UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Finanzas Empresariales

Determinar la importancia del "know how financiero" para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con financiamiento internacional

(Tesis de Maestría)

Vilma Esmeralda Vásquez Morales

Guatemala, mayo 2018

Determinar la importancia del “know how financiero” para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con financiamiento internacional

(Tesis de Maestría)

Vilma Esmeralda Vásquez Morales

Ing. José Estuardo Padilla Nisthal **(Asesor)**

Licda. Edna de Juárez **(Revisora)**

Guatemala, mayo 2018

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano

Licda. Nancy Lam
Coordinadora

Guatemala, 27 de enero de 2018.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora de la tesis titulada "Determinar la importancia del know how financiero para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con financiamiento internacional" y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora del contenido de la presente tesis de maestría y para efectos legales soy la única responsable del contenido del presente trabajo.

Atentamente,

Vilma Esmeralda Vásquez Morales

Maestría en Finanzas Empresariales

Carné No. 201602606

UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.MSC.CT.A01-PS.01.2018

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 05 de abril de 2018
DICTAMEN

Tutor: Ing. José Estuardo Padilla Nisthal

Revisor: Lcda. Edna Miranda de Juarez

Carrera: Maestría Finanzas Empresariales

Tesis titulada: Determinar la importancia del "know how financiero" para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con financiamiento internacional.

Presentada por: Vilma Esmeralda Vásquez Morales.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Magister

CIENCIAS ECONÓMICAS
DECANO
UPANA

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 27 de enero de 2018.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas Empresariales
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación a la asesoría de la Tesis titulada **"Determinar la importancia del know how financiero para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con financiamiento internacional"** realizado por Vilma Esmeralda Vásquez Morales, carné 201602606 estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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

Ing. José Estuardo Padilla Nisthal
Colegiado activo 5981

Guatemala, 8 de marzo de 2018

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de tesis titulada **"Determinar la importancia del "know how financiero" para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con financiamiento internacional"**, realizado por la licenciada Vilma Esmeralda Vásquez Morales, carné 201602606, estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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

Atentamente,

M.Sc. Edna Miranda de Juárez
Colegiado No. 5,803

Acto que dedico

A Dios: Mi Creador Supremo, por dirigir mis pasos y darme sabiduría.

A mis padres: José Luis Vásquez Pérez (Q.E.P.D.)

Porque aún en su ausencia, me inspira a seguir adelante.

Vidalia Morales Juárez de Vásquez

Por su amor incondicional.

A mis hermanos: Manolo, Bayron, Susy, Siomara, Adriana y Mailyn por apoyarme en cada paso.

A mis amigos: Por ser mis hermanos en tiempo de angustia.

Especial agradecimiento a: Eri García y, a las organizaciones que me brindaron su confianza y me abrieron las puertas para realizar esta investigación.

A usted: Que ahora tiene la tesis en sus manos.

Contenido

Resumen i

Introducción ii

Capítulo 1 1

Marco contextual 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Planteamiento del problema 1

1.3 Justificación 3

1.4 Pregunta de investigación 3

1.5 Objetivos de la investigación 3

1.6 Alcances y límites de la investigación 4

Capítulo 2 5

Marco teórico 5

2.1 Know how 5

2.2 Organización no gubernamental - ONG - 7

2.3 Administración 10

2.4 Características e importancia de la administración 11

2.5 ¿Qué es el benchmarking? 13

2.6 Constitución de las organizaciones no gubernamentales 15

2.7 Principios de contabilidad generalmente aceptados 16

2.8 Registro de operaciones 20

2.9 Manejo de nomenclatura contable 21

2.10 Documentar el gasto 22

2.11 Ajustes contables 22

2.12 Malas prácticas contables 23

2.13 Crear controles o políticas contables 24

2.14 Lista de organizaciones no gubernamentales que tienen presencia en Quiché y que ejecutan proyectos de desarrollo 25
2.15 Organismo Internacional 25
2.16 Lista de algunos organismos internacionales que tienen presencia de financiamiento de proyectos en Quiché 25
2.17 ¿Qué se debe considerar a la hora de elaborar un presupuesto? 32
Capítulo 3 37
Marco metodológico 37
3.1 Tipo de investigación 37
3.2 Sujetos de la investigación 37
3.3. Instrumentos de recopilación de datos 38
3.4 Muestreo 38
3.5 Instrumentos: 38
Capítulo 4 39
Resultados de la investigación 39
4.1 Presentación de resultados 39
Capítulo 5 42
Discusión y análisis de resultados 42
5.1 Discusión de resultados 42
5.2 Recomendaciones 43

Conclusiones 45
Referencias 47
Anexos 51

Lista de anexos

Anexo 1. Cuestionario 52

Anexo 2. Guía de entrevista 56

Anexo 3. Lista de organizaciones no gubernamentales 58

Anexo 4. Matriz de sentido 63

Anexo 5. Cronograma 64

Anexo 6. Presupuesto 65

Lista de tablas

Tabla 1. Cómo presentar un proyecto de investigación según la normatividad de Colciencias 26

Tabla 2. Ejemplo de presupuesto 35

Tabla 3. Matriz de consistencia de la información recabada en el cuestionario 40

Tabla 4. Matriz de consistencia de la información recabada en las entrevistas 41

Resumen

Actualmente, las organizaciones no gubernamentales - ONG - juegan un papel muy importante en el desarrollo del país. Con el tiempo, la misma historia ha hecho que se tenga poca confianza en las instituciones gubernamentales en la ejecución de fondos de organismos internacionales de manera transparente y eficaz, por ello recurren a las organizaciones no gubernamentales -ONG -.

Este sector del desarrollo guatemalteco ha adquirido a lo largo del tiempo un cúmulo de experiencias, aprendizajes, fórmulas que con el tiempo les han permitido volverse expertos en el tema de proyectos de desarrollo en varios sectores como salud, educación, agricultura, etc.

El objeto de esta investigación es documentar los elementos del "know how financiero" de estas organizaciones que ejecutan proyectos de desarrollo en el departamento de Quiché.

¿Qué les ha permitido a estas organizaciones ser exitosas? tener una buena administración tanto técnica como financiera; saber elaborar, manejar y controlar sus presupuestos; tener personería jurídica; contar con manuales de puestos; tener y aplicar nomenclatura contable; tener un sistema contable funcional; entre otras.

El presente estudio se llevó a cabo en dos organizaciones no gubernamentales que según la investigadora cumplían con los requisitos para ser estudiadas. Estas organizaciones se tomaron como estudios de caso porque cuentan con un perfil que las hace sobresalir de las demás: poseen personería jurídica, han ejecutado proyectos de este tipo durante varios años, cuentan con capacidad instalada y un equipo de profesionales con la experiencia necesaria para ejecutar proyectos de educación, además, han sido ejecutores de varias organizaciones internacionales. Asimismo, la investigación mostró que estas organizaciones poseen capacidad técnica en su área de trabajo. Todos los aspectos mencionados son recocidos como elementos del "know how financiero"; sin embargo, hay espacios para mejor.

Introducción

El campo de ejecución de proyectos con financiamiento internacional está en crecimiento en nuestro país, ya que muchas de las organizaciones tienen un alto porcentaje de su presupuesto para la ejecución de proyectos de desarrollo.

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la importancia del "know how financiero" para ejecutar dichos proyectos de manera eficiente y eficaz.

Se ha comprobado que una organización que sabe hacer su trabajo tiene un buen equipo de trabajo y poco a poco va ganando la confianza y credibilidad de las organizaciones internacionales, le permite darse a conocer en este mundo de proyectos y ser tomada en cuenta una o varias veces como ejecutor de los mismos.

Se plantean algunos elementos que son indispensables para desarrollar un proyecto, como por ejemplo qué cosas deben considerarse cuando se elabora un presupuesto de manera que este sea una buena guía para ejecutarlo. También se considera cómo seguir un buen presupuesto, cómo ir transfiriendo entre las líneas presupuestarias sin violar las reglas, cómo manejar un buen sistema contable con personal adecuado en cada una de las funciones que se requieren. De esta manera, cuando se realice una auditoría se evitarán hallazgos y la organización seguirá siendo considerada como una buena compañía a la que seguirán adjudicando proyectos para ejecutar.

Además, en el desarrollo de proyectos, es importante el buen nombre de la organización. Algunas veces, el nombre de la organización puede decir qué se puede esperar de ella. Por lo que se trata de documentar y encontrar experiencias exitosas en la ejecución de proyectos cumpliendo con las regulaciones del financista para ofrecer una que las organizaciones puedan considerar para prepararse y convertirse en potenciales competidores ejecutores de proyectos con financiamiento internacional.

De la misma manera, es importante una buena administración, la aplicación de los principios contables, un buen benchmarking que enriquezca a las organizaciones y las haga más competitivas.

El documento está integrado por cinco capítulos, como se explica continuación:

En el capítulo 1 se presenta el marco conceptual que incluye los antecedentes, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, así como los alcances y límites de la investigación.

En el capítulo 2 se expone el marco teórico en el cual se abordaron los siguientes temas: 1) ¿Qué es el know how? 2) Organización no gubernamental – ONG – sus características ventajas y desventajas; 3) El ciclo de vida de las Organizaciones no Gubernamentales; 4) Administración, sus características e importancia; 5) ¿Qué es el *benchmarking*? 6) Principios de contabilidad generalmente aceptados. 7) Registro de operaciones, 8) Manejo de nomenclatura contable, 9) Documentar el gasto, 10) Ajustes contables, 11) Malas prácticas contables, 12) Crear controles o políticas contables, 13) Organismo internacional; 14) ¿Qué se debe considerar a la hora de realizar un presupuesto? Se deben considerar todos estos temas para lograr un buen manejo financiero en las organizaciones no gubernamentales.

En el capítulo 3 se muestra el tipo de investigación realizada con base en el estudio de casos. Se investigaron y analizaron dos casos de organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos de desarrollo en el departamento de Quiché, las cuales por confidencialidad no se dan a identificar en la presente investigación. Se describen los sujetos de la investigación, los instrumentos utilizados para la recopilación de datos obtenidos de cuestionarios dirigidos a los directores ejecutivos y/o gerentes de las organizaciones, se realizaron entrevistas a los contadores y asistentes contables de las organizaciones objeto de estudio, se realizó un análisis documental y se documentó la propia experiencia en el tema de organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos de desarrollo.

En el capítulo 4 se describen los resultados de la investigación realizada, información que fue recabada del estudio de casos a través de las organizaciones que se abordaron en el departamento de Quiché, las cuales se tomaron como referente por tener experiencia en ese campo. La información recabada tanto en los cuestionarios como en las entrevistas se presentan en una matriz de sentido.

En el capítulo 5 se presenta la discusión de resultados de la información recabada en el departamento de Quiché, esto con el objetivo de analizar cuál es el know how financiero que poseen las organizaciones en mención y cuál debería ser el conocimiento que según la experiencia y la documentación consultada requiere. La investigación pretende encontrar información valiosa que permita ver el estatus actual de las organizaciones versus lo que marca la información documental.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Antecedentes

Muchas organizaciones internacionales que trabajan en Guatemala tienen presupuesto para ejecutar proyectos de desarrollo local.

Sin embargo, se ha visto que las organizaciones nacionales, tanto Organizaciones No Gubernamentales -ONG- como Organizaciones Gubernamentales -OG- la mayoría de veces no tienen el conocimiento técnico y financiero para licitar y ejecutar dichos proyectos.

Es importante que exista un documento con los lineamientos que le permitan a estas organizaciones usar de los recursos financieros de manera clara y transparente para ser competitivos en el mercado en el cual se desenvuelven.

De esta manera las organizaciones internacionales tendrán la oportunidad de tener una gama de organizaciones no gubernamentales -ONG- que quieran y puedan manejar los fondos de manera eficiente. Esto hará que los proyectos sean más productivos, ya que cuando hay competencia se tiene un mejor nivel de desempeño.

De ahí la necesidad de realizar este estudio y documentar las lecciones aprendidas de experiencias exitosas de ejecutores de proyectos con financiamiento internacional, ver qué cosas se pueden replicar y cuáles han sido motivo de fracaso para los proyectos.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente existen organizaciones internacionales, dentro de las que se pueden mencionar el Programa de las Naciones Unidas -PNUD-, la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos – USAID, JICA, Cooperación Técnica Alemana -GIZ-, Visión Mundial, etc. que ponen a disposición de organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, empresas ejecutoras, proyectos en licitación que permiten a estas empresas ofertar sus servicios como entes

ejecutores de proyectos de desarrollo local, enfocados en diferentes temas: educación, agricultura, gobernabilidad, salud, etc.

Para que una empresa o institución sea tomada en cuenta como licitadora para cierto organismo internacional (financista), es vital que cumpla algunos requerimientos claves que garanticen al financista una buena ejecución técnica-financiera del proyecto.

Debido a lo anterior la empresa que está licitando para ejecutar, debe conocer el “know how” financiero para garantizar al financista la buena inversión de los fondos.

El “know how financiero” implica considerar varios elementos:

Para no cometer errores contables, que se detecten malas prácticas administrativas y financieras y que a la hora de una auditoría encuentren hallazgos, es necesario conocer sobre las buenas prácticas en los procesos contables.

Para no tener faltantes en líneas presupuestarias, no tener un presupuesto mal estructurado y por ende deficiencias en las líneas presupuestarias, se requiere que desde el principio se elabore un presupuesto lo más apegado a la realidad en costos, según los requerimientos técnicos y financieros del donante.

Cuando existe una mala ejecución presupuestaria, es decir un mal manejo del mismo, existirán deficiencias en la ejecución ya que podrían sobrepasarse los techos presupuestarios, para ello debe conocerse la estructura básica del presupuesto y la secuencia lógica de su funcionamiento y manejo.

Otro elemento importante es que se cometen errores en la aplicación de políticas y regulaciones del donante (se violan), ello sucede porque existe desconocimiento de procesos y regulaciones del donante. Si esto sucediera, lo más seguro es que el donante retire el financiamiento y el proyecto fracase. Para evitar esto la empresa ejecutora debe documentarse sobre las regulaciones existentes y su aplicabilidad, encajarla con las políticas internas de la empresa, sin violar ni una ni la otra.

Si una empresa ejecutora no aplica buenas prácticas contables, no estructura y no sigue bien un presupuesto, no conoce las regulaciones del donante, corre el riesgo de aparecer en una lista negra de empresas ejecutoras por malas prácticas administrativas y financieras, licitar y ser descartado como licitante, para ello debe documentarse, elaborar un buen presupuesto, ejecutarlo de manera coherente y alcanzar los productos para los que se ha comprometido. Debe aprender de otros, ser

una empresa competitiva y ser considerada como un buen ejecutor tanto técnico como financiero, alcanzando los objetivos del proyecto y del donante.

