunicación, facilidad o dificultad para motivar al personal, grado de confianza y cooperación, o de conflicto y desconfianza, y rotación del personal.

3.5.5. Control.

Es la evaluación y la corrección de las actividades de subordinados para asegurarse que lo que se realiza se ajusta a los planes. En el control es importante considerar: tipos y medidas de control de empleados, técnicas de control utilizadas, naturaleza y procedimientos correctivos, rigidez o flexibilidad del control del personal, eficacia del sistema de control para ajustar los hechos en los planes.

3.6. Políticas de Aplicación del Proceso Administrativo en –ASOCUCH–.

Involucrar la aplicación del proceso administrativo, es decir: planificar, organizar, integrar, direccionar y controlar las distintas actividades de la asociación. Esto implicará la elaboración del plan estratégico, marco lógico, plan operativo anual, y presupuesto.

3.7. Sistema Administrativo.

3.7.1. Plan Estratégico.

Es un proceso participativo en la asociación, donde deben de involucrarse socios, directivos y trabajadores; es donde se trazan las líneas de acción del futuro de la institución, establece hacia dónde vamos, en donde estamos y determina los cambios que debemos promover.

En el plan estratégico se determinan los peligros o amenazas y las posibles oportunidades que se tendrán, se resaltan las fortalezas institucionales y se reflexiona sobre las debilidades existentes.

Se determinan los valores institucionales, la misión, visión, lo que llevará a establecer los objetivos estratégicos y los ejes de trabajo que se ejecutan a través de acciones, con sus respectivos indicadores, que son los insumos para elaborar el plan operativo.

3.7.2. Marco Lógico de Actividades y/o Proyectos Específicos.

Consiste en determinar objetivos específicos, su impacto directo, resultados o metas, los indicadores y medios de verificación.

3.7.3. Plan Operativo Anual.

Es operativizar el marco lógico, en él se desarrollan los objetivos generales, específicos, impactos directos, resultados, productos, actividades y sub-actividades a las cuales se les determina su meta, unidad de medida, participación en género, fecha en que se realizará y responsable. Se convierte en la guía para la ejecución.

3.7.4. Presupuesto.

En él se encuentran costeados los gastos a realizar en las actividades programadas, y se convierte en el enlace de la parte técnica y la parte contable pues en él se asigna la nomenclatura contable.

3.8. Control Interno Administrativo.

Según Ramírez Padilla, David (2005), en su libro Contabilidad Administrativa define al control interno administrativo como un proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados. Toda autorización que se emite es una función de la gerencia de la asociación, con la responsabilidad

de alcanzar los objetivos, y se constituye como el punto de partida del control contable de las operaciones financieras.

Se considera también como una subdivisión del control interno, pero no se limita al plan de la asociación, procedimientos y registros, que conllevan a procesos de decisión para la autorización de transacciones. Lo conforman también las normas, requisitos, condiciones, procedimientos, y mecanismos que regulan los actos administrativos referentes al manejo y disposición al patrimonio que debe cumplirse en la autorización de las transacciones presupuestarias y financieras.

3.9. Control Contable.

Ninguna organización, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación financiera y de resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una organización.

El control contable debe:

- a. Proporcionar información veraz y oportuna.
- b. Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- c. Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- d. Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- e. Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

3.10. POA.

Para Lazarro, Víctor (2000) comenta que el Plan Operacional Anual generalmente se emplea en entes gubernamentales y/o OGNS.

Además dice que es importante la elaboración del POA, ya que generalmente se debe de realizar un presupuesto anual y este a su vez, es indispensable para que los auditores y personal administrativo puedan medir en que porcentaje se cumplen las operaciones previstas, caso contrario realizar las correcciones debidas para dar cumplimiento con lo presupuestado.

Por medio del empleo de estos procedimientos y sistemas, la dirección del ente jurídico puede esperar que su labor; funcione con eficiencia, efectividad y economía. Independientemente de la magnitud de la asociación, no pueden depender de los métodos de tanteo o de juicios empíricos. La administración debe de mantenerse al tanto de los constantes adelantos de los mercados y crear, eficientemente, los medios y maneras de competir por un lugar preferente en los estados donde se encuentren.

Según Magowan, Robert (2003), Hace mención sobre la necesidad de un desarrollo sistemático de la eficiencia que hace cada Departamento de Sistemas y Procedimientos algo más que un laboratorio, es un manual que nos sirve para lograr el perfeccionamiento de las rutinas de oficina, procedimientos de contabilidad y nuevos métodos para el mejor control de datos. Puede ser, y con frecuencia lo es, la llave para convertir en acción las más amplias políticas y necesidades administrativas.

Agregando a lo anterior siempre debe de existir un sistema de procedimientos, ya que como se indica bibliográficamente “Un sistema, es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea. Procedimientos es el detalle de los pasos del sistema.”

3.11. Control Financiero.

Para Hilton, Ronald (2001) explica en su libro Planificación de utilidades, que control financiero se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una organización comparados con los objetivos de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

La asociación cuenta con objetivos a corto y mediano plazo en los proyectos que ejecuta basándose en los planes y estrategias para cumplir con los resultados esperados y aplicando los controles administrativos que cuenta la misma, para corregir si alguno de los procesos administrativos está incorrecto, antes de que se concluya la actividad, o se buscan alternativas para mejorar el manejo de los controles.

3.12. Objetivos del Control Financiero.

Para Hilton, Ronald (2001) El control financiero tiene diversos objetivos entre los cuales destacan los siguientes:

- a. diagnosticar: se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes que de corrección.
- b. comunicar: se realiza a través de la información de resultados de las diversas actividades de la organización.
- c. motivar: derivar de todos los logros que tenga la organización a través de sistemas de control tendrá beneficios a todos los empleados.

3.13. Evaluación Financiera:

Para Ramírez Padilla, David (2005) describe que la evaluación financiera es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración permite descubrir áreas problema

o áreas de aciertos, para corregir una situación o capitalizar un acierto. La finalidad de la evaluación financiera es preventiva más que correctiva.

Para Perdomo Salguero, Mario Leonel, (2003), dice que la evaluación financiera consiste en la determinación de índices financieros económicos y en analizar el impacto social que producirá en la comunidad en donde se propone ejecutar el proyecto, a fin de estudiar su viabilidad desde todos los ángulos.

Para Cascales, Francisco (2004), Explica que la evaluación financiera es como cualquier actividad científica, todo lo relacionado con la Evaluación financiera, evolucionan, utilizan nuevas formas, a medida que se amplía el campo de sus aplicaciones; se profundizan los conceptos, alcances, restricciones de sus definiciones y teoremas, por otra parte, las diversas disciplinas que se utilizan en un ente financiero imponen variaciones en el lenguaje, de acuerdo con el principio de universalidad, es necesario que una investigación de esta naturaleza utilice el léxico actualizado y apropiado.

En la presente investigación se han introducido importantes variantes en cuanto a las definiciones y formulación de teoremas, se utilizan como herramientas necesarias las siguientes definiciones; a fin de poder entender sobre nuestro trabajo, estos se refieren de una forma resumida, a conocimientos que en la actualidad se estudian en forma exhaustiva en carreras profesionales específicas.

Para Cascales, Francisco (2002) concluye que Si todos los empleados fueran siempre cuidadosos y éticos, los controles internos no serían necesarios. Nuestros sistemas de control interno poco efectivos brindan la oportunidad a un empleado deshonesto de malversar fondos en un periodo de varios años e inclusive en un año fiscal para las ONG.

Para un mejor control debe realizarse frecuentemente la evaluación financiera y esto no debe ser oneroso para las instituciones beneficiadas, se debe verificar si el presupuesto se ha cumplido en el año fiscal.

Se recomienda que deba ser realizado por un contador público y auditor independiente de la organización, para que el resultado sea objetivo.

El alcance de la evaluación presupuestaria comprenderá básicamente la medición de los resultados físicos y financieros, obtenidos en los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de las causas y las recomendaciones de medidas correctivas.

Los gerentes deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la organización. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos financieros. La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios desembolsados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro.

3.14. Evaluación.

Para Pany, Kurt, (2003) comenta que la evaluación es la determinación sistemática del **mérito**, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos. La evaluación es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo.

3.15. Auditoría.

Las organizaciones de desarrollo pueden ser auditadas por Contraloría General de Cuentas, si los recursos que reciben tienen relación directa con las asignaciones del presupuesto anual y con fines de cumplimiento fiscal a través de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, cuyos procedimientos se regulan a través de las Normas Internacionales de Auditoría y de sus propias normativas y se emiten informes de auditoría en base a sus propios sistemas de auditoría y esquemas propios, los cuales como hemos mencionado no se alejan a lo estipulado en las Normas Internacionales de auditoría.

De acuerdo a lo que se estipule en los estatutos referentes a fiscalización y a los Convenios o Contratos de Cooperación, las ONG'S, deben tener unidades de auditoría interna o bien auditoría externa. En el caso de la auditoría externa contratan a profesionales independientes y/o a firmas de auditoría nacional o con respaldo internacional.

Las auditorías internas y externas aplican lo que establece las Normas Internacionales de Auditoría, adoptadas en Guatemala de manera oficial el 20 de diciembre de 2007, de acuerdo a su publicación en el Diario de Centroamérica y entraron en vigor en el ejercicio fiscal 2008. Particularmente a las Organizaciones de Desarrollo para la elaboración de los informes de auditoría se aplica la Nía 800 “Dictamen del auditor independiente sobre trabajos de auditoría con propósito especial”, dado a que la presentación de la información contable difiere a la empresarial o comercial.

Cuando son cooperaciones internacionales normalmente se preparan estados de ingresos y gastos y son los que son sujetos de auditar su razonabilidad, así mismo se emiten otros informes como el de cumplimiento de cláusulas contractuales, evaluación de una cuenta en particular por citar dos ejemplos. Siempre se contempla elaboración de la Carta a la Gerencia y seguimiento a las recomendaciones de auditoría de periodos anteriores. Finalmente dichos informes llenan los

estándares establecidos por las Normas Internacionales de Auditoría y gozan de toda la legalidad existente.

Capítulo IV

Presupuesto de Egresos.

4.1 Presupuesto.

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- a. Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- b. Sistemas de Planeación.
- c. Sistemas Presupuestales.
- d. Organización.

Mayen, Emilio en su Tesis en (1998) comenta que un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Esta definición tampoco establece límite de tiempo sí bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Sin embargo, se referirse fácilmente a un solo

artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta. Por lo general los directivos y gerentes se enfrentan a una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la organización. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o está basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

Finalmente, se puede definir el Presupuesto como 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.

