

**Propuesta para la ejecución presupuestaria de una ONG dedicada a la
prevención del VIH.**
(Tesis de Maestría)

Lic. Juan Carlos De León Ramírez

Lic. José Orlando García Pérez: (Asesor)
Licda. Dina Noemí Pérez Mejía: (Revisora)

Guatemala, febrero 2015



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

Licda. Diana Fabiola Monterroso Urriola
Coordinadora Maestrías

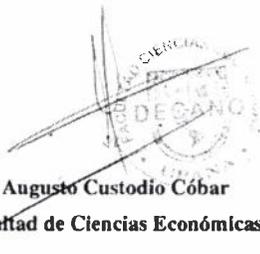


**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Substantia ante testis adquiret substantia"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0001-2015-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE ENERO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. José Orlando García, asesor y Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, revisora de la Tesis, titulada: "Propuesta para la ejecución presupuestaria de una ONG dedicada a la prevención del VIH", elaborada por el licenciado Juan Carlos de León Ramírez, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Finanzas Empresariales. /



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

Guatemala 04 de octubre 2014.

Licenciado
César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

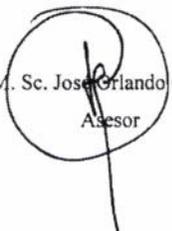
Licenciado Custodio:

He procedido a asesorar el trabajo de tesis titulado **“Propuesta para la ejecución presupuestaria de una ONG dedicada a la prevención del VIH”**, elaborado por el estudiante **Juan Carlos De León Ramírez**, de la Maestría en Finanzas Empresariales.

En mi calidad de Asesor, me permito informarle que el trabajo se realizó conforme a los reglamentos internos de la universidad, y que el mismo cumple con los requerimientos académicos establecidos por Universidad Panamericana. Por tales razones me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,

Atentamente,


M. Sc. Jose Orlando Garcia
Asesor

DINA NOEMÍ PÉREZ MEJÍA
Licda. en Pedagogía y Administración Educativa

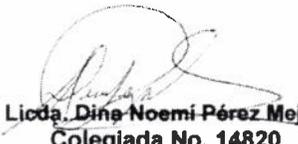
Guatemala 14 de Noviembre de 2014.

Licenciada:
Diana Monterroso
Universidad Panamericana
Campus El Naranjo
Guatemala.

En relación al trabajo de revisión de Tesis del tema: **"PROPUESTA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE UNA ONG DEDICADA A LA PREVENCIÓN DEL VIH"**, realizado por el Licenciado JUAN CARLOS DE LEÓN RAMÍREZ, estudiante de la Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto **doy el dictamen de APROBADO al tema desarrollado en dicha Tesis.**

Al ofrecermee para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted.


Licda. Dina Noemí Pérez Mejía.
Colegiada No. 14820

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	4
2.1 Marco Teórico	4
2.2 El presupuesto en las ONG's	7
2.3 Presupuestos del sector público	9
2.4 Presupuestos del sector privado	10
2.5 Presupuestos del tercer sector	10
2.6 Formulación del Plan Operativo Anual para una ONG's dedicada a la prevención de VIH	12
2.7 Ejecución presupuestaria	13
2.8 Evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria	14
Capítulo 3	16
3.1 Planteamiento del problema	16
3.2 Objetivos	16
3.3 Alcances y límites	17
3.4 Metodología aplicada	17
Capítulo 4	19
4.1 Presentación de resultados	19
Capítulo 5	32
5.1 Análisis e interpretación de resultados	32
Conclusiones	40
Propuesta	41
Referencias Bibliográficas	60

Índice de cuadros

Cuadro No. 1	Resumen de los principales rubros del presupuesto y ejecución de las ONG's objeto de estudio	29
Cuadro No. 2	Consolidado de la ejecución presupuestaria año 2013	31
Cuadro No. 3	Presupuesto para la creación de la unidad de monitoreo administrativo y financiero	41
Cuadro No. 4	Plan de acción para minimizar las principales causas de la no ejecución del presupuesto	51
Cuadro No. 5	Cronograma de recepción de fondos y requerimiento	53
Cuadro No. 6	Cronograma de ejecución de fondos por mes	54
Cuadro No. 7	Parámetro de eficiencia por rubro de gasto	54
Cuadro No. 8	Monitoreo eficiencia ejecución de gastos	55
Cuadro No. 9	Escala de medición de riesgos	57
Cuadro No. 10	Plan general de mitigación de riesgos	58
Cuadro No. 11	Resumen presupuesto implementación de estrategias	59