1.3 Justificación

La presente investigación surgió de la necesidad que existe en las organizaciones locales que desean ejecutar proyectos con financiamiento internacional.

Muchas de las organizaciones locales no dimensionan la importancia de conocer las regulaciones y la manera de administrar de los donantes internacionales para llevar a cabo una buena y correcta administración de los recursos a su cargo.

El "know how" permite documentar la experiencia acumulada, el conocimiento de las personas u organizaciones que de una u otra manera han logrado experiencias exitosas en su ramo y que pueden servir de base para otros proyectos.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos fundamentales del "know how financiero" para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos de educación con organismos internacionales?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo general

- Determinar los elementos fundamentales del "Know how financiero" para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con organismos internacionales.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos fundamentales a considerar en el "know how financiero" de las organizaciones no gubernamentales locales que ejecutan proyectos de educación.
- Documentar las buenas prácticas organizacionales de las ejecutoras de proyectos con financiamiento internacional.

- Detectar los efectos de una adecuada administración con el “know how financiero” de las organizaciones no gubernamentales locales que ejecutan proyectos con financiamiento internacional.

1.6 Alcances y Límites de la Investigación

La presente investigación se realizó en dos Organizaciones no gubernamentales - ONG - de Santa Cruz del Quiché, Quiché que ejecutan proyectos de educación, con financiamiento internacional en esa región. Esto a pesar de que en Santa Cruz del Quiché existen varias organizaciones no gubernamentales, no todas se dedican a desarrollar proyectos de educación, objeto de este estudio. Por ello, se decidió considerar a dos de ellas para que sirvan de base para recopilar información de las buenas prácticas que tienen estas organizaciones y que les han servido para ser exitosas en la ejecución de proyectos de educación en ese departamento.

La razón de seleccionar estas dos organizaciones es porque a consideración del investigador llenan el perfil necesario para ser estudiadas, ya que son un buen referente de lo que los organismos internacionales buscan en un ejecutor de proyectos en esta área, ello se puede evidenciar según el renombre de las mismas, su tiempo de vida en el mercado y el número de proyectos ejecutados exitosamente. Por ética y a solicitud de las mismas, no se mencionan las organizaciones donde se realizó este estudio.

La investigación se desarrolló en la cabecera departamental de Santa Cruz del Quiché, Quiché.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Know how

Know-how proviene de un vocablo compuesto del inglés, know que significa conocer o saber y how que significa cómo, al traducirlo como un vocablo compuesto se obtiene la siguiente traducción "saber cómo" o conocimiento fundamental. Se ha utilizado como un neologismo anglosajón que básicamente significa transferir el conocimiento o la tecnología. No existe mucha bibliografía al respecto, sin embargo, en la actualidad se ha empezado a utilizar mucho en el ámbito internacional. Básicamente, se refiere a los conocimientos preexistentes en una persona o en una compañía, no necesariamente tienen que ser adquiridos de manera académica, sino que la misma experiencia hace que se vaya obteniendo el conocimiento, las técnicas, la información secreta, las teorías e incluso datos privados derivados de los clientes o proveedores. El know how se va adquiriendo con el tiempo, a través de la prueba y el error lo que se va convirtiendo en habilidades o conocimientos en un tema o campo específico.

Un uso muy difundido del término suele utilizarse en la venta de franquicias, ya que lo se vende es el "saber cómo". Las franquicias generalmente son vendidas por países o empresas con experiencia en un sector, casi siempre los negocios, a personas que saben poco del tema, lo que supone en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa frente a la competencia.

> El término know how data de 1838. Se define como "saber hacer algo fácil y eficientemente: experiencia". La palabra compuesta know how puede ser reemplazada por varios términos equivalentes: pericia, destrezas, habilidades, dotes, alto nivel de conocimiento, alto nivel de experiencia, o palabras que al igual que know how significan "saber cómo hacer algo pronto y bien hecho.
>
> Cuando se aplica a una organización se dice que es la experiencia con que esta cuenta para desarrollar sus actividades, ya sean productivas, administrativas, financieras, comerciales y/o de control. El know how en una empresa, a partir de la era industrial, se ha convertido en un valioso activo intangible, el cual incluye la forma más adecuada de mezclar componentes, los equipos utilizados, el personal que sabe realizar las tareas, etc. (http://mlhernandez0409.blogspot.com/2010/04/know-how.html Recuperado 04.07.2017).

El know how es la experta habilidad, información o cuerpo de conocimiento que: imparte una capacidad de causar un resultado deseado; no es fácilmente disponible; y está fuera del dominio público.

El know how puede incluir materiales tangibles (por ejemplo, planos, fórmulas, instrucciones, modelos, especificaciones y secretos comerciales) o intangibles (tales como prácticas de fabricación, conceptos de marketing, control de calidad y técnicas de prueba) que no son de conocimiento común.

En los acuerdos de transferencia de tecnología el know how es el factor más valioso y puede tener una vida ejecutable indefinida. En términos legales, puede ser definido como "cualquier información industrial y técnica adecuada para coadyuvar en la fabricación o transformación de mercancías o materiales. En los últimos años, el know how ha llegado a ser conocido como un factor de producción por derecho propio, distinto del laboral.

En pocas palabras, el know how se adquiere producto de la experiencia, conocimiento de normativas y administración y de herramientas de seguimiento e información propia.

Según Chara, Ram en su libro las ocho habilidades que separan la gente que rinde de la que no, indica que hay ocho habilidades del know how:

1. Posicionar y reposicionar: encontrar la idea central del negocio que permita satisfacer las demandas de los compradores y hacer dinero.
2. Identificar con precisión el cambio externo: Detectar las amenazas del cambio en el comportamiento de industrias y compradores, para mantener el negocio a la ofensiva.
3. Liderar el sistema social. Agrupar a las personas adecuadas con las conductas correctas y la información correcta, para tomar decisiones mejores, más rápidamente y así conseguir resultados.
4. Examinar a la gente: Calidad a las personas basándose en sus acciones, decisiones y conductas, alineándolas a las demandas de trabajo.
5. Crear un equipo: Conseguir líderes muy competentes, emocionalmente estables, realistas, maduros, calmados y leales que trabajen juntos expeditamente.
6. Fijar objetivos: Determinar resultados deseados que estén balanceados ante los que el negocio pueda llegar a ser, con lo que es realista conseguir.
7. Establecer prioridades. Definir el camino y alinear recursos, acciones y energías, para lograr los objetivos.
8. Confrontar las fuerzas sociales. Anticiparse y responder a las presiones sociales que no se controlan, pero que pueden afectar el "know how financiero". (2007:3).

El ¨know how” en las organizaciones no gubernamentales es el cúmulo de experiencias adquiridas, las lecciones aprendidas, los manuales, procesos, fórmulas, etc. Que se han ido desarrollando conforme el tiempo a través de prueba y error, que es al final como todos aprenden y se van construyendo las grandes empresas y multinacionales.

2.2 Organización no gubernamental - ONG -

En la Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, Decreto Número 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala, define a las organizaciones no gubernamentales de la siguiente manera:

> Son organizaciones no gubernamentales u ONG las constituidas con intereses culturales, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario. (2003:2)

Según la Organización de las Naciones Unidas una Organización no gubernamental es:

> Cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común.
>
> Las ONG son entidades sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, tienen trabajo voluntario y reinvierten sus excedentes en su objeto social. Son entidades autónomas sin interferencia estatal o gubernamental en sus decisiones, aunque sus trabajos siempre se desarrollen en campos donde el Estado tiene responsabilidades.
>
> Los beneficiarios de las ONG son personas diferentes a los miembros de la institución. Generalmente son desarrolladas con un enfoque de servicio social, promoción de valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, participación y solidaridad. (http://www.faong.org/que-es-una-ong/ Recuperado:04.07.2017).

En Quiché existen varias organizaciones no gubernamentales cuyo fin es promover el desarrollo local en el departamento, cada una con sus propios fines y características.

En la tesis doctoral El Marketing como herramienta para la gestión en las organizaciones no gubernamentales ambientales se refiere a las organizaciones no gubernamentales como:

> Las organizaciones no gubernamentales gozan de un importante reconocimiento social, reforzado por la imagen de apolíticas, neutrales y de ayuda desinteresada que proyectan. Son movidas por la solidaridad y la consecución de objetivos colectivos. Aspectos como ecología, salud, educación, desarrollo comunitario o discapacidad son la base del funcionamiento de las organizaciones del Tercer Sector.
>
> El término del Tercer Sector es relativamente nuevo. Surge por la necesidad de asignarle una denominación a un gran conjunto de organizaciones, que actúan independientemente, en colaboración con la administración pública y las empresas privadas. (2006:36).

2.2.1 Características de las organizaciones no gubernamentales:

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC y UNESCO, 1994) señalan que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones: la necesidad de cooperación, el logro de los objetivos comunes, la división del trabajo, la regulación de las actividades que éstas realizan y la producción de bienes y servicios que son utilizados o afectan a sectores de la sociedad que no forman parte de la propia organización.

Desde el punto de vista organizacional, las tendencias actuales llevan hacia sistemas descentralizados, participativos e interactivos que buscan ser cada vez más eficaces. En este sentido uno de los autores que hablan sobre las organizaciones eficaces indica que las mismas se caracterizan por:

a) Tienen una estructura poco jerárquica que facilita la participación, permite la comunicación horizontal y propicia el compromiso de sus miembros, a través de su inclusión en la toma de decisiones.
b) Están orientadas hacia las personas, a los usuarios de sus bienes y servicios.
c) Tienen una concepción de sistema abierto.
d) Privilegian la educación y capacitación de su personal de manera continua y creciente.
e) Evalúan constantemente los resultados obtenidos a fin de mejorar sus procesos. (1998:225).

Por ello es que las organizaciones buscan mantener un grupo mínimo de directores de alta gerencia, que sirven de apoyo a las funciones tradicionales de administración, planificación, coordinación y evaluación, y el resto del personal trabaja en equipos multidisciplinarios, para llevar a cabo los

diversos procesos dentro de la organización. Estos equipos son responsables, desde el principio hasta el fin, de los productos generados y comprometidos en cada proceso, lo que proporciona una mejor coordinación e integración del trabajo, tiempo de respuesta y entrega más breve, controles más sencillos, niveles más elevados de creatividad y mayor satisfacción en los empleados.

Otro aspecto que debe considerarse es el cambio. A medida que el entorno se hace más complejo, los cambios dentro de la organización deben ser más frecuentes, los cuales deben considerarse como oportunidades de crecimiento e innovación, no cambiar puede comprometer la existencia misma de la organización. Y como lo indica Lusthaus et al "las organizaciones que sobreviven son aquellas que logran adaptarse a los entornos cambiantes enfrentando con éxito tanto las crisis internas como las externas" (2002:94).

Las organizaciones no gubernamentales surgieron por la necesidad de resolver problemas que el mismo Gobierno no es capaz de resolver. Los donantes son más anuentes a dar dinero o trabajo voluntario a las ONG porque están más seguros de que estos se aplicarán a las actividades que ellos desean. Un donante es, en sentido genérico, un comprador de servicios, que difiere del cliente de una empresa en que los servicios que compra son bienes de interés social o bienes de interés general. El donante tiene una mejor disposición en realizar sus donativos a una ONG pues tiene la confianza en que ésta utilizará los recursos a los fines estipulados.

2.2.2 Ventajas y desventajas de las ONG

Tal como lo indica Padilla en su libro Teoría y práctica de las ONG ambientales en Colombia, las ONG tienen las siguientes ventajas:

a) Capacidad para promover la participación local: Las ONGs a menudo son parte de la población donde hacen vida. En el caso de que vengan de afuera tienden a desarrollar vínculos con la comunidad a la que sirven a través de la creación de grupos comunitarios como socios, enfatizando las iniciativas locales de autoayuda y el control de los programas.
b) Capacidad para operar con bajos costos. El hecho de que la mayoría de las actividades que desarrollan las ONGs son voluntarias implica que tenga el compromiso de utilizar una inversión mínima, lo que les permite operar eficientemente con presupuestos muy reducidos.
c) Capacidad para innovar y adaptarse.

Desventajas

a) Replicabilidad limitada. La mayoría de las actividades promovidas por las ONGs son de naturaleza muy puntual para que tengan una repercusión en la región o el país donde llevan a cabo sus acciones.
b) Limitaciones para hacerse autosostenibles.
c) Capacidad técnica limitada.
d) Falta de un contexto de programación ampliado, a menudo los proyectos de las ONGs se conciben y ejecutan individualmente, sin estar conectados con un programa más amplio para la región o el país. (2002:64)

2.2.3 El ciclo de vida de las ONG

Según Girardin en su libro La gerencia en las ONG habla sobre el ciclo de vida de las ONG indicando:

> Las ONGs pueden fácilmente surgir y desaparecer, desarrollarse y luego declinar, atravesar crisis importantes, morir repentinamente y luego renacer un poco más tarde… Este ciclo de vida surge por la relación entre el rendimiento y el tiempo de funcionamiento que tiene la organización y en él se muestran las diferentes etapas por las que esta atraviesa desde su fundación hasta su desaparición en caso de que esto ocurra. (1993: 80)

Es por ello que las organizaciones deben estar actualizándose constantemente e innovar. Deben hacer uso del benchmarking para sobrevivir en un mundo cambiante y cada vez más demandante y competitivo.

2.3 Administración

Según la definición de García Santillán en su libro Administración Financiera, se puede definir a la administración como “un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeñando tareas para el logro de los objetivos, mediante los recursos humanos, materiales, intelectuales, tecnológicos y monetarios de la empresa” (2010:13).

Para las organizaciones su única posibilidad de competir con otras, es mejorando su administración y optimizar todos los recursos a su cargo.

Una Organización no gubernamental ONG debe tener cuidado en cómo realiza la administración de recursos, ya que de ello dependerá su permanencia en el mercado.

Se debe recordar que la administración busca en forma directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y solo a través de ellas se aprovechan los recursos de la empresa.

Un buen administrador no lo hace un título académico, ni que tan bueno sea en sus relaciones interpersonales, sino más bien lo que le da el éxito es por sus cualidades y técnicas utilizadas para coordinar el proceso administrativo de manera eficiente.

2.4 Características e importancia de la administración

Según García Santillán en su libro Administración financiera, indica las siguientes características para la administración:

a) Su universalidad – la administración se da dondequiera que exista un organismo social, ya que ahí siempre será necesaria la coordinación sistemática de medios.
b) Su especificidad – ya que la administración siempre se acompaña de fenómenos de distinta índole, dentro de la empresa se especifican funciones económicas, contables, jurídicas, productivas, etc. Las cuales debe coordinarse sistemáticamente.
c) Su unidad temporal – aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de la empresa se estarán dando, en menor o mayor grado, ya sea todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
d) Su unidad jerárquica – todos los que tengan carácter de jefes o ejecutivos en jefe dentro de un organismo social, participarán en distintos grados o modalidades de la misma administración. (2010:18).