4.2 Objetivos del Presupuesto.

- a. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- b. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la organización.
- c. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- d. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

4.3 Funciones del Presupuesto.

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la asociación. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema organizacional. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- a. Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- b. La capacidad para pretender el desempeño.
- c. El soporte para la asignación de recursos.
- d. La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- e. Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- f. Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- g. Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- h. Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

4.4 Importancia de los Presupuestos para la Gerencia.

Newman, Carlos, (2005) dice que las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden auto sostenerse en el ámbito organizacional, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un proyecto. El presupuesto surge como herramienta

moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la organización.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- a. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la organización en unos límites razonables.
- b. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la organización y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- c. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- d. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

4.5 Control Presupuestario.

Para Domínguez Rubio, Pedro (2006) comenta que el control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada departamento de la organización; 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, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- a. Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- b. 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.
- c. Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- d. 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.

4.6 Presupuesto Base Cero.

Para Lazarro, Víctor (2000) comenta que el presupuesto base cero es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea. En la concepción de algunos autores, el proceso de análisis de cada partida presupuestaria, comenzando con el nivel actual de cada una de ellas, para después justificar los desembolsos adicionales que puedan requerir los programas en el próximo ejercicio, es típico de una administración pública y no debe ser el procedimiento para decidir en la esfera privada. Para

ello, impulsaron el PBC (presupuesto base cero) como técnica que sustenta el principio de que para el próximo período el importe de cada partida es cero.

Mientras un enfoque da por válido lo ejecutado con anterioridad, otro afirma que nada existe y todo debe justificarse a partir de cero, analizando la relación costo – beneficio de cada actividad. El primero de los sistemas (método incremental) modifica las partidas del período anterior, mientras que el segundo transfiere a cada período la responsabilidad de su justificación a los titulares de cada área. La aparición del PBC constituyó una reacción al procedimiento del sector público – fundamentalmente cuantitativo y casi nada cualitativo – que no sólo no contribuye a un análisis crítico de cada partida, sino que por una especie de inercia, generalmente fomenta un aumento en las erogaciones.

Su instrumentación o aplicación comprende varias etapas, siendo la más relevante la de análisis de las unidades o paquetes de decisión, ya que de ésta dependen la mayor parte de los resultados para mejorar su efectividad. El PBC resulta muy poco operativo porque exige que cada gerente empiece todos los años de cero, como si su actividad nunca hubiese existido y descubra una nueva forma de trabajo y que además la evalúe relacionando su costo con el beneficio. En un auténtico presupuesto, las partidas del ejercicio anterior siempre se encuentran sujetas a modificaciones o a su eliminación, y deben ser cuidadosamente analizadas y evaluadas en orden a sus destinos.

Sin embargo, se debe destacar que el presupuesto común no implica que las erogaciones anteriores simplemente son ratificadas y a menudo incrementadas. Por el contrario, exige competencia para la revisión periódica de todo lo actuado y la evaluación de la gestión y de las actividades de cada responsable para la definición de las partidas que lo componen.

El PBC consiste en un proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos destinados a áreas indirectas de la organización, de

tal manera que en cada una de esas actividades indirectas se demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo incurrido.

No importa que la actividad esté desarrollándose desde mucho tiempo atrás, si no justifica su beneficio, debe eliminarse; es decir, parte del principio de que toda actividad debe estar sujeta al análisis costo – beneficio. Esta técnica no se aplica a ningún elemento del costo como materia prima, mano de obra o gastos indirectos de fabricación. Es de aplicación inmediata, sobre todo en aquellas empresas donde la proporción de costos indirectos al producto es mayor que la de costos directos, con respecto al total de costos.

4.7 Presupuesto Gubernamental.

Según Burbano Ruiz, Jorge (2001), comenta que el presupuesto gubernamental, son aquellos que elaboran los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

Se indico anteriormente en la etimología que es un presupuesto, y de donde se deriva además de lo que es el presupuesto gubernamental. Pero se agrega que el sistema presupuestario, lo constituyen el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades que conforman estos sectores y que se describen en la ley, y su reglamento Interno.

Se debe dejar claro que las ONG'S no son gubernamentales pero tampoco de la iniciativa privada por lo que se tratara de dar un tratamiento mixto.

4.8 Proceso Presupuestario en Asocuch.

Generalmente los presupuestos de las organizaciones provienen de sus socios a través de ayudas internacionales. El proceso de un presupuesto de organizaciones es a través de esta forma:

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la organización a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de esta organización.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la asociación, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la asociación y gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que esta entidad tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que

desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento.

El proceso de planificación presupuestaria de la organización varía mucho dependiendo del tipo de proyecto que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

- a. Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: la dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la organización fijadas a largo plazo.
- b. Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.
- c. Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases interactivas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

- d. Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- e. Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
- f. Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

4.9 Egreso.

Ramírez Padilla, David (2005), explica que egreso es la erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aún cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias. En Contabilidad Gubernamental, los pagos se hacen con cargo al presupuesto de egresos.

4.10 Presupuesto de Egresos.

Mayen, Emilio en su Tesis en (1998) comenta que es importante elaborar un presupuesto para diferenciar las entradas y salidas de efectivo. En esta ocasión se habla del presupuesto de egresos,

el cual es una presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

Los presupuestos son una herramienta de planificación y control, en el caso del concepto que se está analizando, el presupuesto de egresos se concentra exclusivamente en las salidas que se tienen.

Un presupuesto de egresos es de uso personal, empresarial y gubernamental.

Ejemplo de presupuesto de egresos personal.

Si usted quiere hacer exclusivamente un presupuesto de egresos solo debe registrar sus gastos. Por ejemplo, si usted gana 8 mil quetzales mensuales usted canaliza sus recursos a las obligaciones que debe cumplir.

Cantidad disponible: Q. 8,000.00

Gastos/Egresos/Salidas

Renta:	Q. 1,500.00
Gasolina:	Q. 500.00
Alimentos:	Q. 2,500.00
Servicios:	Q. 1,000.00
Vestuario:	Q. 500.00
Gastos Extras:	Q. 1,000.00
Total:	Q. 7,000.00

Como se observa, únicamente se toman en cuenta los gastos, y define cuanto se gasta en los requerimientos. Se puede modificar el presupuesto planteando diversas metas y teniendo claro que las salidas son fijas y cuales están sujetas a modificarse.

La relevancia de un presupuesto de egresos es vital, imagínense que una organización que no registre un control de cuanto paga de salarios, rentas, comisiones, etc. La misma no tendrá una planificación de gasto lo que generara posibles desordenes y mala priorización de gastos que tendrá como resultado un presupuesto inadecuado.

Lo mismo es para el nivel gubernamental. Así que, es importante planificar en la vida personal y mucho más importante en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales pues nos puede sacar de muchos apuros.

4.11 Fases del Presupuesto.

4.11.1. Formulación.

Se inicia esta fase con la fijación de los objetivos y políticas de la Asociación, para preparar los planes y presentarlos. Para ello es indispensable diagnosticar la situación y establecer cómo actúan los mecanismos del sistema económico y pronosticar, como forma de adelantarse a los acontecimientos futuros según las tendencias. Seguidamente se fijan las metas (objetivos en términos cuantitativos) que se logrará analizando la disponibilidad de recursos financieros humanos, materiales; y evaluar las posibilidades de cada uno de ellos. Luego se preparan los programas por cada actividad principal o por cada unidad organizativa de acuerdo a los objetivos y políticas para que todos los programas se integren, a fin de elaborar el presupuesto.

4.11.2. Ejecución.

Aquí predomina la acción para lograr los objetivos de la Asociación. Se trata de llevar a la realidad la planificación presupuestaria aplicando los recursos disponibles, ya que el presupuesto

no constituye meramente un ejercicio teórico o abstracto. Del presupuesto depende el éxito o fracaso de una institución.

4.11.3. Control.

Aquí se miden resultados. Es para comparar los resultados reales con la planificación y constatar las posibles diferencias. El control presupuestario debe seguir la misma secuencia de la formulación, de manera que el control sea tanto de las actividades principales como del presupuesto en su conjunto.

4.11.4. Evaluación.

La comparación de presupuestos corresponde a distintos lapsos o períodos presupuestarios y la referencia de los resultados alcanzados respecto a sus objetivos, harán posible la evaluación, al suministrar la información necesaria para introducir modificaciones en los objetivos y orientaciones seguidas para establecer criterios o cambios en los subsiguientes presupuestos.

4.12 Ejecución.

Magowan, Robert (2003) explica que la ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. Al respecto dice que “en la práctica, muchos gerentes creen que la ejecución es la verdadera esencia de la administración. La ejecución trata exclusivamente con personas.

Es llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

La Ejecución conlleva las siguientes acciones:

- Elaboración del documento para requerir los recursos de lo presupuestado
- Cumplimiento documental del proceso de compra y contratación
- Gestión del cheque
- Realización de pagos y obtención de documento de legítimo abono
- Liquidación del gasto

4.13 Ejecución del Presupuesto.

La ejecución del presupuesto de ingresos se rige por los reglamentos internos de ASOCUCH, que determina su creación y administración. En dichos reglamentos dice que: se realiza de acuerdo a lo planificado en el plan operativo de la asociación y de los distintos proyectos, consiste en realizar las actividades programadas así como los gastos operativos (Luz, agua, teléfono, mantenimiento, entre otros). Realización de la liquidación del gasto contra factura, planilla de viáticos.

4.14 Medidas de Ajuste Presupuestario.

Cuando el comportamiento de los ingresos corrientes muestre una tendencia significativa inferior a las estimaciones contenidas en el presupuesto general, se deberán de realizar los ajustes pertinentes; incluyendo el recorte e inmovilización de créditos o el cambio de fuentes de financiamiento de asignaciones presupuestarias.

Las transferencias necesarias de un rubro a otro, que no excedan del 10% y superiores a ésta deberán de realizar una solicitud de la transferencia dirigida al donante, el mismo contestará si lo autoriza o no lo autoriza; la solicitud conlleva el objetivo de la transferencia y lo solicitado cumpla con los objetivos del proyecto.

Sobre sus ingresos propios (intereses) que perciban se ejecutaran de acuerdo a la percepción real de los mismos. Se manejan de acuerdo a lo estipulado en contrato con el donante, los cuales pueden formar parte de la disponibilidad del efectivo del siguiente año o bien reservarlos y solicitar su utilización. En los fondos propios forman parte de los ingresos.

Capítulo V

Importancia del Control Financiero en la Ejecución del Presupuesto de Egresos.