Índice de figuras

Figura No. 1	Ejemplo de clasificación del presupuesto en general.	9
Figura No. 2	Programa para autorización del presupuesto	24

Índices de gráficas

Gráfica No. 1	Principales rubros del presupuesto y su ejecución año 2013	30
Gráfica No. 2	Actividades para obtener economías en la ejecución del presupuesto asignado a las ONG's	33
Gráfica No. 3	Principales problemas que obstaculizaron alcanzar el 100 % del presupuesto en el año 2013	34
Gráfica No. 4	ONG's que estiman alcanzar el 95 % de ejecución del presupuesto asignado para los periodos 2014, 2015 y 2016	35

Índices de Tablas

Tabla No. 1	Proceso de gestión financiera de la ONG	28
Tabla No. 2	Factores que impiden alcanzar la ejecución	29

Resumen

En Guatemala, se estima que para el cierre del año 2014; 56,492 personas estarán infectadas con el VIH, de los cuales 4,504 son niños entre 0 a 14 años, representando el 7.9 % del total de casos.

Las ONG's objeto de este estudio, tienen como finalidad desarrollar programas que contribuyan a prevenir la expansión del VIH y evitar muertes de más personas, por ello es necesario ser eficiente en la ejecución presupuestaria y dar cumplimiento al desempeño de los indicadores financieros establecidos para cada ejercicio fiscal.

Ser eficiente en la ejecución presupuestaria de la ONG, permite asegurar la asignación de fondos adecuados para el desarrollo de los distintos programas y con ello lograr mayor alcance e invertir recursos en las áreas que lo necesitan.

Las ONG's obtienen recursos financieros generados por donaciones y desarrollo de actividades propias, por ejemplo: campañas para captar donaciones en actividades sociales específicas, actividades autogestionarias que comprenden venta de servicios ejemplo: capacitaciones y diplomados en VIH y venta de artículos educativos para la prevención de VIH entre otras, estos mecanismos son un medio para obtener fondos adicionales para programas específicos.

El Fondo Mundial apoya al Gobierno de Guatemala al otorgar financiamientos para los programas de disminución de nuevas infecciones de VIH, el apoyo consiste en brindar donaciones que son asignadas al Ministerio de Salud y Asistencia Social MSPAS y al Instituto Humanista de Cooperación para el Desarrollo Hivos, quienes a su vez, suministran los fondos a las ONG's.

Hivos firmó un convenio con el Fondo Mundial para administrar los fondos, el convenio contempla dos fases, la primera corresponde al período fiscal del año 2011 a septiembre 2013, en la cual asignó US\$. 22,000,000.00, la segunda fase por el período de octubre 2013 a septiembre 2016 con una asignación de US\$. 21,226,946.00, que serán otorgados por medio de tres desembolsos anuales, el primero corresponde a la cantidad de US\$. 8,587,521.00, el segundo

US\$. 7,223,220.00 y el tercero US\$. 5,416,205.00. Esta asignación tiene una restricción y consiste en que los fondos que no se ejecuten en el año 2014 se reintegran en los primeros meses del año 2015, de la misma forma para los años 2015 y 2016 se reintegran al finalizar el proyecto, no obstante que los fondos se reintegran, la no ejecución adecuada del presupuesto, repercute en las disponibilidades mensuales que genera atraso en el desarrollo de los proyectos, y es acá en donde radica la importancia de una ejecución eficiente.

Para administrar los fondos asignados Hivos realizó un proceso de selección de Organizaciones no Gubernamentales –ONG’s– y asociaciones civiles sin fines de lucro, en este proceso seleccionó a 19 ONG’s y firmó convenio por el periodo de octubre 2013 a septiembre 2014, si éstas ONG’s evidencian adecuado desempeño, capacidad de gestión técnica y financiera, les será ampliado el plazo del convenio cada año, hasta septiembre del 2016.