Se debe recordar que la administración siempre sigue un propósito, siempre va encaminada a un objetivo, con ello hace que las cosas sucedan de manera exitosa. La administración por sí sola no es posible, ya que es indispensable el trabajo y el esfuerzo de otros, trabajar en equipo para lograr los resultados deseados. Asimismo, se requiere que el equipo que conforma la administración ponga en práctica ciertos conocimientos y aptitudes de manera natural para alcanzar los objetivos.

La administración es una actividad llevada a cabo por varias personas que conforman un equipo de trabajo, con un líder que va marcando el camino a seguir. Aunque la administración a veces es una

fuerza invisible, su presencia queda evidenciada en los resultados obtenidos a través de los esfuerzos de todos.

Cuando se tiene una adecuada administración de todos los recursos de las organizaciones, se van creando los elementos que enriquecen el “know how” de la organización, lo que las diferencia de otras similares.

2.4.2 Su importancia

La administración es tan indispensable en la vida de todo organismo social, por todo lo que aporta y que hace que se puedan lograr más fácilmente los objetivos trazados por las personas, organismos y todo aquel que la ejerza para la consecución de sus metas.

Algunas consideraciones sobre la importancia de la administración son: la administración se da dondequiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más completo sea éste. Tal como lo indica García Santillán en su libro Administración Financiera:

1. El éxito de un organismo depende de su buena administración y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, tecnológicos, financieros, se logrará los beneficios esperados dentro del ente social.
2. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
3. Para las empresas medianas y pequeñas, quizá su única posibilidad de competir con otras es tal vez en el mejoramiento de su administración, es decir, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de mano de obra en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.
4. La elevación de su productividad en el campo económico social, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esta vida económica y social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo. (2010:20).

En administración es importante contar con un buen equipo de trabajo, especializado y comprometido en lo que hace. Para ello debe dársele las reglas claras, lineamientos específicos para que sobre esa base se pueda trabajar sin errores. Dándoles a los colaboradores todos los insumos para realizar su trabajo tal como lo indica el Código de Trabajo.

Es necesario que exista una buena comunicación en todos los canales y líneas definidas, esto hará que el trabajo se realice sin demora y bien hecho.

En ningún momento se puede perder de vista la administración de la organización, el director ejecutivo debe marcar la pauta del trabajo a realizar e ir monitoreándolo y ajustándolo sobre la marcha.

En el área financiera, un buen consejo es seguir lo que dictan los principios generales de contabilidad generalmente aceptados. Estos principios nunca dejarán de estar vigentes ya que marcan las líneas de acción para realizar procesos transparentes que cualquier organización nacional o internacional requiera y valore.

Actualmente se vive en un mundo altamente competitivo y si se quiere formar parte de las grandes ligas es primordial que en todas las áreas o campos de la organización se busquen aquellos elementos o actividades que han hecho a las organizaciones altamente eficaces y rentables. Una buena práctica es realizar el benchmarking.

2.5 ¿Qué es el benchmarking?

El benchmarking se puede definir como:

> El proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado. Tal como lo indica la definición de Davie T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros". (https://debitoor.es/glosario/definición-de - benchmarking recuperado 20.07.2017).

En resumen, el benchmarking consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad. Por ejemplo, puedes adaptar las mejores prácticas en atención y servicio al cliente.

El benchmarking puede ser interno, competitivo y funcional:

Benchmarking Interno: Suele darse en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común comparar los niveles alcanzados dentro de la misma organización.

Benchmarking Competitivo: Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el tipo de benchmarking más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos.

Benchmarking funcional: Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria, con este consigues la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa. (https://debitoor.es/glosario/definición-de -benchmarking recuperado 20.07.2017).

En el área financiera un buen benchmark o buena práctica es llevar la contabilidad al día. Por lo que las organizaciones deben manejar su contabilidad de manera eficiente cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, para que, al momento de una auditoría interna o externa, se estén cumpliendo los procesos.

Cualquier organización debe velar porque su contabilidad sea oportuna, esté en tiempo debidamente elaborada para que esté disponible para la toma de decisiones en cualquier momento. Debe procurarse tener los informes financieros en los primeros días del siguiente mes, para que la información para la toma de decisiones sea oportuna.

En el medio guatemalteco no es muy común compartir las buenas prácticas, ya que por celo profesional o por resguardar los conocimientos organizacionales no se dan a conocer, sin embargo, si se tomara la cultura de compartir lo que se hace bien sería un gana-gana para todos, donde se beneficiaría tanto la organización ejecutora como el financista, etc.

Es importante cambiar la mentalidad de guardar las cosas para sí, como tesoros preciados, la competencia enriquece, el que se estanca y no cambia se queda rezagado, fuera del mercado. Esto aplica para las organizaciones, es decir estas deben ir cambiando de manera dinámica para ser competitivas en el mercado.

2.6 Constitución de las organizaciones no gubernamentales

Como lo indican las leyes guatemaltecas, todas las organizaciones no gubernamentales deben constituirse:

> Por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar, en que constituyen su domicilio, adquieren personalidad jurídica propia y distinta de sus asociados. El acto de inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o sean anulables. La acción correspondiente podrá ejercitarse por quien tenga interés en el asunto o los órganos jurisdiccionales correspondientes. (2003:2).

Según la Ley de organizaciones no gubernamentales para constituir una Organización no Gubernamental se requiere que cumpla con los siguientes requisitos:

a) Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
b) Reunir los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general.
c) Las organizaciones no gubernamentales podrán contar entre sus asociados hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país, de conformidad con la ley de la materia.
d) Elección de la Junta Directiva. (2003:2).

Las organizaciones no gubernamentales deberán incorporar en su escritura de constitución los estatutos, que serán las reglas de funcionamiento, operación y extinción de las mismas, las cuales deben contemplar por lo menos:

a) Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo y fines de la ONG.
b) De los miembros, requisitos de ingreso, derechos y obligaciones.
c) De la Asamblea General: integración, sesiones, convocatoria, resoluciones, quorum y atribuciones.
d) De la Junta Directiva: integración, elección de los miembros, toma de posesión y duración en los cargos, resoluciones y atribuciones o funciones.
e) Del patrimonio y régimen económico: integración, destino y fiscalización.
f) Del régimen disciplinario: faltas, sanciones, procedimiento y recursos.
g) Modificación de los estatutos: quórum de aprobación y resolución.

h) De la disolución y liquidación: causas y procedimientos.

i) Disposiciones finales: interpretación de los estatutos.

También deben considerar que su contabilidad cumpla con lo especificado en la ley.

> Contabilidad: Las organizaciones no gubernamentales tienen la obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, para su registro y control, y de llevar contabilidad completa, en forma organizada, así como, los registros que sean necesarios de acuerdo al sistema de partida doble, aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados y apegados a lo que disponen las leyes del país a ese respecto.
>
> Las organizaciones no gubernamentales deben llevar los siguientes libros de contabilidad: inventario, diario, mayor, estados financieros y pueden hacerlo llevando los sistemas electrónicos legalmente aceptados, los cuales serán habilitados y autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria o en sus dependencias departamentales. (2003:3).

Cuando una organización no gubernamental reciba donaciones de cualquier tipo, deberá extender un recibo que acredite la donación a los donantes en formularios debidamente autorizados para ello. Las organizaciones no gubernamentales serán fiscalizadas por la Contraloría General de cuentas y para ello deben presentar la información que se les requiera.

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) son los lineamientos que toda empresa debe poner en práctica para llevar a cabo una buena contabilidad. Las organizaciones no gubernamentales funcionan como cualquier empresa, aunque sus fines no sean lucrativos, deben llevar un proceso contable transparente y eficiente.

Por ello, es imprescindible que dentro de sus políticas contables se apliquen dichos principios.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados se definen como un cuerpo de doctrinas y normas asociado con la contabilidad, que sirven de explicación de las actividades corrientes o actuales y así como guía en la selección de convencionalismos o procedimientos aplicados por los profesionales de la contaduría pública en el ejercicio de sus actividades.

Se puede mencionar los siguientes principios:

Equidad: la equidad entre los intereses opuestos debe ser una preocupación constante en contabilidad puesto que los que se sirven de ella, o utilizan los datos contables pueden encontrarse ante el hecho de que sus intereses particulares se hallan en conflicto.

Ente: los estados financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de ente es distinto al de persona ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios entes de su propiedad. Quiere decir que una Organización no gubernamental debe elaborar estados financieros por cada uno de los proyectos que ejecuta, siempre y cuando sean identificados adecuadamente.

Bienes Económicos: los estados financieros se refieren siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por ende susceptible de ser valuados en términos monetarios.

Moneda de cuenta: los estados financieros reflejan el patrimonio mediante un recurso que se emplea para reducir todos sus componentes heterogéneos a una expresión que permita agruparlos y compararlos fácilmente. Este recurso consiste en elegir una moneda de cuenta y valorizar los elementos patrimoniales aplicando un precio a cada cantidad. En el caso de Guatemala la moneda de curso legal es el quetzal por lo que la contabilidad debe registrarse en quetzales.

Empresa en marcha: salvo indicación expresa en contrario, se entiende que los estados financieros pertenecen a una empresa en marcha, considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia corporal tiene plena vigencia y proyección futura.

Valuación al costo: el valor del costo de adquisición o producción constituye el criterio principal básico de evaluación, que condiciona la formulación de los estados financieros llamados “de situación, en correspondencia también con el concepto de “empresa en marcha”; por lo cual, esta norma adquiere el carácter de principio. Una organización o empresa no puede registrar sus operaciones a un valor distinto al que está registrado en el comprobante de pago o factura, lo contrario le haría incurrir en fraude.

Ejercicio: en las empresas en marcha es necesario medir el resultado de la gestión de tiempo, ya sea para satisfacer razones de administración, legales, fiscales o para cumplir con compromisos financieros, etc. Esto quiere decir que las operaciones deben registrarse en el momento que ocurren, no deben pasar de un período a otro. Si se da el caso de un registro erróneo, puede registrarse un ajuste en el siguiente período o al momento de que se dé cuenta del mismo para registrarlo correctamente.

Devengado: las variaciones que deben considerarse para establecer el resultado económico son la que competen a un ejercicio sin entrar a considerar si se han cobrado o pagado. Esto significa que no se puede asumir un gasto o un ingreso sin que haya ocurrido, los gastos se pueden evidenciar con la emisión de un cheque, un pago en efectivo realizado por caja chica y/o un ingreso que se registra a través de un depósito en el estado de cuenta del banco que utiliza la organización.

Objetividad: los cambios en los activos, pasivos y en expresión contable del patrimonio neto, deben reconocerse en los registros contables. Tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar esta medición en moneda de cuenta. Las organizaciones no gubernamentales deben ser muy objetivas a la hora de registrar su contabilidad y no tomar los activos como medios propios ni para usos particulares de los socios o colaboradores.

Realización: los resultados económicos solo deben computarse cuando sean realizados o sea cuando la operación que los origina queda perfeccionada desde un punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y que se hayan ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación.

Prudencia: significa que cuando se deba elegir entre los valores para un efecto del activo, normalmente se debe optar por el más bajo, o bien que una operación se contabilice de tal modo que la alícuota del propietario sea menor. “Contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando se hayan realizado”. Una organización no puede cambiar el estatus de su contabilidad, debe registrarse las operaciones tal y como suceden no importando si esto es negativo o positivo para la misma. La organización siempre debe ser prova y no esconder u omitir información tratando de ocultar pérdidas o mala administración.

Uniformidad: el principio de la uniformidad no debe conducir a mantener inalterable aquellos principios generales, cuando fueren aplicables, o normas particulares que las circunstancias aconsejen sean modificadas.

Materialidad: al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y normas particulares debe necesariamente actuarse con sentido práctico. Frecuentemente se presenta situaciones que no encuadran dentro de aquellos y que, sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que produce no distorsiona el cuadro general.

Exposición: los estados financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente a que se refiere.

(http://alprcontabilidad.blogspot.pe/2014/10/14-principios-de-contabilidad.html Recuperado 20-07-2017).

Toda organización no importando su índole si es lucrativa o no lucrativa, pública o privada debe velar porque sus registros contables se realicen de manera precisa y correcta. Para ello deberá considerar lo siguiente:

2.8 Registro de operaciones

Registrar sus operaciones de manera clara y concisa para que cuando cualquier persona vea el gasto no tenga duda alguna.

> Registro contable es un concepto que suele emplearse como sinónimo de apunte contable o de asiento contable. Se trata de la anotación que se realiza en un libro de contabilidad para registrar un movimiento económico. El registro contable, por lo tanto, da cuenta del ingreso o de la salida de dinero del patrimonio de una corporación. Cada nuevo registro contable implica un movimiento de recursos que se registra en el debe (la salida) o en el haber (el ingreso). Por lo general, el registro contable siempre mantiene su doble condición. Todo movimiento supone una modificación del activo y del pasivo: al ingresar dinero, crece el activo y se reduce el pasivo; al egresar, pasa lo contrario. (https://definicion.de/registro-contable/ Recuperado 2018.02.03).

La organización no gubernamental – ONG- desde sus registros iniciales de operación, por ejemplo: si genera un gasto en el voucher de pago deberá indicar número de factura, tipo de gasto realizado, es decir, que servicio o producto adquirió, cuántas unidades, a qué precio, etc. Así mismo, deberá cargarlo a la cuenta correcta de su nomenclatura, esta cuenta debe ir amarrada al presupuesto en ejecución. Deberán evitarse los gastos contra recibos simples.

Los cheques deberán ser emitidos a nombre de la empresa individual o anónima a la cual le haya adquirido el producto o servicio. Nunca deberán emitirse cheques al portador ni cheques a nombre de otra persona que no aparezca en la factura de la compra. Esto hará que el gasto sea reclamable al financista.

Además de registrar los gastos, deben registrarse los ingresos, ya sea por medio de transferencia electrónica o por medio de un depósito a cuenta a través de cheque. En cualquiera de los dos casos,

el ingreso de dinero se evidenciará en el estado de cuenta monetario del banco del mes en que se realice la operación.

2.9 Manejo de nomenclatura contable

Es necesario que cada organización maneje una nomenclatura contable de acuerdo con los gastos a realizar y del presupuesto que tenga aprobado. “La nomenclatura de cuentas es un catálogo o lista de cuentas, clasificadas de acuerdo con una codificación. Este listado se clasifica según las áreas del balance (activo, pasivo, patrimonio). Se incluyen las cuentas de gastos y de ingresos” (http://rosa-beatrizcontabilidadbasica.blogspot.com/2011/08/nomenclatura-de-cuentas.html Recuperado 2018.01.03).