(Análisis y discusión de los resultados de la investigación)

En el presente capítulo se hará referencia del análisis realizado en función de la investigación efectuada en la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH-, ubicada en el municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango.

De acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la ASOCUCH se determinó que solo uno de los entrevistados tiene dominio de lo que es un sistema de control financiero, normalmente lo confunden con lo que es control interno; saben bien como documentar sus gastos mas no así como eficientar y aprovechar al máximo los recursos.

Se aprecia que el personal administrativo de la entidad, tiene conocimiento de lo que es control interno e instrumentos administrativos, y estos los vinculan a los resultados de las auditorías financieras, donde han obtenido buenos resultados, pero reconocen que si se han reflejado variaciones dinerarias, positivas y negativas en la ejecución y que estas deben de controlarlas de mejor manera o bien eliminarlas, pero no cuentan con herramientas prácticas para ser más efectivas en dicho control.

Uno de los cuestionamientos de mayor valor de la investigación, era el saber el criterio de los colaboradores respecto a la incidencia de los controles financieros en la ejecución del presupuesto de egresos; y al consultarles se pudo identificar que no manejan a plenitud el tema, manifestaron que si tuvieran mejores controles de éste tipo, no tendrían sobrantes al final de la ejecución de cada proyecto.

ASOCUCH, cuenta con normativas para documentar los gastos y para realizar los registros contables; los presupuestos los realizan en función a estimaciones que se fundamentan en el presupuesto global de sus proyectos y de sus ingresos propios, pero no provienen de proyecciones que vinculen lo planificado de acuerdo a los planes operativos y marcos lógicos de sus proyectos y actividades económicas, puntualmente no realizan presupuestos en base a costos por resultados y no cuentan con una herramienta como el flujo de caja o de efectivo que les permita controlar de mejor manera sus ejecuciones.

En ASOCUCH, no existe un manual de control financiero de egresos específico, solamente se basan en una normativa de como documentar los gastos, no se ajustan a un procedimiento puntual en la realización del control financiero ya que los colaboradores indican que para tener un mejor control de las salidas del efectivo deberá existir formas más adecuadas, puntuales y formales en la realización de los procedimientos.

El resultado de la entrevista realizada contribuyó a identificar que existe un manual administrativo y de control interno solo para el control de documentación de gastos y registros contables, no así apegado a la realidad de lo ejecutado en el período. Las revisiones de auditoría interna se realizan constantemente con el objetivo de mantener un control interno adecuado a los recursos financieros y la documentación soporte de cada uno de los gastos realizados, de esa forma respaldar el trabajo que cada uno de los involucrados realizan de forma satisfactoria para que no exista ningún tipo de fraude o malversación de los recursos financieros.

Al abordar el tema de cómo controlan de manera técnica la ejecución del presupuesto de egresos, indican que lo ejecutan de acuerdo a las actividades programadas y gastos de funcionamiento contemplado en el mismo.

Manifiestan que las ejecuciones presupuestarias las realizan en base a las necesidades y que no cuentan con procesos de revisión y de reprogramación de gastos, los informes financieros los

preparan en base a lo ejecutado pero, en el mismo no presentan una ampliación financiera sobre las principales desviaciones en base a lo presupuestado.

Al preguntarles si han sido capacitados en el tema de controles financieros, indican que no han sido formados en el tema de: control interno, registros contables, aspectos fiscales y transparencia.

En la asociación la formulación y aprobación del presupuesto de ingresos y egresos es efectuado por el equipo técnico y gerencia general, no así tomando en cuenta a la parte administrativa que les puede ayudar en la formulación del mismo para que esté sea más apegado a la realidad. Asimismo no existen controles presupuestarios que evalúen los objetivos previstos, si no que son realizados en forma empírica.

Aunque el presupuesto es aprobado debidamente por los donantes, manifiestan que de acuerdo a las ejecuciones de los años anteriores siempre tienen sobrantes en sus ejecuciones y esto proviene que por deducción al final del año van quedando saldos no utilizados y que por el poco tiempo que les queda para ejecutar se les dificulta realizar transferencias entre renglones, aun cuando algunos resultados necesitan más inversión para la búsqueda de los mismos.

En consecuencia el no contar con controles financieros, les afecta en la ejecución efectiva del presupuesto de egresos, pues de manera técnica no cuentan con las herramientas oportunas para efectuar el análisis de su ejecución financiera, que les permita realizar reprogramaciones de gastos y transferencias que pudiera representarles un mejor aprovechamiento de los recursos que les han sido puestos a su disposición.

Aunque desconocen técnicamente sobre lo que son los controles financieros, particularmente para la ejecución de su presupuesto de egresos, se interpreta en la entrevista una gran intención por no solo ser efectivos en la documentación de sus gastos, sino también en mejorar sus controles

financieros para aprovechar los escasos recursos económicos que captan de sus actividades propias y de los aportes de los donantes, y ven con mucho interés el poder realizar de mejor manera la vinculación de sus planes operativos con los aspectos financieros que aunados permitirán ser más eficientes y eficaces en el aprovechamiento de sus recursos financieros.

Con la intención de saber si aplican las fases de la administración, se constato que la planificación se ejecuta con limitantes, la organización y dirección son las más efectivas y la integración y control son decadentes en su aplicación.

Según Reyes Ponce Agustín en su libro Administración de Empresas, publicado en el año 2002, considera que las fases de la administración son importantes para establecer la necesidad de la capacidad administrativa de quienes participan activamente dentro del aspecto práctico de cada una de esas funciones, además son fundamentales en el desarrollo de la gestión administrativa, por lo tanto es un área a la cual deberá de atenderse con más atención.

El manual de actividades de programas, editado por Climate Focus en abril del 2011, dice que el POA es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. De acuerdo a la investigación realizada se cuenta con dicho instrumento, pero no se vincula de una manera eficaz a la ejecución del presupuesto de egresos.

James C. Van Horne, define en su libro Fundamentos de administración financiera; publicado en el año 2003, expone qué; el flujo de efectivo, es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. En la entrevista realizada los colaboradores dijeron que en la asociación no se realiza un flujo de efectivo que muestre la cifra de los fondos generados o consumidos por la financiación en las cuales se informa sobre el importe de fondos recibidos de donaciones y de los fondos propios.

La herramienta de costos por resultados que vincula una gestión de proyectos desde la elaboración del Marco Lógico de proyectos, seguido por el plan operativo, actividades y costos, no es una práctica que se realice, lo cual sería una alternativa a incorporar, como un control financiero muy eficiente.

La asociación presenta informes de ejecución financiera a las partes donantes que detallan lo referente a la ejecución de los gastos realizados, esto lo elaboran semestralmente, para rendirle los balances de lo ejecutado, para recibir los siguientes desembolsos en efectivo, y aunque se elabora un informe técnico, el mismo no se vincula en gran medida a lo financiero.

El licenciado Mario Leonel Perdomo Salguero, define en su libro Evaluación de Proyectos, en el mes de enero del año 2005, manifiesta que la evaluación financiera consiste en la determinación de índices financieros económicos y en analizar el impacto social que producirá en la comunidad en donde se propone ejecutar el proyecto, a fin de estudiar su viabilidad desde todos los ángulos. En la entrevista realizada a los colaboradores de la ASOCUCH comentaron que se contrata personal externo para realizar las evaluaciones de medio término y al final, lo cual no es muy provechoso, ya que se esperaba que fueran con mayor frecuencia para aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

En el proceso de la ejecución del presupuesto de egresos, no existe un monitoreo mensual, trimestral o semestral, que permita el correcto desarrollo del proyecto para el análisis financiero correspondiente en la toma de decisiones, tampoco verifica que lo ejecutado esté alineado con lo presupuestado.

Conclusiones

1. De acuerdo a la investigación realizada, se concluye que los controles financieros, si tienen incidencia directa en la ejecución del presupuesto de egresos de la Asociación, ya que al final de cada año ejecutado y de la finalización de un proyecto, se obtienen saldos no utilizados, que son devueltos a los donantes, o reprogramados a la ligera, sin ser su ejecución de impacto para los proyectos.
2. ASOCUCH, no cuenta con instrumentos técnicos para la evaluación de su control financiero, lo cual se realiza de manera empírica.
3. Actualmente ASOCUCH ejecuta su presupuesto de egresos de acuerdo a las actividades y costos programados, los cuales tienen variaciones y son analizados al final del año y no cuentan con controles financieros que les permitan identificarlos oportunamente para realizar reprogramaciones de manera oportuna.
4. ASOCUCH no cuenta con medios de verificación que indiquen que las ejecuciones de egresos, están siendo monitoreadas de manera técnica y oportuna.
5. Aunque cuentan con políticas administrativas y de control interno, éstas normativas no incluyen regulaciones de cómo realizar el control financiero en la organización.
6. ASOCUCH no capacita a su personal técnico y administrativo en el tema de controles financieros y ejecución de presupuesto de egresos.

Recomendaciones

1. ASOCUCH puede implementar en sus políticas administrativas una guía, que les permita direccionar sobre cómo debe de desarrollarse el control financiero en la organización, que contemple instrumentos de control que vinculen aspectos técnicos y financieros, la cual al ser aprobada por Junta Directiva, sería obligatoria para los proyectos actuales y los que se gestionen en el futuro.
2. La Gerencia y Coordinaciones de ASOCUCH, deben de implementar procesos de capacitación a su personal técnico y administrativo, sobre controles financieros, las cuales partirán de la guía que se sugiere sea implementada, así como de aspectos técnicos administrativos sobre el tema, que permitan empoderar a sus colaboradores de este conocimiento que es urgente y necesario en su administración.
3. Es oportuno que ASOCUCH adopte la metodología de costos por resultados en la ejecución de sus proyectos y presupuestos anuales, citada en la guía que se propone más adelante en el presente, debiéndose actualizar a cada año para mantener instrumentos de control novedosos y efectivos.
4. Adquirir un software de contabilidad que contengan campos de información técnica que sea vinculada con las finanzas y así poder obtener reportes técnicos y contables de manera oportuna.