La ONG’s, objeto de estudio, ejecutaron en promedio el 75 % de los fondos asignados, el 25 % restante pasó a formar parte de los fondos a recibir en la fase dos. La no ejecución de éstos fondos, denota la limitada capacidad de gestión técnica y financiera de las ONG’s, así también se constituye en una pérdida para el país pues reduce su alcance y cobertura para el desarrollo de más programas que incentiven la reducción del VIH.

Se concluye que con el proceso de monitoreo administrativo financiero del ente administrador de los fondos a las ONG’s se mejora la ejecución presupuestaria con la revisión a las áreas de contabilidad incluyendo el sistema contable, tesorería y egresos, a través del cual es posible proporcionar información financiera interna, para las oficinas de Hivos y los donantes, para las oficinas del Fondo Mundial, y para otras entidades que lo soliciten.

En la propuesta se presenta el fortalecimiento al departamento al área de monitoreo administrativo financiero con el procedimiento a seguir que permite mejorar la planificación y evaluación de las actividades y la ejecución financiera del presupuesto.

Introducción

El presente trabajo de investigación se realizó en cinco capítulos que se enfocan en evidenciar la importancia de ejecutar la totalidad del presupuesto asignado a las ONG's que reciben donaciones del Fondo Mundial para la prevención del VIH en Guatemala, y con ello generar una propuesta para el uso eficiente de los recursos financieros asignados en el presupuesto que permita una gestión eficiente y mejorar la rentabilidad de los recursos.

En capítulo uno, se exponen los antecedentes en los entornos interno y externo en que se desarrollan los proyectos que administran las ONG's que ofrecen servicios de prevención VIH, describe los aspectos generales del principal donante Fondo Mundial y del administrador de los fondos en Guatemala y receptor principal Hivos.

El capítulo dos, describe teorías y conceptos relacionados a los temas de presupuesto de entidades ONG's que ofrecen servicios de prevención de VIH y las generalidades que deben considerar las entidades para el buen manejo y uso del presupuesto y obtener beneficios que podrá utilizar en otros proyectos.

El capítulo tres, define la necesidad que tienen las ONG's de ejecutar el 95% o más del presupuesto autorizado. Se desarrolló el planteamiento del problema con los objetivos, alcances y límites de la investigación. La metodología aplicada, fue descriptiva y de observación y se apoyó con técnicas de investigación tales como cuestionario, entrevista, consulta de fuentes públicas y privadas y un aporte personal con base a experiencia por participar en monitoreo administrativo financiero en ONG's.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los coordinadores técnicos y administradores financieros y el cuestionario practicado a los contadores de las ONG's.

En el capítulo cinco, se desarrolló el análisis de las respuestas de las entrevistas realizadas y del cuestionario practicado a los contadores generales de las organizaciones no gubernamentales, con ejemplo de los beneficios a obtener acorde al del porcentaje de ejecución.

Se incluye las conclusiones obtenidas de la investigación realizada al obtener una eficiente ejecución financiera, la propuesta y la referencias bibliográficas.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Desde 1984, cuando se detectó el primer caso de VIH en el país, la cifra ha aumentado año con año hasta llegar a un escenario poco favorable de 30 mil 871 casos diagnosticados, y otras 35 mil personas que desconocen que son portadoras, según el Centro Nacional de Epidemiología del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, “Se estima que unos 35 mil viven con esta infección sin saberlo. El problema es mayor porque en promedio, el portador puede contagiar a siete individuos más. Entre 1984 y 2001 se registraron cuatro mil 369 casos. En diciembre del 2012 la cifra ascendió a 29 mil 664, y para agosto del 2013, a 30 mil 871, lo cual implica un subregistro de 60 mil contagios, según el Programa Nacional de Prevención y Control de ETS y VIH del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH (ONUSIDA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO dieron a conocer que el 42 por ciento de las personas con VIH en el país es menor de 29 años, porcentaje que puede aumentar, debido a que el 80 por ciento de los jóvenes carece del conocimiento preciso sobre el VIH, y uno de cada dos no utiliza preservativo (datos al 30 de noviembre del 2013).