La identificación de cada gasto con una cuenta, le permitirá hacer informes financieros más precisos y llevar un mejor control del presupuesto en ejecución. Ejemplo de nomenclatura contable:

Código	Descripción de cuenta
3420	Gastos de hospedaje y alimentación
3421	Gastos de transporte
3422	Compra de boletos aéreos
3423	Pago de eventos
3424	Servicios de reproducción de materiales
3425	Servicios de mensajería o paquetería
3503	Pago a consultores nacionales
3600	Pago de salarios al personal fijo

El número de cuentas diferirá dependiendo de los renglones de presupuesto que se tengan aprobados y de los controles o informes financieros que la organización deseare establecer.

2.10 Documentar el gasto

Para que un gasto sea reembolsado y aceptado por el financista, deberá adjuntarse toda la documentación de soporte al mismo, es decir si fue un evento deberá adjuntarse las listas de asistencia con los datos de los asistentes al evento, indicando nombre, procedencia, organización, cargo, correo electrónico, firma, etc.

Si el gasto se genera con fondos de donación de un organismo internacional deberá tramitarse la exención de IVA que servirá de soporte para completar el pago.

En el caso de que sea pago de transporte deberá adjuntarse las planillas correspondientes con los datos de las personas a las cuales se les pagó el transporte, en este caso, indicar: nombres y apellidos, procedencia, organización, cargo, número de documento de identificación (DPI) y la cantidad de transporte que se le reintegró en quetzales, por supuesto la firma de la persona que recibió el dinero. Los gastos de transporte deberán pagarse según la realidad de acuerdo con el mercado y no inflar los costos para hacer que los participantes lleguen o participen de la reunión.

Si el gasto fuere por impresión de documentos o materiales, debe adjuntarse a la factura, la orden de compra, cuadros comparativos, cotizaciones, aprobación para el gasto y de ser posible el plan de distribución del material.

Si el gasto correspondiere a la renta de un vehículo, deberá adjuntarse además de la factura, cuadro comparativo, cotizaciones y la bitácora del vehículo utilizado.

Todo gasto deberá acompañarse de aquella documentación que permita que el gasto hable por sí solo, sin necesidad de que un auditor esté requiriendo más información a la hora de practicar una auditoría.

Cada uno de los gastos realizados debe contar con la aprobación técnica para ello. Es decir, que los gastos deben ser necesarios y justificables y no para asuntos personales o a discreción de los ejecutivos de alto nivel.

2.11 Ajustes contables

Cuando una operación no se ha realizado correctamente, es necesario que posterior a ello se cargue un ajuste. Debe analizarse la manera correcta y lógica de hacer el ajuste si es posible en el mismo período en que ocurrió o en el siguiente. Entre más rápido se haga la corrección será mejor.

> Un ajuste contable es una regularización que tiene que hacer la empresa, habitualmente a cierre de ejercicio, para imputar de forma correcta los ingresos, gastos, activos y pasivos a sus ejercicios correspondientes. Son unas correcciones contables necesarias para obtener el resultado contable de forma correcta. Aunque los ajustes afectan tanto a activos y pasivos como a ingresos y gastos, los más importantes son los que afectan a estos últimos, ya que van a modificar el resultado contable. (http://economipedia.com/definiciones/ajuste-contable.html. Recuperado 2018.01.03).

Si el auditor, gerente o contador se da cuenta del error cometido de una vez deberá solicitar o realizar el ajuste correspondiente. No podrán realizarse ajustes manipulando directamente los informes financieros emitidos con anterioridad, sino como ya se indicó el ajuste debe realizarse en el período actual.

2.12 Malas prácticas contables

Las organizaciones deberán alejarse de realizar malas prácticas contables. Una mala práctica contable que realizan algunas organizaciones es utilizar el dinero de un financista para financiar otro proyecto. Es decir, realizan manejo entre cuentas o administran el dinero en una sola cuenta bancaria.

Por ello, la necesidad de manejar cuentas bancarias independientes para cada financista de manera que las conciliaciones bancarias y los reportes financieros sean más transparentes y fáciles de monitorear.

Algunos financistas que han identificado estas malas prácticas consideran esto como un elemento a favor de las organizaciones que si poseen o están dispuestas a manejar cuentas bancarias independientes por proyecto.

Otra mala práctica es girar cheques al portador. Los cheques deberán girarse a nombre del proveedor o persona contratada si fuere el caso de salarios.

2.13 Crear controles o políticas contables

Cada organización debe crear controles y políticas por escrito para administrar y monitorear sus finanzas de manera adecuada y transparente.

> Una política contable es un conjunto de principios, reglas y procedimientos específicos que son adoptados por una entidad para preparar y realizar los estados o documentos contables. Por tanto, la existencia de políticas contables se debe a que los organismos internacionales emisores de normas, y los planes de contabilidad específicos de cada país (que tienden a establecer las normas emitidas por dichos organismos), dejan cierta libertad. Es decir, en diversos aspectos las entidades pueden elegir entre distintas opciones a la hora de presentar sus estados contables. (http://descuadrando.com/Pol%C3%ADtica_contable. Recuperado 2018.02.03).

Ejemplo:

Crear una política de viáticos, anticipos y liquidación de los mismos. Una de las reglas podría ser que no se gire más de un anticipo si la persona no ha liquidado el anterior.

Crear una política para arqueo de caja chica: Minimizar el uso de vales de caja chica, limitar a un monto máximo el pago de servicios o productos a través de caja chica.

Otra política recomendable es monitorear los cheques en circulación, no permitir que los pagos pasen mucho tiempo en circulación, sino velar que máximo en dos meses el proveedor cobre el cheque respectivo.

Cuando una organización lleva sus registros al día, esto le permitirá realizar los pagos a los proveedores, consultores y empleados en tiempo y sin demoras. El pago a sus proveedores dependerá de cuan bien esté financiado. Entonces la organización no gubernamental debe realizar los requerimientos de desembolso adecuadamente y en los tiempos prudenciales y requeridos, de esta manera tendrá a disposición los fondos para realizar los gastos comprometidos.

2.14 Lista de organizaciones no gubernamentales que tienen presencia en Quiché y que ejecutan proyectos de desarrollo

Se presenta un listado de organizaciones no gubernamentales registradas en la base de datos de la Gobernación Departamental de Quiché (Ver anexo).

2.15 Organismo Internacional

Un organismo internacional también llamado organización intergubernamental es aquel cuyos miembros son estados soberanos u otras organizaciones intergubernamentales.

No siempre es exacto usar el término organización internacional porque se podría interpretar como cualquier organización (incluidas aquellas privadas) con membresía, objetivos o presencia internacional, mientras que lo que se designa como organismo internacional siempre es de naturaleza pública.

Para evitar posibles confusiones algunas veces se usan los términos organismo internacional gubernamental u organismo internacional público.

2.16 Lista de algunos organismos internacionales que tienen presencia de financiamiento de proyectos en Quiché

Organización Verde y Azul
Save The Children USA
Misión Técnica Alemana
Mercy Corps
Agencia para el Desarrollo Internacional – USAID –
JICA
Embajada de Taiwán, entre otras.

Cuando una organización no gubernamental ONG, licita o participa como oferente en un proyecto, debe considerar ciertos elementos en su propuesta para que la misma sea evaluada con éxito.

Muchas veces la organización tiene experiencia en cómo realizar este tipo de propuestas y en otras el donante puede proporcionar el formato sobre el cual deberá plasmarse su propuesta.

Si el financista proporciona el formato es necesario basarse en el mismo sin sobrepasar los límites de palabras establecidos, ya que una propuesta muy grande puede ser descartada de inmediato o no ser considerada para su lectura e inclusión.

Para efectos de esta investigación a continuación se presenta un formato encontrado en internet, de cómo presentar proyectos de investigación según la normatividad de Colciencias. En este caso de una vez se indica que se debe conservar la fuente en Arial 11, a 1 espacio de interlineado y no exceder el número de palabras establecidas por cada ítem.

Tabla 1

Cómo presentar un proyecto de investigación según la normatividad de Colciencias

1. INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO	
Título:	
Investigador Principal C.C.	
Correo electrónico Teléfono	
Dirección correspondencia	
Grupo de investigación	Número de investigadores
Línea de investigación	
Entidad NIT	
Representante Legal Cédula de ciudadanía #	
Dirección	
Teléfonos Fax	
Ciudad Departamento	
Tipo de Entidad (Seleccione el tipo de entidad)	
Universidad Pública	Universidad Privada
2. RESUMEN DEL PROYECTO	

*(Máximo **500** palabras y contener la información necesaria para darle al lector una idea precisa de la pertinencia y calidad del proyecto, debe contener una síntesis del problema a investigar, el marco teórico, objetivos, metodología a utilizar y resultados esperados)*

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

3.*1 Planteamiento de la pregunta o problema de investigación y su justificación en términos de necesidades y pertinencia: Marco teórico y estado del arte (Máximo **3000** palabras)*

3.2 Los objetivos (Máximo 500 palabras)

3.3 Metodología propuesta (Máximo 3000 palabras)

3.4 Cronograma de actividades Relación de actividades a realizar en función del tiempo (meses) en el periodo de ejecución del proyecto.

3.5 Resultados/Productos esperados y potenciales beneficiarios *(Estos deben ser coherentes con los objetivos específicos y con la metodología planteada)*

Tabla 3.5.1 Generación de nuevo conocimiento

Resultado/ Producto Esperado	Indicador	Beneficiario

Tabla 3.5.2 Fortalecimiento de la capacidad científica

Resultado/ Producto Esperado	Indicador	Beneficiario

Tabla 3.5.3 Apropiación social del conocimiento

Resultado/ Producto Esperado	Indicador	Beneficiario

3.6. Impactos esperados a partir del uso de los resultados

Tabla 3.6 Impactos esperados

Impacto esperado	Plazo (años) después de financiado el proyecto: corto (1-4), mediano (5-9) largo (más de 10)	Indicador verificable	Supuestos	

3.7 Conformación y trayectoria del grupo de investigación (Máximo 500 palabras)

3.8 Bibliografía: *Relacione únicamente la referida en el texto ya sea como pie de página o como ítem independiente*

3.9 Consideraciones adicionales:
Si se contemplan consultores durante la ejecución del proyecto adjuntar hoja de vida resumida de los investigadores

4. PRESUPUESTO

Tabla 4.1 Presupuesto global de la propuesta por fuentes de financiación (En pesos)

Nombre	FUENTES		TOTAL
	COLCIENCIAS	**CONTRAPARTIDA**	
Gastos de Personal			
Equipo			
Software			
materiales			
Salidas de campo			
Material bibliográfico			
publicaciones y patentes			
Servicios técnicos			
viajes			
construcciones	No financiable		
Mantenimiento			
Administración (3% del total solicitado)			
Costo Total del Proyecto			

4.2 Gastos de personal							
Nombre del investigador experto auxiliar	**Formación académica**	**Función dentro del proyecto**	**Dedicación (Horas/ Semana)**	**RECURSOS**			**TOTAL**
				Colciencias	**Contrapartida**		
					Entidad	**Otras fuentes***	
							-
							-
							-
TOTAL GASTOS DE PERSONAL				-	-	-	**$ -**
* Agregar una columna para cada fuente de financiación adicional distinta de la entidad que presenta el proyecto							

4.3 Equipos que se planean adquirir

Equipo	Justificación uso en proyecto	Recursos		
		Colciencias	Contrapartida	Total $
Totales Costo de Equipos Requeridos		-	-	-

4.4. Equipos de uso propio			
Equipo	Justificación uso en proyecto	Contrapartida	Total $
Totales Costo de Equipos Requeridos		-	-

4.5. Descripción del software que se planea adquirir				
	Justificación uso en proyecto	Recursos		
Software		Colciencias	Contrapartida	Total
				$
				-
				-
				-
				-
				-
				-
Totales Costo de Equipos Requeridos		-	-	-

4.6 DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DE VIAJES

Lugar / N de viajes	Justificación **	Pasaje ($)	Estadia ($)	Total días	Recursos		Total
					Colciencias	Financiación	
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
Totales					-	-	-
1 Debe incluir el nombre o nombres de los usuarios de los viajes y que estén relacionados con la metodología del proyecto							

4. 7 Valoración salidas de campo

Item	Costo unitario	#	Total

Totales			-

4. 8 Materiales y suministros

Materiales	Justificación	Valor
Total Insumos y materiales		-

Puede considerarse como insumos: bibliografía, software. Tintas, fotocopias, resmas

4.9 Servicios Técnicos

Tipo de servicio	Justificación	Valor
Total Servicio Técnicos		-

4.10 Bibliografía

Item	Justificación	Valor

Total Servicio Técnicos		**-**

Fuente: http://www.itc.edu.co/archives/investigacion/guiaproyectoscolciencias.pdf

2.17 ¿Qué se debe considerar a la hora de elaborar un presupuesto?

Dado que los organismos internacionales y financistas de proyectos son demasiado exigentes en la elaboración de un presupuesto que sustenta una propuesta técnica, se deben considerar varias situaciones.

Además de presentar un presupuesto y una propuesta para licitar un proyecto, debe incluirse una narrativa de lo que incluye el mismo, dando información específica que permita al financista evaluar la propuesta de manera más fácil o pedir al oferente información complementaria de manera precisa.

Es importante que cuando se presente una propuesta financiera sea real, con datos financieros apegados a la realidad donde se ejecutará el proyecto para que el mismo sea alcanzable. De esta manera no se correrá el riesgo de no ejecutar el proyecto según lo presupuestado, ofrecido y aprobado. Al no ejecutar un proyecto al cien por ciento, deja mal vista a la organización por su incumplimiento. La otra posibilidad será que la organización que ejecuta el proyecto asuma los costos no presupuestados y los desembolse de sus propios fondos.

A medida que una organización va ejecutando proyectos, se vuelve experta en la materia. A esto es lo que se le denomina el “know how” saber con un alto grado de certeza que se puede lograr y con cuántos recursos. El “know how” es un intangible para la organización que le permite obtener renombre en el mercado en el cual se desenvuelve, es un cúmulo de conocimientos, fórmulas,

procedimientos, lecciones aprendidas que se van adquiriendo con el tiempo y si estas organizaciones logran documentar este “expertise” ello las hace más exitosas.

Claro está que a la par de una buena ejecución financiera, debe ir una ejecución técnica eficiente y cumplir con los productos establecidos en el contrato para el cual se obtuvieron los fondos.

De nada sirve manejar eficientemente un presupuesto si no se logran los objetivos técnicos del proyecto, ambos deben ir de la mano para que la organización logre sus objetivos.