Referencias Bibliográficas

1. HILTON, Ronald W. 2001, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, V Edición, México, Editorial Pearson.
2. KURT, Pany, 2003, Principios de Auditoria, II Edición, Editorial McGraw-Hill.
3. PADILLA RAMIREZ, David Noel, 2005, Contabilidad Administrativa, VII Edición, México, Editorial McGraw-Hill.
4. LAZARRO, Víctor, 2000, Sistemas y Procedimientos, II Edición, México, Editorial Diana.
5. PERDOMO SALGUERO, Lic. Mario Leonel, 2005, Finanzas II y III; Presupuestos y Evaluación de Proyectos, I Edición, Guatemala, Editorial Ediciones Contables y Administrativas ECA.
6. BURBANO RUIZ, Jorge & ORTIZ GOMEZ, Alberto, 2001, Manual de Presupuestos, II Edición, Colombia, Editorial McGraw Hill.
7. DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, 2000, El Presupuesto: Generalidades, Base Cero, IX Edición, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, Internacional Thomson.
8. GRUPO OCEANO, 2002, Contabilidad de Gestión Presupuestaria y de Evaluación, VIII Edición, Barcelona.
9. RUBIO DOMINGUEZ, Pedro, 2003, Introducción a la Gestión Empresarial, V Edición, Editorial Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

10. FRANKLIN F. Enrique Benjamín, 2001, Auditoria Administrativa, I Edición, México, Editorial Mc Graw Hill
11. SORIANO GUZMAN, Genaro, La Auditoría Interna en el Proceso Administrativo, Editorial CENAPEC 1992.
12. MEIGES Y MEIGES, Better, 1998. Contabilidad, XVI Edición, Editorial Mc Graw Hill,
13. PILOÑA ORTIZ, Gabriel Alfredo, 2002, Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo, V Edición, Editorial Cimgra.
14. VARIOS AUTORES, Diccionario Enciclopédico, Edición Española, Editorial Grupo Océano, S.A. Barcelona España.

E-grafía.

www.asocuch.com.gt

<http://www.yoteca.com/pg/Informacion-de-ons.asp>

www.monografias.com/sistemas-control/sistemas-control

www.monografias.com/presupuesto/presupuesto

ANEXOS

Propuesta.

**Guía del Control Financiero, en la Ejecución del
Presupuesto de Egresos en la Asociación de
Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–**

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
XI. Introducción	67
XII. Justificación	68
XIII. Cobertura	68
XIV. Beneficios	69
XV. Beneficiarios	69
XVI. Objetivos de la Propuesta	69
XVII. Curso de Acción	70
XVIII. Operativización de los Cursos de Acción	72
XIX. Ejemplo de Operativización de los Cursos de Acción	84
XX. Presupuesto de la Propuesta	91

Anexo I

Guía del Control Financiero, en la Ejecución del Presupuestos de Egresos en la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–

I. Introducción.

La presente propuesta está dirigida a la gerencia y administración de ASOCUCH, con fundamentos que contribuyan al desempeño actual en el control financiero de egresos para mejorar el desarrollo de las actividades cotidianas utilizando herramientas y procedimientos puntuales en la elaboración del control financiero.

Esta guía al implementarse pretende ser una herramienta importante de control financiero en la ejecución del presupuesto de egresos, permite reconocer la importancia que conlleva la aplicación de los controles desarrollados, para aprovechar los recursos monetarios de fondos propios y los donados, con el fin de lograr una mejor inversión de los recursos monetarios disponibles y la efectividad del recurso humano.

Realiza una vinculación de los propósitos técnicos y los costos que representa el desarrollar éstos. En su inicio se desarrolla la técnica de elaboración del marco lógico de un proyecto, el cual se materializa en la planificación operativa anual, lo que permite realizar el costeo de las actividades hasta llegar a la elaboración del presupuesto. Finalmente se emplea la técnica del flujo de caja proyectado, que es la planificación y el ejecutado que es el real y permite realizar ajustes.

Un aporte más de este procedimiento desarrollado en ésta guía es que permite proporcionar un adecuado control en la utilización de los recursos financieros, pues la aplicación de la misma,

contribuirá a obtener un mejor cumplimiento de los compromisos adquiridos en la ejecución de proyectos, además garantizar que los procesos administrativos y financieros favorecerán en la búsqueda de los objetivos planteados; se evitará fraude, actos ilícitos y lo más importante el desperdicio de recursos monetarios, lo cual debe aplicarse y ajustarse a las necesidades de cada proyecto a ejecutar.

II. Justificación.

La razón primordial para la realización de esta propuesta es ofrecer una nueva alternativa para mejorar el procedimiento del control financiero para fortalecer la ejecución del presupuesto de ASOCUCH y organizaciones afines; pues como ya se ha manifestado, busca la vinculación de los aspectos técnicos con los financieros, específicamente costear los gastos y mejorando la planificación y monitoreo de los presupuestos. .

Con la aplicación de la guía se mejorará el monitoreo de la ejecución del presupuesto de egresos, los cuales quedarán estandarizados y a la vez formaran parte de las políticas de la Asociación. Permitirá también aprovechar de mejor manera los recursos que sean puestos a disposición por los cooperantes y los recursos propios.

La guía proveerá resultados positivos en la ejecución de los presupuestos, vinculará lo técnico con lo financiero, permitiendo realizar proyecciones reales y una valorización del costo de los resultados que se planteen.

III. Cobertura.

La presente guía será utilizada por Junta Directiva, Comisión de Vigilancia, Gerente y el personal técnico y administrativo de ASOCUCH, teniendo incidencia en los equipos de las organizaciones agremiadas a éstas.

Será también un valor agregado a las propuestas que serán enviadas a las organizaciones donantes y al mismo Estado Guatemalteco.

IV. Beneficios.

Algunos de los beneficios que se obtendrán de la presente guía son:

- Aprovechar al máximo los recursos dinerarios que sean puestos a disposición de ASOCUCH.
- Contar con procedimientos y controles efectivos que brinde información verídica y oportuna de la ejecución del presupuesto de egresos.
- Evaluar constantemente la ejecución del presupuesto
- Reducir errores en la estimación y elaboración de los futuros presupuestos.
- Minimizar costos y evitar sobrantes de efectivo al final de la ejecución.

V. Beneficiarios.

1. Los socios de las organizaciones agremiadas a ASOCUCH
2. Miembros de Junta Directiva, Comisión de vigilancia y personal técnico y administrativo de ASOCUCH y su red.
3. Los donantes y organizaciones socias de ASOCUCH.

VI. Objetivos de la Propuesta.

6.1 Objetivo General:

Generar una guía que sirva como instrumento para la elaboración de presupuestos de egresos, los cuales podrán ser medibles y monitoreados para aplicar las medidas correctivas de manera oportuna.

6.2 Objetivos Específicos:

- a) Proponer instrumentos técnicos en la planificación de un proyecto que permita presupuestar las actividades de manera técnica.
- b) Generar técnicas e instrumentos financieros para costear y realizar la presupuestación de un presupuesto de egresos.
- c) Proponer los instrumentos para controlar y monitorear la ejecución del presupuesto de egresos.

VII. Curso de Acción.

La guía interrelacionará las siguientes acciones

- a) Elaboración de un marco lógico de un proyecto:
En esta acción se desarrollará lo referente a cómo debe de elaborarse un marco teórico de un proyecto, donde se establecen; el objetivo general, objetivos específicos, indicadores y medios de verificación.
- b) Elaboración de un plan operativo anual –POA-:
En dicho plan se desarrollarán los siguientes componentes: Resultado planteado en el marco lógico, actividades, metas, unidades de medidas y la temporalidad en la que se realizará.
- c) Aplicación de la técnica del costeo de actividades y costos fijos:
Su base será las actividades programadas en el POA y los gastos operativos, a los cuales se les asignará la descripción de la unidad de medida, la cantidad a necesitar, el costo unitario, costo sub total, costo total, y en qué mes se realizará el gasto.

d) Confección del presupuesto de egresos:

Se elaborará de acuerdo al total de cada cuenta o renglón presupuestario que se obtiene del costeo de las actividades, resumiéndolos en el tipo de gastos, que puede ser, administración, ejecución e inversión. Se entiende por administración los gastos operativos; ejecución, la realización de las actividades e inversión la adquisición de los bienes permanentes, también clasificados como activos fijos, propiedad planta y equipo. Se estipula también los montos que serán ejecutados en cada mes.

e) Utilización del flujo de efectivo proyectado:

A partir de la elaboración del presupuesto de egresos se confeccionará el flujo de efectivo donde se contempla los desembolsos que se esperan recibir y los gastos que se ejecutarán cada mes. Este deberá de coincidir con el presupuesto total.

f) Utilización del flujo de efectivo ejecutado:

Se construirá a partir de lo real, lo que se ejecute cada mes, lo que permitirá evidenciar la variación dineraria entre lo presupuestado y lo ejecutado; y será la herramienta para ir realizando ajustes a la presupuestación, tales como transferencias entre renglones.

VIII. Operativización de los Cursos de Acción.

Guía del Control Financiero, en la Ejecución del Presupuestos de Egresos en la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–

PASO No. 1:

Elabore el Marco Lógico del Proyecto:

De acuerdo a los objetivos que se ha planteado para la ejecución del proyecto, construya el marco lógico, en él debe considerar lo requerido en el siguiente formato:

MARCO LÓGICO NOMBRE DEL PROYECTO

Objetivo General:		
Objetivo Específico 1:		
Impacto Directo:		
RESULTADOS/METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Resultado 1.1.		
Producto 1.1.		
Actividad 1.1.1.		
Actividad 1.1.2		
Meta:		

Fuente: Elaboración Propia

PASO No. 2

Elabore el Plan Operativo Anual:

Teniendo como insumo el marco teórico, elabore el plan operativo anual que deberá contener lo indicado en el siguiente formato:

Plan Operativo Anual (Año)

Nombre del Proyecto

Objetivo General:								
Objetivo Especifico 1:								
Impacto Directo:								
RESULTADO/ACTIVIDAD	META	UNIDAD MEDIDA	GENERO		TRIMESTRE			
			H	M	1	2	3	4
Resultado 1.1.								
Producto 1.1.								
Actividad 1.1.1.								
1.1.1.1								
1.1.1.2.								
Actividad 1.1.2.								

Fuente: Elaboración Propia

PASO No. 3

ELABORE EL COSTEO:

Elabore el instrumento de costeo, en base a las actividades estipuladas en el POA e incluya los costos fijos, a continuación se presenta el formato a utilizar.

Costo por Resultados

Nombre del Proyecto

Objetivo 1

Código	Resultados Actividades	Descripción Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitá -rio	Sub Total	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Sub Totales
	Resultado 1.1.																		
	Producto 1.1.																		
	Actividad 1.1.1.																		
	Sub-Actividad 1.1.1.2.																		
	Actividad 1.1.2.																		
	Sub-Actividad 1.1.2.1																		
1.3	Honorarios																		
	Sub-Actividad 1.1.2.2.																		
4.2	Equipo de computo																		
3.1	Papelería y Útiles																		

Fuente: Elaboración Propia

PASO No.4

Elabore el Presupuesto:

Toda vez cuente con el costeo, realice el presupuesto consolidado del proyecto, a continuación se le presenta el formato a utilizar.