El crecimiento de la epidemia del VIH a nivel mundial parece haberse estabilizado y las nuevas infecciones por VIH están disminuyendo. En el año 2009 se estimaba que había 2.6 millones de personas infectadas con VIH; casi una quinta parte menos 19 % de los 3.1 millones de personas con VIH en 1999; y más de una quinta parte menos 21 % que los 3.2 millones en 1997, cuando las nuevas infecciones anuales alcanzaron su punto máximo. Asimismo, el número anual de muertes relacionadas al VIH en todo el mundo, ha disminuido desde el pico de 2.1 millones en 2004, a un estimado de 1.8 millones en 2009. Sin embargo, en el caso de Centroamérica y Suramérica, las epidemias de VIH han cambiado poco en los últimos años. El número total de personas que viven con VIH continúa creciendo; la cifra estimada de 1.4 millones para 2009 viene de 1.1 millones de 2001.

La prevalencia de VIH para América Latina se estima alrededor de 1%, de acuerdo a las últimas estadísticas de ONUSIDA y es una cifra superior a cualquier otro continente a excepción de África Subsahariana. En el caso de Centroamérica, Panamá tiene una prevalencia de 0.9% y en El Salvador, Guatemala y Honduras es el 0.8%.

El Fondo Mundial es un organismo internacional que se dedica, entre otras actividades, a obtener y destinar recursos financieros a países no desarrollados para prevenir y tratar el Virus de Inmunodeficiencia Humana, síndrome de inmunodeficiencia adquirida por sus siglas VIH, la tuberculosis y la malaria. Los fondos son asignados por medio de donaciones entre los gobiernos con base a las políticas definidas, que incluyen aquellas áreas de mayor necesidad, establece como prioridad fundamental asegurar el aprovechamiento de los fondos en cada etapa del proceso de financiamiento. Una de las áreas de interés principal consiste en elaborar y promover, con los asociados, métodos normalizados para que los países puedan medir la eficiencia y la eficacia de los servicios clave de VIH, tuberculosis y malaria, para que puedan ser suministrados a la sociedad civil, en las comunidades afectadas, éstos fondos representan un nuevo enfoque del financiamiento internacional para la salud.

En Guatemala existen dos instituciones que reciben y administran las donaciones proporcionadas por el Fondo Mundial, la primera es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y la segunda es el Instituto Humanista de Cooperación para el Desarrollo –Hivos-.

El Instituto Humanista de Cooperación para el Desarrollo (Hivos) es una organización holandesa no gubernamental inspirada por valores humanistas. Entre dichos valores clave están la dignidad y la autodeterminación humana, el rechazo a los dogmas y a los sistemas autoritarios así como un sentimiento de solidaridad recíproca.

Es además, una organización privada con objeto social, que desempeña un papel público. Forma parte de las seis organizaciones en el sistema de cofinanciamiento del Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores. Los principales sectores involucrados son el público Holandés, la administración pública y otros proveedores de fondos, socios de cooperación y las contrapartes

en los países en desarrollo. La organización se siente unida a las personas de escasos recursos y marginadas en África, Asia y América Latina. Hivos aspira a una mejora sostenible de su situación, sobre todo al fortalecimiento de la posición social de las mujeres.

Hivos aspira a contribuir en la construcción de un mundo más inclusivo y ambientalmente amigable (verde), en el cual exista mayor equidad y en el que no se pongan límites a las posibilidades de desarrollo de las personas. Para ello, brinda su aporte mediante apoyo financiero, asesoramiento, redes de trabajo, actividades de cabildeo, educación e intercambio de conocimientos.

La cooperación del Fondo Mundial permite a Hivos subvencionar el trabajo de 19 Organizaciones no Gubernamentales y organizaciones de base comunitaria para el desarrollo de fortaleza organizacionales, promoción y defensa de los Derechos Humanos, incidencia, auditoría social, fortalecimiento de los sistemas de información de vigilancia epidemiológica, acciones encaminadas al diagnóstico y tratamiento temprano de las infecciones de transmisión sexual y el VIH, su prevención y referencia al sistema nacional de salud.