La mayor parte de los presupuestos incluyen, pero no se limitan a las siguientes líneas presupuestarias:

Personal
Personal administrativo
Personal técnico
Prestaciones laborales
Aguinaldo
Bono 14
IGSS
Consultores nacionales e internacionales
Viáticos Nacionales e Internacionales
Talleres
Gastos de administración (Gastos directos)
Alquiler
Energía eléctrica
Teléfono
Comunicaciones
Servicio de envíos
Combustible
Vehículos
Otros imprevistos

Cada una de esas líneas presupuestarias deben ser calculadas en función de los meses que durará la actividad y de la frecuencia con que se emitirán los gastos. Por ejemplo: los salarios se calculan diaria o mensualmente. Cada organización debe contar con su política salarial debidamente aprobada en Junta de Socios y por escrito. En el caso de los talleres debe calcularse y especificarse con cuántas personas se realizará, con qué frecuencia, el tipo o categoría de lugar donde se realizará (Hoteles tipo A, B, C) ya que dependiendo de ello los costos varían, el número de servicios que se darán a los participantes (hospedaje y alimentación), materiales, etc.

En el caso de los viáticos o gastos de movilización, debe considerarse la cuota de viáticos que se dará por persona y la frecuencia con que estas realizarán las visitas al trabajo de campo para el monitoreo de las actividades técnicas. Para ello es necesario que la organización cuente con una política de viáticos coherente y aprobada.

Cada uno de los costos que se incluyen en un presupuesto deben ir a contribuir al logro de los objetivos de las actividades técnicas para las cuales se contrató al licitante.

Cada proyecto es distinto así que su elaboración de presupuesto incluirá diferentes renglones dependiendo del objetivo del mismo. Para fines ilustrativos de esta investigación a continuación se presenta un ejemplo de presupuesto de proyecto:

Tabla 2

Ejemplo de presupuesto

Cuenta	Detalle de presupuesto	Base de cálculo	Año 1				Año 2				Año 3				Donación total	Contraparti da	Total del programa	Observaciones
	Categorías	Unidad	% de carga	Costo unitario	Cantidad	Total	% de carga	Costo unitario	Cantidad	Total	% de carga	Costo unitario	Cantidad	Total				
I. Salarios																		
	Personal fijo																	
	TBD - Coordinador Financiero	días	100%	40	100	4,000.00	100%	42	100	4,200.00	100%	44	100	4,400.00	12,600.00		12,600.00	
	TBD - Recepcionista	días	100%	22	40	880.00	100%	23	40	920.00	100%	24	40	960.00	2,760.00		2,760.00	
	TBD - Servicios de limpieza	días	100%	20	8	160.00	100%	21	8	168.00	100%	0	8	-	328.00		328.00	
	Personal técnico							0										
	TBD - Director técnico	días	100%	100	224	22,400.00	100%	104	224	23,296.00	100%	108	224	24,192.00	69,888.00		69,888.00	
	TBD - Especialista educativo bilingüe I	días	100%	50	224	11,200.00	100%	52	224	11,648.00	100%	54	224	12,096.00	34,944.00		34,944.00	
	TBD - Especialista educativo bilingüe II	días	100%	50	224	11,200.00	100%	52	224	11,648.00	100%	54	224	12,096.00	34,944.00		34,944.00	
	TBD - Especialista en educación	días	100%	50	224	11,200.00	100%	52	224	11,648.00	100%	54	224	12,114.00	34,962.00		34,962.00	
	TBD - Especialista educativo senior	días	100%	75.00	60	4,500.00	100%	78	60	4,680.00	100%	81	60	4,860.00	14,040.00		14,040.00	
	TBD - Especialista Educativo Senior II	días	100%	75.00	5	375.00	100%	75	5	375.00	100%	75	5	375.00	1,125.00		1,125.00	
	TBD - Asesor especializado del proyecto	días	100%	100.00	5	500.00	100%	100	5	500.00	100%	100	5	500.00	1,500.00		1,500.00	
	Subtotal salarios personal					***66,415.00***				***69,083.00***				***71,593.00***	***207,091.00***	***-***	***207,091.00***	
	Subtotal salarios					***66,415.00***				***69,083.00***				***71,593.00***	***207,091.00***	***-***	***207,091.00***	
II. Prestaciones y beneficios																		
	A. Beneficios																	
	Beneficios		25.59%	66,415		16,996.00		69,083	0	17,678.00		71,593		18,321.00	52,995.00		52,995.00	
	B. Prestaciones																	
	Aguinaldo		9.6875%	66,415		6,434.00		69,083		6,692.00		71,593		6,936.00	20,062.00		20,062.00	
	Bono 14 - Decreto 42-92		9.6875%	66,415		6,434.00		69,083		6,692.00		71,593		6,936.00	20,062.00		20,062.00	
	Indemnizaciones		9.6875%	66,415		6,434.00		69,083		6,692.00		71,593		6,936.00	20,062.00		20,062.00	
	Seguro social (10.67% IGSS,1% IRTRA, 1% INTECAP)		12.6700%	66,415		8,415.00		69,083		8,753.00		71,593		9,071.00	26,239.00		26,239.00	
	Bono Incentivo Decreto 37-2001			2.000	966	1,932.00		2.000	966	1,932.00		2.000	966	1,932.00	5,796.00		5,796.00	
	Subtotal beneficios y prestaciones					***46,645.00***				***48,439.00***				***50,132.00***	***145,216.00***	***-***	***145,216.00***	
III. Servicios de consultoría																		
	A. Consultores Internacionales			12,094														
	TDB - Consultor educativo internacional	días	100%	300	15	4,500.00	100%	313	20	6,260.00	100%	326	20	6,357.00	17,117.00		17,117.00	
	B. Consultores nacionales							0				0						
	TBA - Especialista en Educación	90	100%	75	100	7,500.00	100%	78	65	5,070.00	100%	82	60	4,920.00	17,490.00		17,490.00	
	TBA - Especialista en educación II	108	100%	75	100	7,500.00	100%	78	100	7,800.00	100%	82	100	8,200.00	23,500.00		23,500.00	
	TBD - Especialista en educación III	72	100%	75	100	7,500.00	100%	78	50	3,900.00	100%	81	50	4,050.00	15,450.00		15,450.00	
	TBA - Diseñador gráfico	54	100%	60	60	3,600.00	100%	62	30	1,860.00	100%	64	30	1,920.00	7,380.00		7,380.00	
	TBA - Especialista en tecnología	12	100%	60	12	720.00	100%	62	12	744.00	100%	64	12	768.00	2,232.00		2,232.00	
	TBD - Piloto	18	100%	24	14	336.00	100%	25	14	350.00	100%	26	14	364.00	1,050.00		1,050.00	
	Subtotal servicios de consultoría					***31,656.00***				***25,984.00***				***26,579.00***	***84,219.00***	***-***	***84,219.00***	
IV. Viajes, transporte y alimentación																		
	A. Viáticos nacionales																	
	Transporte			0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Hospedaje y alimentación	días		39	158	6,172.00		41	317	12,961.00		43	317	13,609.00	32,742.00		32,742.00	
	Otros gastos de viaje	viajes		11	544	5,984.00		12	544	6,283.00		12	544	6,597.00	18,864.00		18,864.00	
	B. viáticos internacionales																	
	Vuelos aéreos	viajes		700	2	1,400.00		735	1	735.00		772	1	772.00	2,907.00		2,907.00	
	Hospedaje y alimentación			210	11	2,310.00		221	6	1,213.00		232	6	1,273.00	4,796.00		4,796.00	
	Otros gastos de viaje internacional			85	2	170.00		89	1	89.00		94	1	94.00	353.00		353.00	
	Subtotal viajes, transporte y alimentación					***16,036.00***				***21,281.00***				***22,345.00***	***59,662.00***	***-***	***59,662.00***	
V. Suministros y equipo																		
	A. Suministros y equipo (Unit cost <$5000)																	
	Suministros de oficina	Meses		10	12	120.00		11	12	132.00		12	12	144.00	396.00		396.00	
	Equipo #1: Laptop	Unidad		600	3	1,800.00		630	0	-		662	0	-	1,800.00		1,800.00	
	Equipo #1: Printers	Unidad		150	2	300.00		158	0	-		165	0	-	300.00		300.00	
	Equipo #1: Projector	Unidad		550	1	550.00		578	0	-		606	0	-	550.00		550.00	
	Equipo #1: Secretarial Desks	Unidad		223	3	670.00		235	0	-		246	0	-	670.00		670.00	
	Equipo #1: Secretarial chairs	Unidad		95	3	285.00		100	0	-		105	0	-	285.00		285.00	
	Subtotal suministros y equipo					***3,725.00***				***132.00***				***144.00***	***4,001.00***	***-***	***4,001.00***	
VI. Talleres																		
	Talleres #1:	Participantes				8,202.00		0		11,759.00		0	0	12,347.00	32,308.00		32,308.00	
	Talleres # 2: nombre del taller	Participantes		0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Talleres # 3: nombre del taller	Participantes		0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Talleres # 4: nombre del taller	Participantes		0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Talleres # 5: nombre del taller	Participantes		0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Talleres # 6: nombre del taller	Participantes		0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Talleres # 7: nombre del taller	Participantes		0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Talleres # 8: nombre del taller	Participantes		0	0	-		0	0	-		0	0	-	-		-	
	Subtotal talleres					***8,202.00***				***11,759.00***				***12,347.00***	***32,308.00***	***-***	***32,308.00***	
VII. Otros costos																		
	Servicio de mensajería	Meses	100%	35	12	420.00		37	12	444.00		39	12	468.00	1,332.00		1,332.00	
	Servicio telefónico		100%	30	36	1,080.00		32	36	1,152.00		34	36	1,224.00	3,456.00		3,456.00	
	Seguro para el equipo		100%	30	4	120.00		32	4	128.00		34	4	136.00	384.00		384.00	
	Licencias de sotware		100%	150	4	600.00		158	4	630.00		165	4	662.00	1,892.00		1,892.00	
	Renta de oficina, mantenimiento, electricidad, etc.		100%	$500.00	12	6,000.00	100%	525	12	6,300.00	100%	551	12	6,615.00	18,915.00		18,915.00	
	Subtotal otros costos					***8,220.00***				***8,654.00***				***9,105.00***	***25,979.00***	***-***	***25,979.00***	
VIII. Total Costos Directos						**180,899.00**				**185,332.00**				**192,245.00**	**558,476.00**	**-**	**558,476.00**	
IX. Costos indirectos (si aplica)																		
	X. COSTO DEL PROGRAMA					**180,899.00**				**185,332.00**				**192,245.00**	**558,477.00**	**-**	**558,476.00**	

Fuente: elaboración propia

Al momento de recibir una adjudicación de proyecto, la organización no gubernamental debe realizar el convenio de cooperación o acuerdo de subvención o subcontrato, según sea el caso. Para ello la organización no gubernamental debe contar con toda aquella documentación legal que le permita demostrar que cuenta con la personería jurídica que le respalda legalmente.

En este acuerdo de subvención será incluido el presupuesto aprobado para llevar a cabo la actividad técnica objeto del contrato. El presupuesto aprobado le servirá de guía para ejecutar las acciones para las cuales presentó su propuesta técnica. Es necesario que la organización tenga un estricto monitoreo de la ejecución del presupuesto, ya que de no hacerlo tendrá gastos no reconocidos y que deberá asumir como no reembolsables por el financista.

Es aconsejable llevar un registro de flujos de efectivo o desembolsos que se vayan requiriendo según el avance técnico de las actividades. Este flujo debe prepararse por año fiscal y debe realizarse de manera mensual para ir requiriendo los desembolsos para ejecutar las tareas.

Las requisiciones de desembolsos mensuales deben apegarse al presupuesto, ya que no se puede pedir una cantidad mayor a la que la entidad financista tenga programada, debido a que ellos trabajan bajo un presupuesto específico para cada organización con la que ejecuten proyectos.

El flujo de desembolsos debe irse monitoreando paralelamente con indicadores, tanto técnico como financiero, ya que ello repercutirá en la buena ejecución y evaluación que se realice y que le servirá para obtener futuros proyectos.

La organización no gubernamental debe ser muy estricta y cuidadosa al requerir los desembolsos y en su requerimiento demostrar cómo va la ejecución por línea presupuestaria a la fecha y en la siguiente columna solicitar el dinero que se necesitará para el siguiente mes.

Actualmente existe mucha tecnología de la cual las organizaciones pueden hacer uso, existen recursos en la web que de forma gratuita pueden consultarse y tomarse como guía.

Otra ventaja es que utilizando el Excel se pueden ir manejando tablas dinámicas, sin embargo, se debe tener un buen dominio de esta herramienta.

Conforme las organizaciones no gubernamentales van ejecutando proyectos, éstas van adquiriendo la experiencia que las hace expertas en su campo y que las diferencia de las demás.

Capítulo 3
Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se consideró el Estudio de Casos, ya que lo que se pretende es describir la importancia del "know how financiero" y por qué llevarla a cabo por las organizaciones locales que pretenden ser exitosas en este campo.

La investigación se realizó en dos organizaciones no gubernamentales que tienen presencia en el departamento de Quiché y participan en la licitación y ejecución de proyectos con financiamiento internacional. Para ello se suministró un cuestionario a los directores ejecutivos de las organizaciones no gubernamentales con una serie de preguntas enfocadas en el tema a investigar. También se realizaron entrevistas a los contadores y/o asistentes contables de las organizaciones no gubernamentales objeto de estudio, para documentar su experiencia y encontrar información que servirá de base para la presente investigación.

Asimismo, se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema en libros, tesis, leyes y material electrónico en la web que proporcionaron información importante para documentar el tema.

3.2 Sujetos de la investigación

Se consideró a las organizaciones no gubernamentales (ONG) que ejecutan proyectos de educación con financiamiento internacional en el departamento de Quiché. Los colaboradores para esta investigación fueron los directores ejecutivos de las mismas y los contadores y asistentes contables. Documentación escrita y electrónica que dieron soporte al tema objeto de investigación.

3.3. Instrumentos de recopilación de datos

3.3.1 Cuestionario:

Para recabar la información se creó un cuestionario que se administró a la persona encargada de administrar y ejecutar el o los proyectos con financiamiento internacional. El cuestionario se dirigió al director de la organización o la persona que tenía a su cargo esta tarea. Ver anexo 1.

1.3.2 Guía de entrevista

Esta guía de entrevista sirvió para recabar información de los asistentes contables o contadores que llevan a cabo la contabilidad en la organización, ya que son ellos los que realmente realizan el proceso contable de la ejecución de los fondos y es importante considerar el conocimiento y dominio que poseen en la organización para la cual laboran y el rol que realmente desempeñan en las mismas.

3.3.3 Análisis documental

Se hizo necesario hacer un análisis documental sobre el tema en libros, revistas, tesis, leyes, etc.

3.4 Muestreo

En Quiché existen varias organizaciones no gubernamentales que licitan y ejecutan este tipo de proyectos, pero para efecto de la muestra se consideró a dos de ellas, las cuales no se nombran por motivos de confidencialidad.