Presupuesto (Año) Nombre del Proyecto.

Código	Partida Presupuestaria	Administra- ción	Ejecución	Inversión	Total	Presupuesto Original
1	Servicios Personales					
1.1	Salarios	X				
1.2	Cuota Patronal	X				
1.3	Honorarios	X				
1.4	Consultorías					
1.4.1	Auditoría Externa					
1.4.2	Auditoría Interna					
1.5	Aporte a Becados					
2	Servicios No Personales					
2.1	Comunicaciones	X				
2.2	Energía Eléctrica	X				
2.3	Mantenimiento	X				
2.4	Arrendamientos		X			
2.5	Capacitaciones		X			
2.6	Viáticos		X			
2.7	Gastos de Campo y Transporte					
2.8	Propaganda y Publicidad					
2.9	Placas de Vehículos					
28	Viáticos	X				
3	Materiales y Suministros					
3.1	Papelería y útiles	X				
3.2	Combustibles y Lubricantes					
3.3	Materiales y Suministros					
3.4	Equipo y Suministros de Campo			X		
4	Bienes Permanentes					
4.1	Mobiliarios y equipo			X		
4.2	Equipo de Cómputo			X		
4.3	Software			X		
4.4	Inmuebles			X		
4.5	Vehículos			X		
4.6	Construcciones			X		
	Sub-Total					
	Oberheade					
	Total					

Fuente: Elaboración Propia

PASO No.5

Elabore el Flujo de Efectivo Proyectado:

Teniendo el total de cada renglón presupuestario y habiendo determinado la temporalidad en la que se utilizará, elabore el flujo de efectivo proyectado, como se muestra a continuación.

**Flujo de Efectivo Proyectado
Nombre del Proyecto (Año).**

89

No.	Concepto	Total de Presupuesto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
	Ingresos														
a	Saldo inicial														
b	Transferencias/desembolsos														
c	Intereses														
d	Otras donaciones														
e	Otros ingresos														
	Egresos														
	Servicios Personales														
1.1	Salarios														
1.2	Cuota Patronal														
1.3	Honorarios														
1.4	Consultorías														
1.4.1	Auditoría externa														
1.4.2	Auditoría Interna														
15	Aporte a Becados														
	Servicios No Personales														
2.1	Comunicaciones														
2.2	Energía Eléctrica														
2.3	Mantenimiento														
2.4	Arrendamientos														
2.5	Capacitación														
2.6	Viáticos														
2.7	Gastos de campo/Transporte														
2.8	Propaganda y Publicidad														
2.9	Placas de Vehículos														
3	Materiales y Suministros														
3.1	Papelería y útiles														
3.2	Combustibles y Lubricantes														
3.3	Materiales y Suministros														
3.4	Eq. y Suministros de Campo														

4	Bienes Permanentes														
4.1	Mobiliarios y equipo														
4.2	Equipo de Cómputo														
4.3	Software														
4.4	Inmuebles														
4.5	Vehículos														
4.6	Construcciones														
	Totales														

Fuente: Elaboración Propia

PASO No.6

Elabore el Flujo de Efectivo Ejecutado:

En el mismo formato del flujo de efectivo proyectado, vaya ingresando al final de cada mes la ejecución de gastos del mismo y en función del flujo de efectivo proyectado realice las comparaciones entre estos y aplique las medidas correctivas, realizando transferencias entre renglones si fuera necesario.

Flujo de Efectivo Ejecutado
Nombre del Proyecto (Año)

No.	Concepto	Total de Presupuesto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Gastado	Saldo Actual
	Ingresos															
a	Saldo inicial															
b	Transferencias/desembolsos															
c	Intereses															
d	Otras donaciones															
e	Otros ingresos															
	Egresos															
1	Servicios Personales															
1.1	Salarios															
1.2	Cuota Patronal															
1.3	Honorarios															
1.4	Consultorías															
1.4.1	Auditoría externa															
1.4.2	Auditoría Interna															
15	Aporte a Becados															
2	Servicios No Personales															
2.1	Comunicaciones															
2.2	Energía Eléctrica															
2.3	Mantenimiento															
2.4	Arrendamientos															
2.5	Capacitación															
2.6	Viáticos															
2.7	Gastos de campo/Transporte															
2.8	Propaganda y Publicidad															
2.9	Placas de Vehículos															
3	Materiales y Suministros															
3.1	Papelería y útiles															
3.2	Combustibles y Lubricantes															
3.3	Materiales y Suministros															
3.4	Eq. y Suministros de Campo															

4	Bienes Permanentes															
4.1	Mobiliarios y equipo															
4.2	Equipo de Cómputo															
4.3	Software															
4.4	Inmuebles															
4.5	Vehículos															
4.6	Construcciones															
	Totales															

Fuente: Elaboración Propia

Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–.
Transferencia de Cuentas.

Nombre del Proyecto: _____

Fecha: _____

Justificación de la Transferencia: _____

Cuenta Debitada	Cuenta Acreditada	Descripción	Cantidad	Cantidad

Fuente: Elaboración Propia

Reviso. _____ Fecha: _____ Firma: _____

Administración

Autorizó: _____ Fecha: _____ Firma: _____

Gerente General.

IX. A Continuación se Presenta un Ejemplo de la Aplicación de Todos los Pasos Para Ilustrar lo Descrito Anteriormente.

MARCO LOGICO BECAS A JOVENES DE LA SIERRA DE LOS CUCHUMATANES

Objetivo General: Dar la oportunidad de mejorar la calidad de vida de 25 jóvenes del área rural del municipio de Chiantla, Huehuetenango, a través de la obtención del título de nivel medio, quienes se han especializado y son agentes multiplicadores en el tema de Medio Ambiente.		
Objetivo específico 1: Graduar a 25 jóvenes como bachilleres con especialidad en Medio Ambiente.		
Impacto Directo: 25 jóvenes mejoran su calidad de vida tras contar con la oportunidad de poder emplearse en actividades de medio ambiente ayudando a la región en que viven.		
RESULTADOS/METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
Resultado 1.1. Graduar a 25 jóvenes como bachilleres en Medio Ambiente.	El boletín de calificaciones de cada becado, por bimestre.	25 títulos que los acredite como Bachilleres en Medio Ambiente
Producto 1.1. 25 Jóvenes estarán graduados para optar en el mercado laboral.	Al final del proyecto se encuentran 25 jóvenes graduados como Bachilleres en Medio Ambiente.	25 títulos que los acredite como Bachilleres en Medio Ambiente
Actividad 1.1.1. Seleccionar a los beneficiarios a obtención de becas para graduarse y la realización del contrato de la beca.	La convocatoria y proceso de selección del becado.	Publicación de la convocatoria, listado de recepción de expedientes, matriz de selección y el contrato firmado.
Actividad 1.1.2. Inscribirlos en el colegio y transferencia de los desembolsos de beca.	Obtención de la matricula del estudiante.	Los recibos de pago de cada becado y fotocopia de la matricula de inscripción.
Actividad 1.1.3. Dar acompañamiento en monitoreo en el desarrollo de la beca.	Los informes del análisis de los boletines de cada becado.	El boletín escolar, análisis de calificaciones y bitácora de visitas a los becados en monitoreo.
Actividad 1.1.4. Acto de graduación	Planificación del evento de graduación	Plan del evento, facturas de gastos y fotocopias de los títulos.
Meta: 25 jóvenes graduados de Bachilleres en Medio Ambiente.		

Fuente: Elaboración Propia

PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO (XX)

BECAS A JOVENES DE LA SIERRA DE LOS CUCHUMATANES

Objetivo General: Dar la oportunidad de mejorar la calidad de vida de 25 jóvenes del área rural del municipio de Chiantla, Huehuetenango, a través de la obtención del título de nivel medio, quienes se han especializado y son agentes multiplicadores en el temas de Medio Ambiente.								
Objetivo específico 1: Graduar a 25 jóvenes como bachilleres con especialidad en Medio Ambiente								
Impacto Directo: 25 jóvenes mejoran su calidad de vida tras contar con la oportunidad de poder emplearse en actividades de medio ambiente ayudando a la región en que viven.								
RESULTADO / ACTIVIDAD	META	UNIDAD MEDIDA	GENERO		TRIMESTRE			
			H	M	1	2	3	4
Resultado 1.1. Graduar a 25 jóvenes como bachilleres en Medio Ambiente.								
Producto 1.1. 25 Jóvenes estarán graduados para optar en el mercado laboral.								
Actividad 1.1.1. Seleccionar a los beneficiarios a obtención de becas para graduarse y la realización del contrato de la beca.								
1.1.1.1 Elaborar y distribuir las convocatorias, recibir las papelerías de los interesados, realizar la selección y generar los contratos.	25	Personas	15	10	x			
Actividad 1.1.2. Inscribirlos en el colegio y transferencia de los desembolsos de beca.								
1.1.2.1 Llenar la papelería de reingreso al colegio y realizar el pago de inscripción.	25	Inscripciones	15	10	x			
1.1.2.2 Realizar los desembolsos de manera trimestral.	100	Desembolsos	15	10	x	x	x	x
Actividad 1.1.3. Dar acompañamiento en monitoreo en el desarrollo de la beca.								
1.1.3.1 Visitas de monitoreo en el área de estudio.	75	Visitas	15	10	x	x	x	
Actividad 1.1.4. Acto de graduación								
1.1.4.1 Participación en acto de graduación y entrega de reconocimientos.	1	Participación	15	10				x
TOTAL DE RESULTADOS			75	50				