Los fondos que se reciben en concepto de donación no están sujetos a incrementos anuales, por esta razón las instituciones deben optimizar el uso de los recursos, cabe mencionar que las personas que requieren atención se incrementan a razón del 1 % cada año, y para los años 2010, 2012 y 2013 personas atendidas con pruebas de tamizaje voluntario con consejería fue de 14,035; 39,285 y 42,409.

Derivado de lo anterior, la donación que el Fondo Mundial realiza, debe utilizarse de forma adecuada y cumplir con los programas de asignación y ejecución presupuestal.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes de ONG's

“El término ONG fue acuñado hace cuarenta años por la Organización de Naciones Unidas, para nombrar a todo Organismo de presión, cabildeo, de prestación de servicios y promoción humana, que no perteneciera a las esferas Gubernamentales.” (Chile Monroy CPA Consultores. Seminario de ONG's, Guatemala, 2004.

Las Organizaciones no Gubernamentales y Sociedad Civil como un tercer sector que existe e interactúa con el Estado y el Sector Privado, las Organizaciones no Gubernamentales son actores importantes, y reconoce que en la práctica la sociedad civil es un espacio de colaboración y contención.

No se sabe con exactitud el número de ONG's que funcionan en Guatemala. Ni siquiera existe un registro unificado. En el año 2013 aproximadamente 600 entidades no Gubernamentales y asociaciones locales datos manejados por las Autoridades Gubernamentales, y que no incluye a los grupos internacionales ni las agencias de cooperación bilateral. Casi el 70% se dedica al “desarrollo integral” (educación, salud y producción agropecuaria y artesanal) en todo el territorio de Guatemala.

2.1.2 Definición de ONG

Se definen las Organizaciones no Gubernamentales y Sociedad Civil como un tercer sector que existe e interactúa con el Estado y el Sector Privado, las Organizaciones no Gubernamentales son actores importantes, y reconoce que en la práctica la Sociedad Civil es un espacio de colaboración y contención.

Las ONG's se definen como "organizaciones que han surgido de la preocupación debido a la situación económico-social imperante en el país, como espacios de trabajo humanitario y de desarrollo comprometidas a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones a las cuales acompañan, lo cual se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de la organización y autogestión comunitaria."(Gómez Navarro, Mirna Angélica. "Cumplimiento tributario para organizaciones no gubernamentales". Tesis de Contador Público y Auditor. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos. Página 18).

"Son entidades creadas por el subdesarrollo y por la poca respuesta estatal a las necesidades básicas de la sociedad, adquieren personalidad jurídica, las cuales entre sus finalidades no están la búsqueda u obtención de lucro, por el contrario, sus objetivos están fundamentados en promover alternativas de solución a las demandas de educación, producción, infraestructura, salud, vivienda, derechos humanos, etc., y actuar en defensa y/o beneficio de intereses comunes de grupos homogéneos".(IDESA –SERJUS- SOJUGMA El fenómeno de la ONG en Guatemala. Guatemala 1989).

Son las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro; tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente, según lo establece el Artículo 2 del Decreto número, 02-2003 Ley de Organizaciones. No Gubernamentales para el Desarrollo.

2.1.3 ONG's que ofrecen servicios de prevención de VIH en Guatemala

Las ONG's son una Organización No Gubernamental sin fines de lucro. Se dedican a proporcionar servicios de prevención, educación atención médica integral y tratamiento con medicamentos antirretrovirales y antibióticos, para el combate del VIH y las infecciones oportunistas causadas por este.

Las ONG's proporcionan estos servicios de forma gratuita y confidencial, a toda persona infectada con el virus del VIH o que se encuentre en la fase de SIDA; sin importar edad, sexo, lugar de origen o niveles sociales.

En Guatemala existen 17 ONG's ubicadas en la ciudad capital y 2 en el departamento de Quetzaltenango que reciben fondos administrados por HIVOS para la prevención de VIH y ofrecen los servicios desde el año 2004.