3.5 Instrumentos

Se diseñó un cuestionario con varias preguntas que se realizaron a los sujetos de la investigación (ONG) que ejecutan proyectos de educación con financiamiento internacional en el departamento de Quiché. Así como una guía de entrevista que se suministró a los contadores y asistentes contables de las organizaciones no gubernamentales que fueron estudiadas.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados

En el mes de octubre se realizaron dos visitas de campo al departamento de Quiché, con el fin de obtener la información de las organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos de educación con financiamiento internacional.

La presentación de estos resultados se realizó utilizando una matriz de consistencia donde se plasma la información encontrada y los principales hallazgos que servirán para enriquecer esta investigación.

La presentación de la información se realizó de manera ordenada y sin dejar de lado ningún dato importante que haya sido encontrado en la investigación de campo.

Por el tipo de investigación de casos no se presentan gráficos sino una matriz donde se vacía la información recopilada.

Tabla 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INFORMACION RECABADA EN EL CUESTIONARIO

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INFORMACIÓN RECABADA EN EL CUESTIONARIO				
		Caso I	Caso II	
Cuestionario		**Número de años desempeñando el puesto: 9**	**No. De años desempeñando el puesto: 5**	**Observaciones**
Dirigido a Director ejecutivo de la ONG	**Posibles respuestas**	**Años de laborar en la organización: 9**	**Años de laborar en la organización: 6**	Como se puede evidenciar en ambas organizaciones los Directores Ejecutivos llevan varios años trabajando en la misma y desempeñando la misma función, lo que les hace tener un vasto conocimiento en la materia.
1. ¡Qué elementos le han servido como organización para ser tomado en cuenta y ganar la licitación como ejecutor de proyectos?	a) La experiencia en ejecución de proyectos __ b) Contar con personería jurídica como organización __ c) Contar con una buena administración del proyecto ___ d) Contar con políticas contables bien establecidas __ e) Todas las anteriores	Todas las anteriores	Todas las anteriores.	Ambos Directores ejecutivos indicaron que los elementos que les han servido para ser tomado en cuenta y ganar la licitación como ejecutor de proyectos son: la experiencia en ejecución de proyectos, contar con personería jurídica como organización, contar con una buena administración del proyecto, así como contar con políticas contables bien establecidas.
2. Como organización, ¿le ha ayudado saber qué hacer y cómo ejecutar los fondos que le han sido asignados para la ejecución de proyectos?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si	Si. Porque se evita la discrecionalidad en el gasto.	En ambos casos las organizaciones coincidieron que si les ha ayudado saber qué hacer y como ejecutar los fondos que le han sido asignados para la ejecución de proyectos.
3. ¡Considera que las organizaciones ejecutoras de proyectos deben tener conocimiento amplio del tema financiero para no cometer errores contables?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si. Porque es fundamental que se sepa y que el cooperante conozca los procesos.	Si. Se evita caer en hallazgos de auditorías.	Las organizaciones coincidieron en que sí se debe tener un conocimiento amplio del tema financiero para no cometer errores contables para no caer en hallazgos de auditoría.
4. Según su experiencia ¿será necesario conocer como hacer un presupuesto de gastos muy apegado a la realidad para poder ejecutar esos fondos inteligentemente?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si, es necesario hacerlo, para que no falte o sobre mucho dinero.	Si. Se evita faltantes al momento de la ejecución de igual manera se evitan sobrantes.	En ambos casos indicaron que si es necesario conocer como hacer un presupuesto de gastos muy apegado a la realidad para poder ejecutar esos fondos inteligentemente, ya que ello les permite no tener sobrantes ni faltantes al momento de ejecutar el proyecto.
5. ¿Es fácil manejar un presupuesto previamente realizado por alguien más?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	No, es más fácil si uno lo hace, porque se conoce mejor.	No, la dinámica de hacer presupuestos responde a la lógica de diseño del proyecto.	Ambos coincidieron que no es fácil manejar un presupuesto previamente realizado por alguien más, ya que el mismo debe realizarse de manera lógica según el diseño del proyecto y si alguien más lo realiza puede ser que no conozca la realidad.
6. Según su experiencia, ¿qué le permite hacer cuando se ha sobregirado en una línea presupuestaria?	a) Puede sobregirarse sin ningún problema__ b) Puede tomar fondos de otra línea presupuestaria general __c) Lo asume la organización como un costo no reembolsable ___	Se puede tomar de otra línea presupuestaria o en último caso si el donante no lo reembolsa, la organización lo asume como un gasto no reembolsable.	Se toma de otra línea presupuestaria, justificando el gasto.	Ambas organizaciones indicaron que cuando se han sobregirado en una línea presupuestaria, lo que han hecho es tomarlo de otra línea del presupuesto, siempre y cuando tenga una justificación aceptada por el financista. Sin embargo, una de las organizaciones indicó que en algún momento ha tenido que asumir un costo no reembolsable.
7. ¿Considera que se puede cumplir con las regulaciones financieras nacionales e internacionales a la vez?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si, debe cumplirse con ambos para ser exitoso.	Si, cada ONG actúa dentro del marco de las leyes del país.	Ambas organizaciones indicaron que se puede y se debe cumplir con las regulaciones financieras nacionales e internacionales a la vez, ya que cada ONG tiene un marco regulatorio según las leyes guatemaltecas, no así cada financista solicita que los fondos se ejecuten cumpliendo con sus regulaciones internacionales.
8. ¿Su organización ha ejecutado proyectos de educación con financiamiento internacional en los últimos 5 años?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si	Si. Ejecutando fondos de USDA.	Las dos organizaciones consultadas han ejecutado proyectos de educación en los últimos 5 años, lo que les hace ser una buena fuente de referencia para este estudio.
9.¿Cuántos proyectos de educación con financiamiento internacional ha ejecutado la organización desde su fundación?	a) De 1 a 3 ____ b) De 4 a 6 _____ c) De 6 en adelante _____	De 4 a 6.	De 1 a 3.	Una de las organizaciones abordadas indicó que desde su fundación ha ejecutado de 4 a 6 proyectos de educación, mientras que la otra ha ejecutado de 1 a 3 proyectos de educación. Esto puede deberse al nivel de competitividad de cada una de ellas o al tiempo que llevan de haberse constituido.
10. Según su experiencia, ¿ha sido fácil competir como licitador para la ejecución de un proyecto de educación con financiamiento internacional?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	No.	No	Ambas organizaciones indicaron que no ha sido fácil competir como licitador para la ejecución de un proyecto de educación con financiamiento internacional. Esto puede deberse a que los financistas son demasiado exigentes a la hora de estudiar una propuesta técnico-financiera o por el nivel de competencia de este tipo de mercado.
11. Según su experiencia, ¿los organismos internacionales son muy exigentes a la hora de adjudicar la ejecución de los fondos?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si. Porque piden muchos requisitos y mandan auditorías a sus proyectos.	Si. Porque solicitan una gran cantidad de información y capacidad instalada.	En los dos casos estudiados, indicaron que los organismos internacionales son muy exigentes a la hora de adjudicar la ejecución de sus proyectos, ya que les piden una serie de información, requisitos y capacidad instalada para poder adjudicarles los proyectos.
12. ¿Será necesario tener un conocimiento general y específico de cómo ejecutar los fondos de un presupuesto de proyecto ?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si. Obligatorio para no cometer errores, se deben conocer los manuales.	Si. Todo el personal debe conocer cómo ejecutar desde varios niveles.	Los dos directores ejecutivos coincidieron que si es necesario tener un conocimiento general y específico de cómo ejecutar los fondos de un presupuesto de proyecto. Para ello es necesario documentarse en los manuales y que todos los implicados conozcan las regulaciones en función a ello.
13. ¿Considera que las organizaciones internacionales valoran considerablemente el saber ejecutar fondos?	a) Si ____b) NO _____ Por qué _____	Si, eso hace que adjudiquen más proyectos.	Si, todos piden transparencia y efectividad en el gasto.	Ambos directores ejecutivos indicaron que las organizaciones internacionales si valoran considerablemente el saber ejecutar los fondos, ya que exigen transparencia y efectividad en el gasto.
14. ¿Podría identificar algunas de las organizaciones internacionales para las cuales ha ejecutado proyectos de educación?	a) JICA__b) GIZ ___ c) USAID ___d) PNUD___e) OTRAS ____f) ESPEFICIQUE_____	USAID, IVOS, CENTRO CARTER, CANADA, TAIWAN.	JICA, GIZ, USAID, USDA, SHARE, VERDE Y AZUL, EDUCO, KOICA	Dentro de las organizaciones para las cuales han ejecutado proyectos de educación están: JICA, GIZ, USDA, VERDE Y AZUL, EDUCO, KOICA, ETC.
15. ¿Cuál o cuales de estas organizaciones son más rígidas en la ejecución de sus fondos?	a) JICA__ b) GIZ ___ c) USAID ___d) PNUD___e) TODAS LAS ANTERIORES ____d) NINGUNA DE LAS ANTERIORES_____	IVOS.	GIZ, USAID	Indicaron que GIZ, USAID e IVOS son las organizaciones más rígidas en la ejecución de sus fondos.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la información recabada en las entrevistas realizadas a los Contadores de las organizaciones objeto de estudio.

Tabla 4

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INFORMACION RECABADA EN LAS ENTREVISTAS

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INFORMACION RECABADA EN LAS ENTREVISTAS			
GUIA DE ENTREVISTA	**CASO I**	**CASO II**	**OBSERVACIONES**
Dirigida a contadores y asistentes contables de la ONG	Contador administrativo - 4 años como contador.	Contadora - durante 3 meses.	Se entrevistó a un contador administrativo con 4 años de experiencia en una de las organizaciones, mientras que en la otra la Contadora solo tenía 3 meses. Con esto se puede contrastar la información de una persona que tiene algún tiempo trabajando contra alguien que acaba de empezar y ver su nivel de conocimiento en el área contable de la organización.
1. ¿En su organización existe segregación de funciones en el área financiera. Ejemplo la persona que gira los cheques es distinta a las que los firma y avala?	si	si	Ambos contadores indicaron que en su organización existe segregación de fuciones en el área financiera. Es decir la persona que gira los cheques es distinta a la que los firma y avala.
2. En la ejecución de proyectos, ¿Manejan cuentas bancarias por proyecto o es una sola cuenta para todos los proyectos?	se maneja una sola cuenta	por ahora solo se maneja 1 sola cuenta.	En las dos organizaciones objeto de estudio indicaron que por el momento solo manejan una cuenta bancaria para manejar los proyectos, sin embargo indicaron que si es necesario y algún financista lo requiere están dispuestos a abrir otra cuenta independiente para ejecutar ese nuevo proyecto.
3. ¿Cómo maneja la contabilidad la organización? De manera electrónica, manual, software especial, sistematizada, explique?	Se utiliza un software especial llamado Aspel.	manual, solo excel	En una de las organizaciones indicaron que utilizan un software especial llamado Aspel para manejar su contabilidad, mientras que en la otra indicaron que su contabilidad la realizan utilizando excel.
4. ¿La organización cuenta con una nomenclatura contable? La aplica?	si	no	En la primer organización indicaron que si cuentan con nomenclatura contable, mientras que en la otra indicaron que no. Esto puede ser una ventaja competitiva de la primera, ya que los financistas internacionales requieren que se lleve un registro de cuentas y la contabilidad debidamente codificada para una mejor administración.
5. ¿Han tenido alguna auditoría interna o externa en los últimos 5 años?	Cada año se practica una auditoría, la última fue en el 2015.	si	Ambas organizaciones indicaron que si han tenido auditoría externa, ya que algunos financistas de proyectos se los requieren.
6. ¿Cuenta la organización con personería jurídica?	si	si	De los dos casos analizados, ambas cuentan con personería jurídica, lo que las hace ser competitivas.
7. ¿Existen manuales de políticas y procedimientos financieros? ¿Los conoce y aplica?	si se tienen, pero no están actualizados.	si, se aplica en todos procedimientos	Los dos contadores entrevistados indicaron que en sus organizaciones si cuentan con manuales de políticas y procedimientos financieros y a pesar de que no están actualizados, si los aplican.
8. ¿Existen perfiles de puestos bien definidos? ¿Se aplican?	si	si se aplican	En los dos casos estudiados indicaron que en sus organizaciones existen perfiles de puestos bien definidos y si los aplican a cada uno de los puestos.
9. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y quien lo supervisa?	si	si antes de ser contadora nos dan los términos de referencia.	Ambos contadores contestaron que si conocen cuáles son sus funciones y que antes de contratarlos les indicaron para qué se les estaba contratando.
10.¿La toma de decisiones en el área financiera, está descentralizada o centralizada en una sola persona?	descentralizada	depende del tipo de gasto, si es muy alto el gasto se decide en forma descentralizada, sino se saca de caja chica, centralizada.	Ambos contadores indicaron que en la toma de decisiones en el área financiera está descentralizada para no retrasar los procesos. Esto debe manejarse con un poco de cautela porque para gastos mínimos puede realizarlos el administrador siempre y cuando sean necesarios para el proyecto, pero si ya es un gasto mayor eso debe ser aprobado por el Director ejecutivo.

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 5

Discusión y análisis de resultados

5.1 Discusión de resultados

En la presente investigación se seleccionó dos casos de organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos educativos en el departamento de Quiché, la razón para elegir estas dos organizaciones es porque las mismas llenan un perfil que las hace ser fuente de referencia para otras similares. Estas organizaciones lo han logrado porque cuentan con capacidad instalada, mobiliario, equipo, tecnología, personal especializado en el área en el cual se desenvuelven, llevan varios años en el mercado desarrollando proyectos y son conocidas en el departamento de Quiché como ejecutoras de proyectos, así como por los organismos internacionales que tienen presencia en el departamento en mención.

Se encontró que las mismas saben ejecutar presupuestos con fondos de financistas internacionales, cuentan con manuales de puestos, poseen personería jurídica, sin embargo, tienen la debilidad aún de que no manejan cuentas bancarias independientes, aunque poseen manuales de políticas y procedimientos, éstos no están actualizados. Saben manejar su contabilidad, sin embargo, aún tienen debilidades en la aplicación de la nomenclatura contable, todavía en una de ellas han tenido que asumir costos no reembolsables, esto debido al desconocimiento o mala comunicación entre los financistas y ellos. Al final un costo no reembolsable merma sus propios fondos y los deja en una posición no muy bien vista ante el financista.

Algo más que se pudo evidenciar en la investigación es que estas organizaciones aún no tienen el interés de salir a buscar proyectos, sino que muchas veces porque son los más conocidos en la localidad, los mismos organismos internacionales los buscan para ejecutar proyectos. Ellos deben ser más visionarios y ampliar su campo de acción hacia otros departamentos. Con el conocimiento que han adquirido durante este tiempo ejecutando proyectos poseen el "*know how* financiero" aunque no lo exploten.