Fuente: Elaboración Propia

**COSTOS POR RESULTADO
BECAS A JOVENES DE LA SIERRA DE LOS CUCHUMATANES
OBJETIVO 1**

Código	Resultados/Actividades	Descripción Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Sub total	total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales	
	Resultado 1.1																			
	Producto 1.1																			
	Actividad 1.1.1	Seleccionar a los beneficiarios a obtención de becas para graduarse y la realización del contrato de la beca.																		
	Sub Actividad 1.1.1.1.	Elaborar y distribuir las convocatorias, recibir las papelerías de los interesados, realizar la selección y generar los contratos.			Q 57,200.00															
1.3	Honorarios	Honorarios mensuales de enero a noviembre	11	Q 4,500.00	Q 49,500.00	Q 49,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 49,500.00	
4.2	Equipo de Computo	Equipo de computo para uso del técnico de monitoreo.	1	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00													Q 5,000.00
3.1	Papelería y Útiles	Papelería y útiles para el desarrollo de las actividades de oficina y autentica de contratos.	3	Q 400.00	Q 1,200.00	Q 1,200.00	Q 400.00			Q 400.00					Q 400.00					Q 1,200.00
2.8	Propaganda y Publicidad	Publicidad en medios radiales, televisivos y escritos en convocatoria de becas.	3	Q 500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00													Q 1,500.00
	Actividad 1.1.2.	Inscribirlos en el colegio y transferencia de los desembolsos de beca.																		
	Sub Actividad 1.1.2.1	Llenar la papelería de reingreso al colegio y realizar el pago de inscripción.			Q 17,500.00															
1.5	Aporte a Becados	Pago de inscripción de cada becado beneficiario.	25	Q 700.00	Q 17,500.00	Q 17,500.00	Q 17,500.00													Q 17,500.00
	Sub Actividad 1.1.2.2	Realizar los desembolsos de manera trimestral.			Q 302,000.00															
1.5	Aporte a Becados	Desembolsos trimestrales a cada becado	100	Q 3,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00		Q 75,000.00		Q 75,000.00			Q 75,000.00		Q 75,000.00		Q 75,000.00			Q 300,000.00
2.6	Viáticos	Gastos de movilización del técnico para realizar los desembolsos.	4	Q 150.00	Q 600.00	Q 600.00	Q 150.00			Q 150.00				Q 150.00		Q 150.00				Q 600.00
3.2	Combustible y Lubricantes	Combustible en galones utilizado para la movilización del técnico de monitoreo.	40	Q 35.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 350.00			Q 350.00				Q 350.00		Q 350.00				Q 1,400.00
	Actividad 1.1.3.	Dar acompañamiento en monitoreo en el desarrollo de la beca.																		
	Sub Actividad 1.1.3.1	Visitas de monitoreo en el área de estudio.			Q 7,500.00															
2.6	Viáticos	Gastos de movilización del técnico para realizar las visitas de campo 5 becados por día.	15	Q 150.00	Q 2,250.00	Q 2,250.00		Q 750.00			Q 750.00				Q 750.00					Q 2,250.00
3.2	Combustible y Lubricantes	Combustible en galones utilizado para la movilización del técnico en visitas de campo, por día.	150	Q 35.00	Q 5,250.00	Q 5,250.00			Q 1,750.00			Q 1,750.00			Q 1,750.00					Q 5,250.00
	Actividad 1.1.4.	Acto de Graduación																		
	Sub Actividad 1.1.4.1.	Participación en acto de graduación y entrega de reconocimientos.			Q 2,125.00															
2.5	Capacitación	Para los becados en el acto de graduación y acompañantes	75	Q 25.00	Q 1,875.00	Q 1,875.00										Q 1,875.00				Q 1,875.00
2.5	Capacitación	Para directivos, gerencia, y encargados del proyecto, de la Asociación	10	Q 25.00	Q 250.00	Q 250.00										Q 250.00				Q 250.00
	Total Resultado 1.1				Q 386,325.00	Q 386,325.00	Q 28,900.00	Q 80,000.00	Q 7,000.00	Q 4,500.00	Q 80,400.00	Q 7,000.00	Q 4,500.00	Q 80,000.00	Q 7,400.00	Q 82,125.00	Q 4,500.00	Q -	Q -	Q 386,325.00

Nomenclatura	Partida Presupuestaria	Nomenclatura	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
1.3	Honorarios	1.3	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q -	Q 49,500.00
1.5	Aporte a Becados	1.5	Q 17,500.00	Q 75,000.00	Q -	Q -	Q 75,000.00	Q -	Q -	Q 75,000.00	Q -	Q 75,000.00	Q -	Q -	Q 317,500.00
2.5	Capacitaciones	2.5	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 2,125.00
2.6	Viáticos	2.6	Q -	Q 150.00	Q 750.00	Q -	Q 150.00	Q 750.00	Q -	Q 150.00	Q 750.00	Q 150.00	Q -	Q -	Q 2,850.00
2.7	Gastos de Campo y Transporte	2.7													
2.8	Propaganda y Publicidad	2.8	Q 1,500.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 1,500.00
3.1	Papelería y Útiles	3.1	Q 400.00	Q -	Q -	Q -	Q 400.00	Q -	Q -	Q -	Q 400.00	Q -	Q -	Q -	Q 1,200.00
3.2	Combustibles y Lubricantes	3.2	Q -	Q 350.00	Q 1,750.00	Q -	Q 350.00	Q 1,750.00	Q -	Q 350.00	Q -	Q 350.00	Q -	Q -	Q 6,650.00
4.2	Equipo de Computo	4.2	Q 5,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 5,000.00
	Total		Q 28,900.00	Q 80,000.00	Q 7,000.00	Q 4,500.00	Q 80,400.00	Q 7,000.00	Q 4,500.00	Q 80,000.00	Q 7,400.00	Q 82,125.00	Q 4,500.00	Q -	Q 386,325.00

Resultado 1.1 Q 386,325.00

Fuente: Elaboración Propia

PRESUPUESTO AÑO (XX)

BECAS A JOVENES DE LA SIERRA DE LOS CUCHUMATANES

Código	Partida Presupuestaria	Administración	Ejecución	Inversión	Total	Presupuesto Original
1	Servicios Personales	367,000.00	-	-	367,000.00	367,000.00
1.3	Honorarios	49,500.00	-	-	49,500.00	49,500.00
1.5	Aporte a Becados	317,500.00	-	-	317,500.00	317,500.00
2	Servicios No Personales	6,475.00	-	-	6,475.00	6,475.00
2.5	Capacitación	2,125.00	-	-	2,125.00	2,125.00
2.6	Viáticos	2,850.00	-	-	2,850.00	2,850.00
2.8	Propaganda y Publicidad	1,500.00	-	-	1,500.00	1,500.00
3	Materiales y Suministros	1,200.00	6,650.00	-	7,850.00	7,850.00
3.1	Papelería y útiles	1,200.00			1,200.00	1,200.00
3.2	Combustibles y Lubricantes	-	6,650.00		6,650.00	6,650.00
4	Bienes Permanentes	5,000.00	-	-	5,000.00	5,000.00
4.2	Equipo de Cómputo	5,000.00			5,000.00	5,000.00
	Sub total	379,675.00	6,650.00		386,325.00	386,325.00
	Overead				-	
	Total	379,675.00	6,650.00	-	386,325.00	386,325.00

Fuente: Elaboración Propia

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
BECAS A JOVENES DE LA SIERRA DE LOS CUCHUMATANES
Período: DEL 1 DE ENRO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO (XX)

No.	Concepto	TOTAL PRESUPUESTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
I. INGRESOS (a+b+c+d+e)		Q 386,325.00	Q 100,000.00	Q 171,100.00	Q 91,100.00	Q 84,100.00	Q 179,600.00	Q 99,200.00	Q 92,200.00	Q 87,700.00	Q 94,025.00	Q 86,625.00	Q 4,500.00	Q -	Q 386,325.00
a.	Saldo inicial	Q -		71,100.00	91,100.00	84,100.00	79,600.00	99,200.00	92,200.00	87,700.00	7,700.00	86,625.00	4,500.00		
b.	Transferencias/desembolsos	Q 386,325.00	100,000.00	100,000.00			100,000.00				86,325.00				386,325.00
c.	Intereses														
d.	Otras donaciones														
e.	Otros ingresos														
II. EGRESOS (1+2+3+4)		Q 386,325.00	Q 28,900.00	Q 80,000.00	Q 7,000.00	Q 4,500.00	Q 80,400.00	Q 7,000.00	Q 4,500.00	Q 80,000.00	Q 7,400.00	Q 82,125.00	Q 4,500.00	Q -	Q 386,325.00
1	Servicios Personales	Q 367,000.00	Q 22,000.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q -	Q 367,000.00
1.3	Honorarios	Q 49,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00		49,500.00
15	Aporte a Becados	Q 317,500.00	17,500.00	75,000.00	-	-	75,000.00	-	-	75,000.00	-	-	-		317,500.00
2	Servicios No Personales	Q 6,475.00	Q 1,500.00	Q 150.00	Q 750.00	Q -	Q 150.00	Q 750.00	Q -	Q 150.00	Q 750.00	Q 2,275.00	Q -	Q -	Q 6,475.00
2.5	Capacitación	Q 2,125.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,125.00	-	-	2,125.00
2.6	Viáticos	Q 2,850.00	-	150.00	750.00	-	150.00	750.00	-	150.00	750.00	-	-	-	2,850.00
2.8	Propaganda y Publicidad	Q 1,500.00	1,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,500.00
3	Materiales y Suministros	Q 7,850.00	Q 400.00	Q 350.00	Q 1,750.00	Q -	Q 750.00	Q 1,750.00	Q -	Q 350.00	Q 2,150.00	Q 350.00	Q -	Q -	Q 7,850.00
3.1	Papelaría y útiles	Q 1,200.00	400.00	-	-	-	400.00	-	-	-	400.00	-	-	-	1,200.00
3.2	Combustibles y Lubricantes	Q 6,650.00	-	350.00	1,750.00	-	350.00	1,750.00	-	350.00	1,750.00	350.00	-	-	6,650.00
4	Bienes Permanentes	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 5,000.00
4.2	Equipo de Cómputo	Q 5,000.00	5,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000.00
III. SALDO (I-II)		Q -	Q 71,100.00	Q 91,100.00	Q 84,100.00	Q 79,600.00	Q 99,200.00	Q 92,200.00	Q 87,700.00	Q 7,700.00	Q 86,625.00	Q 4,500.00	Q -	Q -	Q 386,325.00

Fuente: Elaboración Propia

FLUJO DE EFECTIVO EJECUTADO
BECAS A JOVENES DE LA SIERRA DE LOS CUCHUMATANES
Período: DEL 1 DE ENRO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO (XX)