2.1.4 Poblaciones priorizadas en Guatemala con mayor alto riesgo que se han priorizado, detalladas a continuación:

Para reducir significativamente la tasa de transmisión, morbilidad y mortalidad debido al VIH en Guatemala en las poblaciones siguientes:

- Hombres que tienen sexo con hombres (HSH).
- Mujeres trabajadoras sexuales (MTS).
- Personas con VIH (PV).
- Personas privadas de libertad (PPL).
- Jóvenes en riesgo social (JRS).
- Parejas de MTS (P-MTS) y de PPL (P-PPL).
- Hombres en riesgo (HRI).
- Núcleos familiares.

2.1.5 Logros realizados por las ONG's en los años 2011, 2012 y 2013 en personas de mayor riesgo y otras personas clave

- 538,369 contactos abordados con IEC/CCC referente a prevención, reducción de estigma y discriminación, orientación sexual y acceso a información y servicios, incluyendo pruebas de VIH, diagnóstico y tratamiento de ITS, uso de condón y lubricante (119% de la meta).
- 12,421,170 condones distribuidos (98% de la meta).

- 7,993 casos de infecciones de transmisión sexual diagnosticados y tratados (75% de la meta).
- 95,729 sesiones de tamizaje voluntario con consejería brindadas (65% de la meta) incluyendo más de 50,000 pruebas de VIH realizadas.

2.1.6 Evolución de donaciones para los años 2011 al 2013 y del 2014 al 2016

Para el periodo del año 2011 al 2013 fase uno el Fondo Mundial asignó para su administración de Hivos para distribuir entre las ONG's \$22,000,000.00 y para el periodo del 2014 al 2016 fase dos \$21,226,946.00 disminuyendo en 3.5 % los fondos recibidos.

2.2 El Presupuesto en las ONG's

El presupuesto en las Organizaciones No Gubernamentales ONG's se determina realizando una estimación de los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos, luego buscan el financiamiento para sus programas o proyectos.

Una ONG funciona como una organización sin fines de lucro y construye su presupuesto en consecuencia. Inicia un presupuesto para la ONG haciendo una lista de los gastos proyectados y categorizando las funciones: programa, administración general, y recaudación de fondos.

2.2.1 Gastos del programa

Los gastos del programa incluyen los directamente relacionados con la misión de la ONG y sus operaciones básicas. Pueden incluir suministros, gastos de personal, materiales educativos y otros costos específicos de la misión de una ONG.

2.2.2 Gastos administrativos y generales

Los gastos de administración y generales apoyan a las operaciones de la organización. Lo hacen indirectamente, en lugar de hacerlo directamente, en relación a la misión de la ONG. Generalmente consisten en los costos administrativos como gastos administrativos y legales, el

costo de comité y reuniones, y los sueldos de los trabajadores de los programas de recaudación de fondos.

2.2.3 Recaudación de fondos

Los gastos que caen dentro de la función de recaudación de fondos también están apoyando los gastos. Los gastos incluyen los costos de recaudación de fondos para crear y distribuir recursos de recaudación de fondos, el sueldo y los beneficios de la recaudación de fondos, personal y costos para contratar profesionales externos para recaudar fondos.

2.2. 4 Balance de las funciones

El importe de los gastos totales de una ONG en función del programa es considerado por las agencias de calificación y los donantes en la evaluación de una ONG. El 90 % de las organizaciones benéficas gastan al menos el 65 % de los gastos en los programas. Una ONG debe ejecutar al menos el 65 por ciento de los gastos totales en los programas y el otro 35 % de las contribuciones relacionadas deben ser destinadas a gastos de recaudación de fondos. Deben de tener presente lo anterior al elaborar un presupuesto de ONG para asegurar que los recursos adecuados están dedicados a apoyar la misión de la ONG.

2.2.5 Ingresos totales

Por último, se suman los gastos para determinar la cantidad total de ingresos que deben ser planteados. Los ingresos presupuestados se presentan en la parte superior del presupuesto de una ONG, que precede a los gastos funcionales. En un presupuesto de las ONG, los ingresos totales deben ser iguales a los gastos totales de modo que la línea de fondo presupuestado sea cero.