5.2 Recomendaciones

1. Las organizaciones no gubernamentales deben implementar aquellas buenas prácticas que valoran los organismos internacionales, tales como tener una cuenta bancaria independiente para la ejecución de un proyecto. Esto hará que las finanzas sean más transparentes y no haya movimientos entre diferentes tipos de financiamiento ya que ello se evidenciaría en la conciliación bancaria.

2. Es necesario que se maneje una nomenclatura contable, lo que permite codificar cada gasto para llevar una buena ejecución presupuestaria y un buen control del mismo. Para ello debe tenerse el software adecuado para manejar la contabilidad o tener un buen dominio del Excel, si sus finanzas no le permiten invertir en un *software* especial. Esto con la finalidad de reducir errores contables que podrían ser sujetos a hallazgos al momento de realizarles la auditoría externa que les requieren los financistas.

3. Las organizaciones deben actualizar sus manuales para que sus procedimientos y políticas se cumplan eficazmente para una adecuada administración financiera.

4. Es necesario que se tenga discreción al momento de realizar los gastos ya que hay que conocer qué permite hacer el presupuesto y en qué insumos invertir para el cumplimiento técnico del contrato y no sobregirarse en las líneas presupuestarias ni tener que asumir costos no reembolsables por mala administración.

5. Las organizaciones deben conocer el presupuesto que están ejecutando; para lograrlo, desde el inicio debe involucrarse, en la medida de lo posible, a una persona del área técnica que tenga manejo de las actividades a realizar y una persona contable que sepa realizar presupuestos. Para alcanzarlo debe elaborarse un presupuesto lo más apegado a la realidad sin tener faltantes o sobrantes cuando se esté ejecutando.

6. A medida que estas organizaciones y todas las que ejecutan proyectos de educación cumplan con los lineamientos de la ley guatemalteca y de los financistas, lograrán ser más competitivas y ser exitosas desarrollando proyectos educativos.

El know how financiero que han adquirido con los años y la experiencia les harán organizaciones pioneras, líderes en su campo.

Conclusiones

1. Es necesario que las organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos de educación con financiamiento internacional consideren y cumplan con ciertos elementos que son fundamentales para cualquier organización de este tipo. Uno de ellos es el manejo de cuentas bancarias independientes por proyecto para llevar un mejor control de los fondos ejecutados. Asimismo, deben contar con personería jurídica para tener un amparo legal para actuar de acuerdo con las regulaciones guatemaltecas. Otro elemento importante es tener una clara definición de sus puestos y perfiles de puestos, debe existir una clara jerarquización de funciones para que la administración sea eficiente y eficaz sin que existan cuellos de botella y se reduzca la burocracia. En el manejo de la contabilidad es necesario que exista una aplicación y manejo adecuado de la nomenclatura contable para que los gastos sean identificados y cargados en la línea presupuestaria en la cual fueron colocados al inicio de la ejecución. Cada organización debe tener procesos de auditoría externa que les permita tener una administración financiera transparente y sin hallazgos. Esto le da mayor credibilidad y sentido de honradez a la organización. Es importante que la contabilidad se administre con un *software* contable adecuado que les permita manejar eficientemente y sin errores su contabilidad. Cada uno de estos elementos son evaluados de manera precisa por cada financista de proyecto al momento de evaluar una propuesta técnica-financiera y es considerada con alta puntuación cuando se realiza la adjudicación del proyecto.

2. En los casos analizados, cada una de ellas realiza algunas buenas prácticas en la ejecución de los fondos que les han sido adjudicados en los proyectos que han ganado. Por ejemplo, ambos indicaron que sí les ha ayudado saber qué hacer y cómo ejecutar los fondos que les han sido asignados, esto para no tener faltantes o sobrantes en las líneas presupuestarias y en último caso no tener que reembolsar de los fondos propios de la organización. También indicaron que es necesario conocer el tema presupuestario para que al momento de licitar un proyecto el presupuesto en mención se realice lo más apegado a la realidad y con conocimiento de las personas involucradas. Ambas organizaciones indicaron que es difícil

ejecutar un presupuesto que ha sido elaborado por alguien más, porque muchas veces no ha sido lógicamente pensado y armado. En los casos analizados refirieron que cuando una línea presupuestaria se ha agotado, lo que regularmente hacen es tomarlo de otra línea, siempre y cuando tenga una justificación aceptada por el financista. Otra de las buenas prácticas que tienen estas organizaciones es que cumplen con las regulaciones nacionales, están debidamente registrados ante la Gobernación Departamental, registrados en la SAT y en la Superintendencia de Bancos, no así deben cumplir con las regulaciones que cada financista internacional indique. Otra de las buenas prácticas de las organizaciones gubernamentales es contar con manuales de puestos que le sirven para llevar a cabo su administración de personal. Además, que la toma de decisiones es descentralizada lo que les permite tener un proceso fluido.

3. Se encontró que las organizaciones no gubernamentales que fueron objeto de estudio, a pesar de tener sus limitantes han sabido sacar ventaja del "*know how*" financiero que han adquirido durante el tiempo que han ejecutado proyectos, prueba de ello es que continúan vigentes en el mercado y que actualmente están ejecutando proyectos educativos con financiamiento internacional. Las organizaciones indicaron que en los últimos cinco años han ejecutado proyectos de educación, y que desde su fundación han ejecutado entre 3 a 6 proyectos educativos, aunque consideran que no les ha sido fácil competir como licitadores ya que los organismos internacionales son muy exigentes a la hora de revisar las propuestas, debido a que les requieren tener capacidad instalada y llenar varios requisitos legales, así como presentar una propuesta técnica-financiera viable. Los financistas solicitan que tengan cierto dominio en la ejecución y manejo de presupuestos para que este sea exitoso y es algo que valoran al momento de adjudicar un proyecto. Identificaron varias organizaciones con las cuales han ejecutado proyectos, tales como JICA, GIZ, USDA, VERDE Y AZUL, EDUCO, KOICA, USAID, IVOS, entre otros. Reconocieron que las organizaciones internacionales que son más exigentes en el manejo financiero son USAID, GIZ e IVOS.

Referencias

Libros:

1. Aragón, Vincent C. D. (2011). **Dirección financiera de la empresa**. España: Ed. Publicacions de la Universitat Jaume I.

2. Aranibar, J. C. (2013). **Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Amazon Web Service, Inc.

3. Girardin, Y. (1993). **La gerencia en las ONGS**. Canadá: Gestión Norsud.

4. Hernández Sapiem, R., Fernandez Collado C. y Baptista Lucio, M. P (2010). **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill Interamericana.

5. Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalbán, G. (2002). **Evaluación organizacional. Un marco para mejorar el desempeño.** Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y Banco Interamericano de Desarrollo.

6. Padilla, J. (2002). **Teoría y práctica de las ONG ambientales en Colombia**. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibañez Ltda.

7. Ram, Charan, (2007). **The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't** (en español: «Las ocho habilidades que separan la gente que rinde de la que no»). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

8. Stoner J., Freeman E., y Gilbert D. (2006). **Administración.** México: Prentice Hall. 6ª Edición.

9. Warner, W. (1998). **Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo.** México: Addison – Wesley Iberoamericana.

Legislación:

1. Congreso de la República de Guatemala. **Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo**. Decreto Número 02-2003.

Fuentes electrónicas:

1. Economipedia Haciendo Fácil la Economía. (2018, 01 de marzo). **Ajuste contable.** Recuperado de http://economipedia.com/definiciones/ajuste-contable.html

2. Blog de Javier. **Procuración de Fondos y el papel de las ONGs en México**.(2017, 25 de julio) Recuperado de http://tesisjavier.blogspot.com/2005/01/procuracin-de-fondos-y-el-papel-de-las.html.

3. CIP. Revisores fiscales Auditores & Consultores Ltda. (2017, 15 de julio). **Flujo de efectivo en las ONGs.** Recuperado de http://cipauditoresltda.blogspot.com/2013/03/flujo-de-efectivo-en-las-ongs.html.

4. **Definición de benchmarking.** (2017, 20 de julio). Recuperado de https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking.

5. Definición de registro contable. (2018, 02 de marzo). Recuperado de https://definicion.de/registro-contable/.

6. Diccionario de Finanzas. (2017, 20 de julio). **Know how**. Recuperado de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/K/KNOW_HOW.htm.

7. Enciclopedia Financiera. (2017, 20 de julio) **Know How.** Recuperado de http://www.enciclopediafinanciera.com/definicion-know-how.html.

8. **Estrategias para la Recaudación de Fondos y Manejo de la Relación Donante-ONG República Argentina.** (2017, 25 de julio)**.** Presentado por Fabio A. Naranjo. Recuperado dehttp://photos.state.gov/libraries/argentina/8513/NGO%20Fair/FNaranjoSeminariosArgentina 2010-1.pdf.

9. **Financiación para las ONG en Colombia.** (2017, 25 de julio). Recuperado de http://proyectosdecooperacin.blogspot.com/p/financiacion-para-las-ongs.html.

10. Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador FIAES. (2017, 25 de julio) **Instructivo para la formulación de proyectos FIAES para Organizaciones no gubernamentales (ONGs) y Asociaciones de Desarrollo comunal (Adescos). San Salvador, Junio de 2006**. Recuperado de http://ve.vhjdvbyz.vesrv.com/sites/default/files/documents/grant-making/manual-formulacion-de-proyectos-2006-fiaes-el-salvador.pdf

11. García, Santillán, A. (2010) **Administración financiera**, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010c/729/.

12. **Guía de proyectos Colciencias.** (2017, 08 de agosto). Recuperado de http://www.itc.edu.co/archives/investigacion/guiaproyectoscolciencias.pdf.

13. Libros digitales, cursos. (2017, 20 de julio) **¿Qué es el Know How?** Recuperado de http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/.

14. **Manual de Fondo de caja chica**. (2017, 22 de julio). Recuperado de https://es.scribd.com/doc/59890106/Manual-de-Fondo-de-Caja-Chica.

15. Contabilidad Básica. (2018, 01 de marzo). **Nomenclatura de cuentas.** Recuperado de http://rosa-beatrizcontabilidadbasica.blogspot.com/2011/08/nomenclatura-de-cuentas.html.

16. Descuadrando. (2018, 02 de marzo). **Política contable.** Recuperado de http://descuadrando.com/Pol%C3%ADtica_contable.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD PANAMERICANA "Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"	Universidad Panamericana
	Facultad de Ciencias Económicas
	Tema: Importancia del "Know how financiero" para organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos con financiamiento internacional.

CUESTIONARIO

DIRIGIDO AL DIRECTOR EJECUTIVO/GERENTE DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE EJECUTAN PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL

El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información de las organizaciones que ejecutan proyectos de educación con financiamiento internacional en el departamento de Quiché.

La información será manejada de manera confidencial.

Fecha:_____

Puesto que desempeña en la organización:_____

Número de años desempeñando ese puesto en la organización:_____

Años de laborar en la organización:_____

1. ¿Qué elementos le han servido como organización para ser tomado en cuenta y ganar la licitación como ejecutor de proyectos?
    a. La experiencia en ejecución de proyectos ☐
    b. Contar con personería jurídica como organización ☐
    c. Contar con una buena administración del proyecto ☐
    d. Contar con políticas contables bien establecidas ☐
    e. Todas las anteriores ☐

2. Como organización, ¿Le ha ayudado saber qué hacer y cómo ejecutar los fondos que le han sido asignados para la ejecución de proyectos:
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

3. ¿Considera que las organizaciones ejecutoras de proyectos deben tener conocimiento amplio del tema financiero para no cometer errores contables?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

4. Según su experiencia ¿Será necesario conocer cómo hacer un presupuesto de gastos muy apegado a la realidad para poder ejecutar esos fondos inteligentemente?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

5. ¿Es fácil manejar un presupuesto previamente realizado por alguien más?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

6. Según su experiencia, ¿Qué le permite hacer cuando se ha sobregirado en una línea presupuestaria?
    a. Puede sobregirarse sin ningún problema ☐
    b. Puede tomar fondos de otra línea presupuestaria general ☐
    c. Lo asume la organización como un costo no reembolsable ☐
    d. Ninguno de los anteriores ☐

7. ¿Considera que se puede cumplir con las regulaciones financieras nacionales e internacionales a la vez?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

8. ¿Su organización ha ejecutado proyectos de educación con financiamiento internacional en los últimos 5 años?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

9. ¿Cuántos proyectos de educación con financiamiento internacional ha ejecutado la organización desde su fundación?
    a. De 1 a 3 ☐
    b. De 4 a 6 ☐
    c. De 6 en adelante ☐
10. Según su experiencia, ¿Ha sido fácil competir como licitador para la ejecución de un proyecto de educación con financiamiento internacional?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

11. Según su experiencia, ¿Los organismos internacionales son muy exigentes a la hora de adjudicar la ejecución de los fondos?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

12. ¿Será necesario tener un conocimiento general y específico de cómo ejecutar los fondos de un presupuesto de proyecto?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

13. ¿Considera que las organizaciones internacionales valorar considerablemente el saber ejecutar fondos?
    a. Si ☐
    b. No ☐
    c. ¿Por qué?_____

14. ¿Podría identificar algunas de las organizaciones internacionales para las cuales ha ejecutado proyectos de educación?
    a. JICA ☐
    b. PNUD ☐
    c. GIZ ☐
    d. USAID ☐
    e. Otras ☐ Especifique _____

15. ¿Cuál o cuáles de estas organizaciones son más rígidas en la ejecución de sus fondos?

a. JICA ☐
b. GIZ ☐
c. USAID ☐
d. PNUD ☐
e. Todas las anteriores ☐
f. Ninguna de las anteriores ☐

Anexo 2

Guía de entrevista

UNIVERSIDAD PANAMERICANA "Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"	Universidad Panamericana
	Facultad de Ciencias Económicas
	Tema: Importancia del "Know how financiero" para organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos con financiamiento internacional.

GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A CONTADORES Y ASISTENTES CONTABLES DE LAS ONG DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE EJECUTAN PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL

La información será manejada de manera confidencial.

Fecha:_____

Puesto que desempeña en la organización:_____

Número de años desempeñando ese puesto en la organización:_____

Años de laborar en la organización:_____

1. ¿En su organización existe segregación de funciones en el área financiera? Ejemplo: ¿La persona que gira los cheques es distinta a las que los firma y avala?

2. En la ejecución de proyectos, ¿Manejan cuentas bancarias por proyecto o es una sola cuenta para todos los proyectos?

3. ¿Cómo maneja la contabilidad la organización? ¿De manera electrónica, manual, software especial, sistematizada, explique?

4. ¿La organización cuenta con una nomenclatura contable? ¿La aplica?

5. ¿Han tenido alguna auditoría interna o externa en los últimos 5 años?

6. ¿Cuenta la organización con personería jurídica?

7. ¿Existen manuales de políticas y procedimientos financieros? ¿Los conoce y aplica?

8. ¿Existen perfiles de puestos bien definidos? ¿Se aplican?

9. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y quien lo supervisa?

10. ¿La toma de decisiones en el área financiera, está descentralizada o centralizada en una sola persona?

Anexo 3

Lista de organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos en el departamento de Quiché.

NO.	MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SIGLAS	DIRECCION FISICA	PROGRAMA/PROYECTO	TELEFONO
1	Santa Cruz de Quiché	Save the Children USA	S.C.	8ª. Av. 9-12 zona 3	Educación	77563455-56
2	Santa Cruz de Quiché	Cooperación Rural de Seguridad Alimentaria de Quiché	CORSADEQ	6ª. Av. 10-12 zona 3	Autogestión comunitaria, seguridad alimentaria	77563513
3	Santa Cruz de Quiché	Asociación AJBATZ ENLACE QUICHE	Enlace Quiché	1ª. Av. 10-36 zona 5	Formación y capacitación tecnológica Tejedoras digitales	77554801
4	Santa Cruz de Quiché	Misión Técnica Alemana PROMUDEL Y PACE		10 Calle 2-18 zona 5	Programa municipal para el desarrollo local, apoyo a la calidad educativa	23675496
5	Santa Cruz de Quiché	Asociación AJKEMAB RECH KASLESMAL		3ª. Av. 4-35 zona 5	Reconstrucción comunitaria de Quiché, Niños, niñas y adolescentes y portavoces de sus derechos	77551492
6	Santa Cruz de Quiché	CARE	CARE		Microfinanzas	
7	Santa Cruz de Quiché	Asociación de Desarrollo Rural Quiché	ASODERQ			
8	Santa Cruz de Quiché	Fondo para el Desarrollo Solidario				
9	Santa Cruz de Quiché	Fundación de Asesoría Financiera a instituciones de 10desarrollo y servicio social FAFIDES		3ª. Calle 3-08 zona 1		
10	Santa Cruz de Quiché	Asociación Ayúdeme y nosotros le ayudamos		9ª. Av. 7-31 zona 3		77552602-77563559
11	Santa Cruz de Quiché	Pastoral Social de Quiché				77551111
12	Santa Cruz de Quiché	AKEBI Tejiendo el Aprendizaje				77550133

13	Santa Cruz de Quiché	Finca Guatemala		3ª. Calle 3ª. Ave. 3-25 zona 5		77563764
14	Santa Cruz de Quiché	Asociación Cultural Guatemalteca		7ª. Calle "A" 8-134 zona 5, Santa Cruz de Quiché		77554287
15	Santa Cruz de Quiché	Caritas Guatemala	CARITAS			77553383
16	Santa Cruz de Quiché	Comité Nacional de Alfabetización	CONALFA			
17	Chajul	Asociación centro de Educación y formación maya ixil	ACEFOMI	Cantón Ilom	Centro de educación formal y no formal, salud mental	
18	Chajul	Asociación chajulense La Unión	Asoc. Chajulense	Cantón Ilóm	Comercialización de café	77551311-1261
19	Chajul	Horizontes sin límites		Cantón Ilom		
20	Chajul	Asociación de población desarraigada QUICHE	APDQ	Cantón Ilom	Exhumación de cadáveres	
21	Chajul	Asociación Desarrollo Integral de Mujeres	ADIM	Cantón Chajul		
22	Chajul	Asociación mujeres sufridas del área Ixil	Muixil	Cantón Ilom		
23	Joyabaj	Asociación de ganaderos y agricultores	ASODIJ	Aldea Pachilip II	Mini riego	
24	Joyabaj	Cooperación Rural de Seguridad Alimentaria de Quiché	CORSADEQ	Calle del Hospital	Autogestión comunitaria, seguridad alimentaria	
25	Nebaj	Fundación Agros	Fundación Agros	Aldea El Paraíso	Proyecto productivo agropecuario desarrollo humano	
26	Nebaj	Asociación Movimiento de víctimas	AMOVIDINQ	Cantón Batzbaca	Acompañamiento jurídico social en exhumaciones,	

		para el desarrollo integral para el Norte de Quiché			acompañamiento psicosocial	
27	Nebaj	Fundación Maya	Funda maya	Cantón Batzbaca	Fortalecimiento de la capacidad de las autoridades comunitarias	77558491
28	Nebaj	Save the Children USA	S.C.	Cantón Vatzpoj	Salud reproductiva	77560009
29	Nebaj	Asociación para el centro de desarrollo	CEDE S	Cantón Batzbaca	Programa Café	
30	Nebaj	Cooperativa Santa María, R. L.		5ª. Av. 10-91 Cantón Jactzal	Apícola	77560026
31	Nebaj	Cooperativa Integral de ahorros y créditos todos Nebajenses COTONEB		Cantón Vipila	Crédito	77558684
32	Nebaj	Asociación de educadores populares reasentados de Quiché	AEPR EQ	Cantón Vatzbaca	Becas para las comunidades y el personal de la asociación	77560201
33	Nebaj	Movimiento desarraigado en el norte de Quiché		Cantón Vitzal	Exumación e inhumación de víctimas del conflicto armado	77558338
34	Nebaj	Agua para la salud				
35	Nebaj	Mercy corps	Mercy	Cantón Vitzal	Proyecto Tierras Quiché	77558137
36	Nebaj	Proyecto Tierra Quiché		Cantón Simocol	Resolución de conflicto de tierra	
37	Nebaj	Fundación contra el hambre	F.H.	Cantón Batzbaca	Salud y nutrición. Fortalecimiento institucional y educación	77560224
38	Nebaj	Asociación de promotores y agropecuarios del triángulo ixil	APAT IXH	Cantón Jolopxan	Capacitación a promotores sobre plantas medicinales y disfusión de los	77558281

					D. H. de la niñez y la juventud	
39	Nebaj	Asociación de Asentamiento Unidos del área Ixil, Nebaj, Quiché	ASA UNIX IL	Cantón Simocol	Salud económico local; desarrollo, educación	77558281
40	Nebaj	Organización donde están las niñas y los niños		Cantón Vipila		77560108
41	Canilla	Asociación para la unidad del riego			Unidad de riego	
42	Canilla	Asociación amigos de canillá				
43	Cunén	Centro Rural Xecanjau				
44	Cunén	Asociación de Cooperación integral cunenese ACCI		Aldea Trigales, Cunén		
45	Uspantán	Asociación de agricultores integral El Sembrador	AGRI SEM	Aldea Chola, Sector la Siénaga	Equipamiento de centros de acopio	51912145
46	Uspantán	Instituto Tecnológico de Educación Maya	ITEM AYA			
47	Uspantán	Asociación	ASDE NA			
48	Uspantán	Cooperativa Integral de ahorro y crédito Estrella del Norte			Crédito	
49	Uspantán	Oficina Municipal de Planificación	OMP	Municipal idad Uspantán	Estufas, tinacos, letrinas y escuelitas para niños especiales	79518125
50	Uspantán	Unidos por amistad, Nuevo México		OMP Municipal	Canchas polideportivas, centro de	79518125

					computación y miniriegos	
51	Uspantán	Dia/Pau/España		6ª. Calle 1ª. -02 zona 3	Becas, taller de computación, distribución de textos, vivienda	79518564-65
52	Uspantán	Corazones y manos			Estufas mejoradas. Escuelas	
53	Uspantán	Génesis empresarial		5ª. Calle 4-12 zona 1		53517054
54	Chichicastenango	ACEBAR		Calle del Cementerio		
55	Chichicastenango	CCAM				77561671-72
56	Chichicastenango	PADERUCHI		4ª. Ave. San Juan		
57	Chichicastenango	CASODI				
58	Sacapulas	Fundación Progresar		Vía 6 4-25 Zona 4 ciudad	Desarrollo Económico Rural; empoderamiento de mujeres	77556806
59	Sacapulas	Asociación Magdalena La Abundancia				57348087
60	Sacapulas	Asociación Paraxtut				53313033
61	San Pedro Jocopilas	Asociación Juventud Quiché				
62	Chicamán	FUNCAFE				57710085
63	Chicamán	Asociación Agricultores del SOCH				57896266
64	Cotzal	Asociación de desarrollo integral	ADIQ KU	Cantón Tucoral		59932141
65	Chinique	Médicos Descalzos		Frente la of. PNC		77558622

Fuente: Gobernación Departamental de Quiché.

Anexo 4

MATRIZ DE SENTIDO PARA ELABORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL TEMA DE TESIS:	Determinar la importancia del "know how financiero" para las organizaciones que desean licitar proyectos con financiamiento internacional.				
			Cuestionario		Guía de entrevista
Objetivo general	**Objetivos específicos**	**Puntos a considerar**	**Dirigido a Director ejecutivo de la ONG**	**Posibles respuestas**	**Dirigida a contadores y asistentes contables de la ONG**
Determinar los elementos fundamentales del "Know how financiero" para las organizaciones no gubernamentales que desean licitar proyectos con organismos internacionales	1. Identificar los elementos fundamentales a considerar en el "know how financiero" de las organizaciones no gubernamentales locales que ejecutan proyectos de educación.	Manejo de cuentas bancarias; personería jurídica; jerarquización de puestos; aplicación de nomenclatura contable; auditorías realizadas; manejo sistematizado, entre otros.	1. ¡Qué elementos le han servido como organización para ser tomado en cuenta y ganar la licitación como ejecutor de proyectos?	a) La experiencia en ejecución de proyectos __ b) Contar con personería jurídica como organización __ c) Contar con una buena administración del proyecto ___ d) Contar con políticas contables bien establecidas __ e) Todas las anteriores	1. ¿En su organización existe segregación de funciones en el área financiera. Ejemplo la persona que gira los cheques es distinta a las que los firma y avala? 2. En la ejecución de proyectos, ¿Manejan cuentas bancarias por proyecto o es una sola cuenta para todos los proyectos? 3. ¿Cómo maneja la contabilidad la organización? De manera electrónica, manual, software especial, sistematizada, explique? 4. ¿La organización cuenta con una nomenclatura contable? La aplica? 5. ¿Han tenido alguna auditoría interna o externa en los últimos 5 años? 6. ¿Cuenta la organización con personería jurídica?
	2. Documentar las buenas prácticas organizacionales de las ejecutoras de proyectos con financiamiento internacional	Cumplimiento de las regulaciones nacionales y del financista; Poseer manuales de puestos; toma de decisiones centralizada o descentralizada; conocimiento del manejo del presupuesto.	2. Como organización, ¿le ha ayudado saber qué hacer y cómo ejecutar los fondos que le han sido asignados para la ejecución de proyectos?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	7. ¿Existen manuales de políticas y procedimientos financieros? ¿Los conoce y aplica?
			3. ¡Considera que las organizaciones ejecutoras de proyectos deben tener conocimiento amplio del tema financiero para no cometer errores contables?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	8. ¿Existen perfiles de puestos bien definidos? ¿Se aplican?
			4. Según su experiencia ¿será necesario conocer como hacer un presupuesto de gastos muy apegado a la realidad para poder ejecutar esos fondos inteligentemente?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	9. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y quien lo supervisa?
			5. ¿Es fácil manejar un presupuesto previamente realizado por alguien más?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	10.¿La toma de decisiones en el área financiera, está descentralizada o centralizada en una sola persona?
			6. Según su experiencia, ¿qué le permite hacer cuando se ha sobregirado en una línea presupuestaria?	a) Puede sobregirarse sin ningún problema__ b) Puede tomar fondos de otra línea presupuestaria general __c) Lo asume la organización como un costo no reembolsable ___	
			7. ¿Considera que se puede cumplir con las regulaciones financieras nacionales e internacionales a la vez?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	
	3. Detectar los efectos de una adecuada administración con el "Know how financiero" de las organizaciones no gubernamentales locales que ejecutan proyectos con financiamiento internacional	Número de proyectos adjudicados; Cero hallazgos en auditoría.	8. ¿Su organización ha ejecutado proyectos de educación con financiamiento internacional en los últimos 5 años?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	
			9.¿Cuántos proyectos de educación con financiamiento internacional ha ejecutado la organización desde su fundación?	a) De 1 a 3 ___ b) De 4 a 6 _____ c) De 6 en adelante _____	
			10. Según su experiencia, ¿ha sido fácil competir como licitador para la ejecución de un proyecto de educación con financiamiento internacional?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	
			11. Según su experiencia, ¿los organismos internacionales son muy exigentes a la hora de adjudicar la ejecución de los fondos?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	
			12. ¿Será necesario tener un conocimiento general y específico de cómo ejecutar los fondos de un presupuesto de proyecto ?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	
			13. ¿Considera que las organizaciones internacionales valoran considerablemente el saber ejecutar fondos?	a) Si ____ b) NO _____ Por qué _____	
			14. ¿Podría identificar algunas de las organizaciones internacionales para las cuales ha ejecutado proyectos de educación?	a) JICA__b) GIZ ___ c) USAID ___d) PNUD___e) OTRAS ____f) ESPEFICIQUE_____	
			15. ¿Cuál o cuales de estas organizaciones son más rígidas en la ejecución de sus fondos?	a) JICA__ b) GIZ ___ c) USAID ___d) PNUD___e) TODAS LAS ANTERIORES ____d) NINGUNA DE LAS ANTERIORES_____	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5

Cronograma

Cronograma de actividades

Elaboración tesis de maestria en Finanzas Empresariales

Determinar la importancia del "know how" financiero para las organizaciones que desean licitar proyectos con financiamiento internacional en el departamento de El Quiché

		AÑO 2017																							
		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
Actividad	**Responsables**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Presentación tema de tesis para aprobación ante la Coordinación de la Universidad	Estudiante y catedrático de Tesis I	X																							
Notificación de aprobación o rechazo de tema	Catedrático de Tesis I		X	X																					
Inicio de comunicación con Asesor de Tesis	Estudiante y Asesor de Tesis				X																				
Elaboración de capítulo I	Estudiante				X																				
Elaboración Metodología de la investigación	Estudiante					X																			
Marco Teórico	Estudiante						X	X	X	X	X	X													
Determinar la muestra	Estudiante												X	X											
Elaboración de instrumento y/o instrumentos	Estudiante														X	X	X								
Trabajo de campo	Estudiante																	X							
Tabulación de resultados	Estudiante																		X						
Análisis de resultados	Estudiante																			X	X				
Elaboración de informe	Estudiante																					X	X		
Conclusiones	Estudiante																							X	
Recomendaciones	Estudiante																								X

En todo el proceso, el estudiante será acompañado por su asesor.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Presupuesto

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Visitas de campo	2		
Transporte	2	Q300.00	Q600.00
Alimentación	3	Q150.00	Q450.00
Hotel	2	Q200.00	Q400.00
Suministros (hojas encuestas, lapiceros)	1	Q200.00	Q200.00
Impresiones (fotocopias)	50	Q1.00	Q50.00
Total			Q1,700.00

Fuente: elaboración propia.