Nom.	Concepto	TOTAL PRESUPUESTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Gastado	Saldo Actual
I. INGRESOS (a+b+c+d+e)		Q 386,325.00	Q 100,000.00	Q 172,500.00	Q 92,350.00	Q 85,100.00	Q 180,600.00	Q 99,950.00	Q 92,950.00	Q 88,200.00	Q 94,525.00	Q 87,375.00	Q 5,000.00	Q -		
a.	Saldo inicial	Q -		72,500.00	92,350.00	85,100.00	80,600.00	99,950.00	92,950.00	88,200.00	8,200.00	87,375.00	5,000.00			
b.	Transferencias/desembolsos	Q 386,325.00	100,000.00	100,000.00			100,000.00				86,325.00					
c.	Intereses															
d.	Otras donaciones															
e.	Otros ingresos															
II. EGRESOS (1+2+3+4)		Q 386,325.00	Q 27,500.00	Q 80,150.00	Q 7,250.00	Q 4,500.00	Q 80,650.00	Q 7,000.00	Q 4,750.00	Q 80,000.00	Q 7,150.00	Q 82,375.00	Q 5,000.00	Q -	Q 386,325.00	Q -
1	Servicios Personales	Q 367,000.00	Q 22,000.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q 79,500.00	Q 4,500.00	Q -	Q 367,000.00	Q -
1.3	Honorarios	Q 49,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00		49,500.00	-
15	Aporte a Becados	Q 317,500.00	17,500.00	75,000.00	-	-	75,000.00	-	-	75,000.00	-	-	-		317,500.00	-
2	Servicios No Personales	Q 6,475.00	Q 800.00	Q 150.00	Q 1,000.00	Q -	Q 400.00	Q 750.00	Q -	Q 150.00	Q 750.00	Q 2,525.00	Q 500.00	Q -	Q 7,025.00	Q (550.00)
2.5	Capacitación	Q 2,125.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,375.00	500.00	-	2,875.00	(750.00)
2.6	Viáticos	Q 2,850.00	-	150.00	1,000.00	-	400.00	750.00	-	150.00	750.00	150.00	-	-	3,350.00	(500.00)
2.8	Propaganda y Publicidad	Q 1,500.00	800.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800.00	700.00
3	Materiales y Suministros	Q 7,850.00	Q 200.00	Q 500.00	Q 1,750.00	Q -	Q 750.00	Q 1,750.00	Q 250.00	Q 350.00	Q 1,900.00	Q 350.00	Q -	Q -	Q 7,800.00	Q 50.00
3.1	Papelaría y útiles	Q 1,200.00	200.00	-	-	-	400.00	-	250.00	-	400.00	-	-	-	1,250.00	(50.00)
3.2	Combustibles y Lubricantes	Q 6,650.00	-	500.00	1,750.00	-	350.00	1,750.00	-	350.00	1,500.00	350.00	-	-	6,550.00	100.00
4	Bienes Permanentes	Q 5,000.00	Q 4,500.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 4,500.00	Q 500.00
4.2	Equipo de Cómputo	Q 5,000.00	4,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,500.00	500.00
III. SALDO (I-II)		Q -	Q 72,500.00	Q 92,350.00	Q 85,100.00	Q 80,600.00	Q 99,950.00	Q 92,950.00	Q 88,200.00	Q 8,200.00	Q 87,375.00	Q 5,000.00	Q -	Q -	Q 386,325.00	Q -

Fuente: Elaboración Propia

FLUJO DE EFECTIVO EJECUTADO
BECAS A JOVENES DE LA SIERRA DE LOS CUCHUMATANES
Período: DEL 1 DE ENRO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO (XX)

No.	Concepto	TOTAL PRESUPUESTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Gastado	Saldo Actual
	I. INGRESOS (a+b+c+d+e)	Q 386,325.00	Q 100,000.00	Q 173,500.00	Q 94,350.00	Q 88,100.00	Q 184,600.00	Q 104,950.00	Q 98,950.00	Q 95,200.00	Q 102,525.00	Q 96,375.00	Q 15,000.00	Q -		
	a. Saldo inicial	Q -		73,500.00	94,350.00	88,100.00	84,600.00	104,950.00	98,950.00	95,200.00	16,200.00	96,375.00	15,000.00			
	b. Transferencias/desembolsos	Q 386,325.00	100,000.00	100,000.00			100,000.00				86,325.00					
	c. Intereses															
	d. Otras donaciones															
	e. Otros ingresos															
	II. EGRESOS (1+2+3+4)	Q 386,325.00	Q 26,500.00	Q 79,150.00	Q 6,250.00	Q 3,500.00	Q 79,650.00	Q 6,000.00	Q 3,750.00	Q 79,000.00	Q 6,150.00	Q 81,375.00	Q 4,000.00	Q -	Q 375,325.00	Q 11,000.00
1	Servicios Personales	Q 367,000.00	Q 21,000.00	Q 78,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 78,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 78,500.00	Q 3,500.00	Q 78,500.00	Q 3,500.00	Q -	Q 356,000.00	Q 11,000.00
1.3	Honorarios	Q 49,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	-	38,500.00	11,000.00
15	Aporte a Becados	Q 317,500.00	17,500.00	75,000.00	-	-	75,000.00	-	-	75,000.00	-	75,000.00	-	-	317,500.00	-
2	Servicios No Personales	Q 6,475.00	Q 800.00	Q 150.00	Q 1,000.00	Q -	Q 400.00	Q 750.00	Q -	Q 150.00	Q 750.00	Q 2,525.00	Q 500.00	Q -	Q 7,025.00	Q (550.00)
2.5	Capacitación	Q 2,125.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,375.00	500.00	-	2,875.00	(750.00)
2.6	Viáticos	Q 2,850.00	-	150.00	1,000.00	-	400.00	750.00	-	150.00	750.00	150.00	-	-	3,350.00	(500.00)
2.8	Propaganda y Publicidad	Q 1,500.00	800.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800.00	700.00
3	Materiales y Suministros	Q 7,850.00	Q 200.00	Q 500.00	Q 1,750.00	Q -	Q 750.00	Q 1,750.00	Q 250.00	Q 350.00	Q 1,900.00	Q 350.00	Q -	Q -	Q 7,800.00	Q 50.00
3.1	Papelaría y útiles	Q 1,200.00	200.00	-	-	-	400.00	-	250.00	-	400.00	-	-	-	1,250.00	(50.00)
3.2	Combustibles y Lubricantes	Q 6,650.00	-	500.00	1,750.00	-	350.00	1,750.00	-	350.00	1,500.00	350.00	-	-	6,550.00	100.00
4	Bienes Permanentes	Q 5,000.00	Q 4,500.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 4,500.00	Q 500.00
4.2	Equipo de Cómputo	Q 5,000.00	4,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,500.00	500.00
	III. SALDO (I-II)	Q -	Q 73,500.00	Q 94,350.00	Q 88,100.00	Q 84,600.00	Q 104,950.00	Q 98,950.00	Q 95,200.00	Q 16,200.00	Q 96,375.00	Q 15,000.00	Q 11,000.00	Q -	Q 375,325.00	Q 11,000.00

Cuando en el flujo de efectivo ejecutado al final del periodo anual existe un remanente como se muestra en el presente ejemplo, dicho remanente es devuelto al donante o puede ser reprogramado para el siguiente periodo.

En el presente ejemplo existe un remanente de Q.11,000.00 correspondiente a honorarios de un técnico que se tiene presupuestado por Q.49,500.00 y se ejecuto Q.38,500.00; el remanente es devuelto al donante y el mismo lo asigna para el siguiente periodo dando como resultado que al presupuesto total del siguiente año se le resta los Q11,000.00, depositando únicamente la diferencia para continuar con las actividades programadas, así lo estipula el convenio firmado entre las partes.

Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–.
Transferencia de Cuentas.

Nombre del Proyecto: _____

Fecha: _____

Justificación de la Transferencia: _____

Cuenta Debitada	Cuenta Acreditada	Descripción	Cantidad	Cantidad
4.2	2.5	Equipo de computo		Q. 500.00
		Capacitaciones	Q. 500.00	
		Traslado de Efectivo entre cuentas para cumplir con el objetivo del proyecto de Becas	Q. 500.00	Q. 500.00

Fuente: Elaboración Propia

Reviso: _____ Fecha: _____ Firma: _____

Administración

Autorizó: _____ Fecha: _____ Firma: _____

Gerente General.

X. Presupuesto de la Propuesta.

REGLON	DETALLE DEL COSTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Honorarios del especialista en aspectos técnicos, trabajo de campo y de oficina.	Laborando 20 días hábiles a razón de Q.400.00 por día.	Q 400.00	Q 8,000.00
Honorarios del especialista financiero trabajo realizado en oficina.	Laborando 20 días hábiles a razón de Q.400.00 por día.	Q 400.00	Q 8,000.00
Suministros de oficina y otros	Alquiler de una computadora por 10 días a razón de Q 100.00 por día	Q 500.00	Q 1,000.00
	Impresiones y compra de papeleria y utiles	Q 200.00	
	3 empastado de la Guia a implementar en la Asociación	Q 300.00	
Gastos varios	Transporte	400	Q 600.00
	Telefono y luz	200	
Total de propuesta para implementar la guia del presupuesto sin impuestos			Q 17,600.00
Pago del IVA			Q 2,400.00
Total de propuesta de la guia del presupuesto			Q 20,000.00

Anexo II

EVALUACIÓN INTEGRAL

Nombre de la Institución:

Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH:

Reseña Histórica:

La Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes – ASOCUCH, es una entidad de segundo piso que aglutina a 19 organizaciones de base comunitaria. La Asociación surgió a partir del Comité de Usuarios del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH), que tenía funciones de enlace y vigilancia de ese proyecto y como una instancia diseñada para dar continuidad a las acciones una vez finalizado. Hasta el año 1996, el reconocimiento de la personalidad jurídica de una Asociación y su registro estaban supeditados al criterio y aprobación del Ministerio de Gobernación, conforme el artículo 18 del Código Civil, y al acuerdo Gubernativo No. 515-93 del 6 de octubre de 1993. Dicho artículo fue modificado por el artículo 53 del Decreto Legislativo No. 114-97 de fecha 12 de diciembre del año 1997; artículo que permite que la personalidad jurídica de las asociaciones civiles, es efecto del acto de su inscripción en el registro del municipio donde se constituyen. Esta disposición de manera principal responde a la necesidad de inscribir asociaciones campesinas para la tenencia de la tierra obtenidas a raíz de los compromisos de los Acuerdos de Paz.

Dentro de ese marco legal la ASOCUCH se constituye como una entidad no lucrativa y como tal su establecimiento y funcionamiento están dentro del marco de la Constitución en su artículo 34, el cual reconoce el derecho de libre asociación. Como organización civil, también esta normada por el nuevo Código Municipal de Guatemala Decreto No 12-2002 del Congreso de la República,

y de los artículos 18 y 19 relacionados con la organización y la autorización para la organización de vecinos.

La constitución formal de la ASOCUCH es el 26 de octubre del año 2000 en la Cabecera Municipal de la Villa de Chiantla del departamento de Huehuetenango, quedando inscrita el 9 de noviembre del mismo año, cuatro años después de la firma de los Acuerdos de Paz.