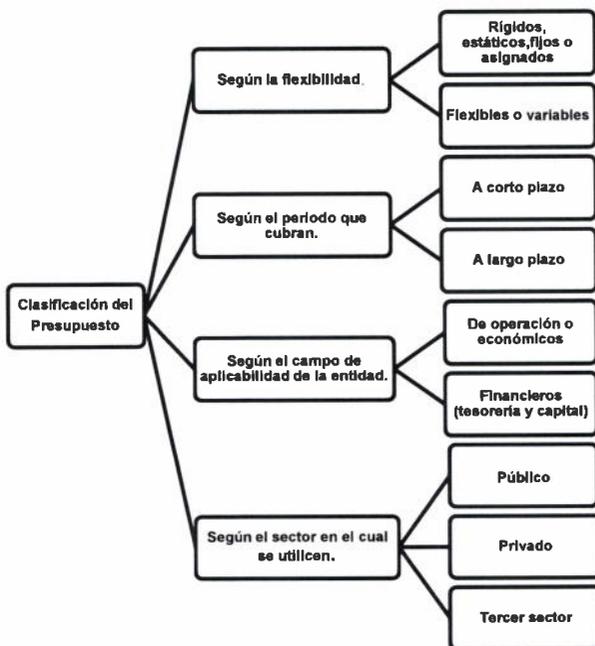
2.2.6 Clasificación de los presupuestos

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

En el siguiente cuadro se muestran los diferentes tipos de presupuestos:

Figura No. 1

Ejemplo de Clasificación del Presupuesto en General



Fuente: Burbano Ruíz Jorge E. Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico.

2.3 Presupuestos del sector público

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento del país, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades estatales. Burbano Ruíz Jorge E. Presupuestos un enfoque de direccionamiento

estratégico, gestión y control de recursos. Offset Santiago, S.A. de C.V. 4ta. Edición (México) 2011. (p. 28).

Los cálculos de este tipo de presupuestos, incluyen: los de la remuneración de los funcionarios y empleados que laboran en las instituciones del gobierno, los de gastos de funcionamiento de las entidades estatales, los de inversiones en proyectos que se tengan previstos para el futuro (puentes, termoeléctricas, sistema portuario, centros de acopio, vías de comunicación, etc.), los de realización de obras de interés social (centros de salud, escuelas, etc.) y cálculos de las amortizaciones de compromisos ante la banca internacional.

Paralelamente al presupuesto de gastos de un país, se elabora el presupuesto de ingresos del mismo. El cual debe ser equivalente al de gastos y debe cumplir las formalidades establecidas en la Legislación de la Nación de dicho país para su aprobación, ejecución y control.

Si el presupuesto de ingresos no es suficiente para cubrir el presupuesto de gastos, se deben excluir gastos o gestionar fuentes adicionales de financiamiento para poder cubrirlos.

2.4 Presupuestos del sector privado

Los utilizan las empresas privadas, como base de planificación de las actividades organizacionales. No tienen las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto los caracteriza como más flexibles. Su fin es el de optimizar las ganancias.

2.5 Presupuestos del tercer sector

Estos presupuestos son los que elaboran las fundaciones, asociaciones u organizaciones cuyo fin no es el lucro.

Estas entidades se constituyen, para prestar servicios que mantienen o proporcionan mejoría en la calidad de vida de la sociedad en general o de grupos de la sociedad a los cuales está dirigido el

servicio que proveen. Están conformadas por un grupo de personas que trabajan para lograr este mismo fin.

Estas organizaciones no buscan obtener utilidades, ni repartir ganancias entre sus socios o fundadores y tienen un carácter no gubernamental.

El tercer sector ha crecido a tal punto que emplea gran cantidad de personas y provee servicios diversos como son los servicios de salud, educación, planificación familiar, protección de niños, mujeres, personas de la tercera edad, conservación de flora y fauna, servicios financieros para microempresarios que no tienen acceso a créditos en instituciones financieras, entre otros.

Estas organizaciones han venido asumiendo responsabilidades y desarrollando una importante labor, como legado del sector público y de la misma sociedad; por tanto padecen las mismas limitaciones de disponibilidad de recursos que afectan a los otros sectores. Burbano Ruíz Jorge E. Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Offset Santiago, S.A. de C.V. 4ta. Edición (México) 2011. (p. 22).