Que es ASOCUCH.

ASOCUCH es una entidad de segundo grado, de carácter público y privado, no lucrativa, apolítica y sin fines religiosos, dedicada a promover el desarrollo social, económico y productivo en el área rural de diez municipios del departamento de Huehuetenango, en el occidente de Guatemala.

Se inició en 1998 como Comité de Usuarios y se constituye legalmente en el año 2000.

La ASOCUCH actualmente está constituida por cooperativas, asociaciones y grupos de mujeres empresarias en la Sierra de los Cuchumatanes.

ASOCUCH se encarga de representar a sus asociados ante el Gobierno, la Cooperación Internacional y el Comité del Fideicomiso, gestiona recursos para desarrollo y les brinda capacitación y asistencia técnica.

Misión:

Somos una organización huehueteca que vincula, asesora y representa a organizaciones locales de productores y productoras para mejorar sus capacidades, su comunicación, la formación del recurso humano, su capital social, gestión y la administración de recursos financieros.

Visión:

ASOCUCH contribuye a construir un desarrollo rural sostenible, equitativo y competitivo, en la Sierra de los Cuchumatanes y es líder en iniciativas territoriales de gestión ambiental y productiva.

ASOCUCH es una organización fuerte, democrática y financieramente sostenible, con capacidad de gestión y ejecución de iniciativas de desarrollo local, basado en un manejo adecuado de los recursos naturales, la generación de empleo e ingresos. Económicos para beneficio de hombres y mujeres.

Fines y Objetivos de Asocuch:

- Representar a las organizaciones de pequeños productores agremiadas.
- Promover el buen uso de los recursos naturales del área.
- Participar activamente en la administración del Fideicomiso "Proyecto Cuchumatanes".
- Canalizar y articular las demandas de las organizaciones agremiadas.
- Promover y facilitar la inversión productiva, forestal, agropecuaria y agroindustrial.
- Gestionar y administrar financiamientos obtenidos.
- Identificar y acceder a mercados con ventajas competitivas.
- Asesorar y brindar servicios a las organizaciones agremiadas.
- Proponer políticas y estrategias al Gobierno de Guatemala.
- Participar e incidir en el Sistema de Consejos de Desarrollo (COCODE, COMUDE y CODEDE).

Organigrama de la ASOCUCH



Anexo III

FODA

Depto.	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento profesional externo. • Experiencia de años de laborar en la Asociación. • Conocimiento del área geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevos financiamientos y proyectos. • Relaciones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee estudios avanzados. • No acepta opiniones y sugerencias • Impone su propio criterio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones internacionales no continuaran con financiamiento. • Creación de paternalismo con organizaciones socias las cuales no pueden subsistir por si solas.
Coordinador Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos son fiscalizados por una comisión específica y por una auditoría externa. • Dominio de trabajo en equipo. • Conocimiento del área computarizada y sistematizada. • Trata a su personal cortésmente les hace ver las realidades de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante de parte de la organización. • Disponibilidad de recursos para el logro de sus fines. • Implementación de controles de calidad para el mejoramiento de sus funciones. • Credibilidad por la buena administración de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos proyectos no son auto-sostenibles. • Falta de un sistema contable en las organizaciones socias para un mejor control de las operaciones contables. • Excesiva carga laboral. • Incumplimiento en las labores diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ejecución del presupuesto se hace con retraso. • Los libros y registros no se llevan al día. • Algunas cuentas se sobregiran. • No resolver lo requerido en el tiempo estipulado.
Asistente Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral en el desempeño de sus labores diarias. • Manejo del área computarizada y sistematizada. • Conocimiento en impuestos. • Comprende la información que procesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y actualización permanente. • Habilidad para transmitir y seguir instrucciones. • Muestra interés en sus labores diarias. • Seguridad en lo que realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios a la mitad de carrera. • Carga laboral. • Deficientes métodos de dirección. • Falta de prioridad en las recomendaciones de la auditoria. • Sistema y equipo de cómputo no adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés por capacitación. • Libros contables desactualizados. • No realizar las actividades operacionales a su debido tiempo. • Mala organización en las tareas asignadas.

<p>Contador General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido procedimientos y definido funciones. • Existe un mejor seguimiento administrativo. • Se trabaja sobre manuales de funcionamiento y procedimientos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y actualización continúa. • Brindar información confiable veraz y oportuna. • Implementar un sistema contable. • Confiabilidad en el trabajo que realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escases de presupuesto. • Falta de mobiliario y equipo. • Falta de una sistematización financiera administrativa. • Parte del personal es pagado con fondos del extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de información. • Desactualización de los registros contables. • Manipulación de la información. • Incorrecta clasificación de cuentas.
--------------------------	---	---	--	--



Anexo IV

ENCUESTA

**CEDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA GENERAL,
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
QUETZALTENANGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA
PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-**

**CONTROL FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL
PRESUPUESTO DE EGRESOS, CORRESPONDIENTE AL AÑO 2011.
(EN LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LOS
CUCHUMATANES -ASOCUCH-.)**

1. ¿Podría contarme un poco acerca de los controles financieros que se ejercen sobre la ejecución de gastos que se llevan en la organización?

2. ¿De acuerdo a su experiencia los controles financieros tienen alguna incidencia en la ejecución del presupuesto de egresos?

3. ¿Existe en la asociación un manual de control financiero de egresos específico, o bien un apartado en algunos de los manuales existentes que lo mencione, de existir podría indicar, brevemente un poco del contenido del mismo?

4. ¿Cuenta la Asociación con un sistema de control financiero en la ejecución del presupuesto de egresos?

SI

NO

¿Podría describir como es el sistema?

5. ¿De las siguientes fases administrativas, cuales se desarrollan en la asociación?

Planeación

Organización

Integración

Dirección

Control

6. ¿Actualmente como se desarrolla la ejecución del presupuesto de gastos y cree usted que es efectivo el procedimiento?

7. ¿Cuenta la asociación con políticas que fortalezcan el control financiero y a la ejecución del presupuesto de egresos, de ser así podría explicar un poco sobre su aplicación?

8. ¿Cuenta la Asociación con un manual administrativo y de control interno debidamente aprobado y actualizado por la junta directiva?

SI NO

Si la respuesta anterior es afirmativa considera que se aplica este manual en la ejecución de las operaciones diarias: _____

9. ¿Realiza la Asociación un plan operativo anual con sus respectivos costos?

SI NO

Si su respuesta es negativa, ¿describa porque?

10. ¿Realiza la Asociación un presupuesto anual?

SI NO

Si su respuesta es positiva, podría explicarnos ¿cómo se elabora?

11. ¿Realiza la Asociación un flujo de efectivo?

SI NO

Si su respuesta es positiva, ¿bajo qué criterios de ingresos y de priorización de gastos los realiza?

12. ¿Presenta la Asociación informes de ejecución financiera a los donantes?

Que detalles contiene el informe

Si, a cada cuanto: _____

No, Nunca informan: _____

13. ¿La Asociación contrata personal externo para la realización de la evaluación financiera, a fin de estudiar la viabilidad y factibilidad de las operaciones?

Si, a cada cuanto: _____

No, Nunca contratan: _____

14. ¿Explique brevemente, qué personal de la asociación interviene en la formulación y aprobación del presupuesto?

15. ¿Cuenta la Asociación con un control presupuestario, que evalúe los objetivos previstos?

Si, como lo realiza: _____

No, Nunca se realiza: _____

16. ¿Considera que existen limitantes para llevar a cabalidad la ejecución del presupuesto?

SI

NO

Si su respuesta es positiva, ¿podría describir cuales son las limitantes?

Anexo V

GLOSARIO

PCUCH.

Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes.

Supeditado.

Subordinar, condicionar una cosa al cumplimiento de otra:

Subvención.

En contabilidad pública es todo desplazamiento patrimonial que tiene por objeto una entrega dineraria o en especie entre los distintos agentes de las Administraciones Públicas, y de estos a otras entidades públicas o privadas y a particulares, así como las realizadas por éstas a una Administraciones Públicas, todas ellas sin contrapartida directa por parte de los entes beneficiarios; afectada a un fin, propósito actividad o proyecto específico (en esto se diferencia de la transferencia); con obligación por parte del destinatario de cumplir las condiciones y requisitos que se hubieran establecido o, en caso contrario, proceder a su reintegro.

Potenciar.

Dotar de la fuerza o ayuda necesaria para que una cosa crezca, se desarrolle o tenga éxito:

Dotar.

Equipar, proveer a una persona o cosa de alguna característica o cualidad que la mejore:

Adverso.

Que es contrario o negativo

Desarme.

Supresión parcial o total de las fuerzas armadas, o de determinada clase de armamento.

Predecesor.

Persona que estuvo antes que otra en la misma situación.

Exiliado.

Expulsado de su país, generalmente por motivos políticos.

Ascendencia.

Con respecto a una persona, la serie genealógica de sus progenitores (ancestros), sobre todo referido a raíces étnicas particulares.

Represión.

Un concepto referido a la negación de los derechos civiles y la libertad política.

Pluralista.

Es el reconocimiento de muchos sistemas, principios o realidades.

Equidad.

En donde el género (sea hombre o mujer) no tiene mucho que ver, ya que tanto el hombre y la mujer son capaces de hacer las mismas tareas ya que los dos tienen el mismo nivel de inteligencia y en una sociedad de equidad no hay nada plasmado que diga que la mujer está destinada a hacer ciertas tareas o que el hombre tiene la capacidad de hacer también ciertas tareas, en la sociedad con equidad no importa sexo, raza o religión para llevar a cabo algún deseo.

MM.

El milímetro (símbolo mm) es una unidad de longitud. Equivale a la milésima parte del metro.

MSNM.

La unidad en que suele medirse la altura sobre el nivel del mar es el metro. Se habla pues de metros sobre el nivel del mar, abreviado es msnm.

Precipitación.

Es cualquier forma de hidrometeoro que cae del cielo y llega a la superficie terrestre. Este fenómeno incluye lluvia, llovizna, nieve, aguanieve y granizo.

Hidrometeoro.

Suspensión de partículas acuosas en la atmósfera, nube, niebla y neblina.

Endémico.

Animal o vegetal propia y exclusiva de una determinada zona o región.

Hincapié.

Significa, dar importancia a una cosa, destacándola o insistiendo en ella.

Exhaustiva.

Que se hace con profundidad.

Patrimonio:

Es el conjunto de los bienes y derechos pertenecientes a una persona, física o jurídica.