Las necesidades de la sociedad están siempre en constante crecimiento y los recursos necesarios para satisfacerlas son cada vez más escasos. Es por esto que las organizaciones del sector privado, se ven obligadas a adquirir mayor conciencia social y las entidades del tercer sector se han visto obligadas a operar con criterios de empresa privada, para obtener ingresos y así continuar cumpliendo sus objetivos y metas de forma efectiva.

Estos son algunos de los factores que se deben tomar en cuenta para realizar presupuestos de entidades del tercer sector:

- Planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Planeación por planes operativos, programas y proyectos.

- Presupuesto de ingresos y localización de fondos.
- Presupuesto de gastos operacionales.
- Presupuesto de inversión de excedentes.
- Control, monitoreo y seguimiento con indicadores de gestión (financieros y no financieros) de la eficiencia, eficacia y efectividad.

2.6 Formulación del Plan Operativo Anual para una ONG de dicada a la prevención de VIH

El presupuesto anual del programa de VIH deberá ser desglosado por el receptor principal. Una vez definidas las actividades que se ejecutarán según el Plan Operativo Anual (POA). Finalmente este presupuesto debe ser revisado y aprobado por el Fondo Mundial.

El presupuesto deberá estructurarse de acuerdo a los requerimientos del Fondo Mundial tanto para el RP como los subreceptores, el cual deberá mantener la misma estructura y criterios para la formulación del presupuesto para efectos de consolidación de la información presupuestaria y financiera. Cualquier cambio que el Fondo Mundial aplique en sus categorías de gasto deberá ser acatado por las partes involucradas.

Los recursos del Fondo Mundial administrados por el RP son para uso exclusivo de las actividades relacionadas con el desarrollo del proyecto de VIH Sida. Cualquier cambio en el destino de los recursos debe ser argumentado y corregido a través de los principios que establece el manual de control interno.

Aprobado el presupuesto éste será transcrito en el sistema contable que cada ONG tenga para los registros del proyecto, las ONG's deberán tener la misma estructura y sistema contable para reportar los gastos, estos criterios serán parte de los acuerdos que deben incluirse en los contratos

de subvención para que permita la uniformidad de las cuentas de ingresos y gastos y genere la consolidación financiera del proyecto.

2.7 Ejecución Presupuestaria

Se tomarán en cuenta dos momentos en la ejecución presupuestaria, derivado de la asignación presupuestaria y modificación presupuestaria, desarrollado de la siguiente manera:

La asignación presupuestaria confirma la existencia de recursos financieros destinados a una determinada actividad y por tanto es posible la ejecución de las actividades amparadas a determinado presupuesto.

Todo cambio presupuestario requiere una solicitud y una autorización escrita, emitida por el Fondo Mundial o por el RP-HIVOS en el caso de los SR, según lo establecido en el Contrato firmado con el FM y los convenios suscritos con los SR.

1. Cuando una actividad requiera ajustes presupuestarios, debe cumplir lo siguiente:
 - A. En el caso del RP-HIVOS
 - i) Se debe justificar ante el Mecanismo de Coordinación de País (MCP), para el efecto envían los argumentos programáticos, técnicos y presupuestarios para que estos se aprueben e inicie su gestión frente al Fondo Mundial.
 - ii) Todo cambio en el presupuesto debe contener nota firmada autorizada por el Fondo Mundial.
 - iii) Aprobada la solicitud se efectúa de inmediato los ajustes presupuestarios en el sistema contable.
 - B. En el caso de los SR.

- i) Cualquier cambio en el presupuesto el SR debe solicitar al RP-HIVOS, mediante nota firmada por la autoridad máxima de la organización.
- ii) La nota debe justificar desde una perspectiva técnica que la actividad requiere recursos adicionales o necesitan un ajuste presupuestario y debe explicarse como estos cambios impactan la actividad y/o los indicadores asignados al SR.
- iii) La solicitud debe incluir una propuesta de donde se tomarán los recursos adicionales o como se plantean los ajustes presupuestarios y por qué estos recursos se pueden restar de determinada actividad. Desde una perspectiva técnica se debe justificar que la reducción del presupuesto de determinada actividad no menoscaba el alcance de los indicadores asignados al SR.
- iv) El RP-HIVOS hará el análisis de la solicitud y en un plazo mínimo de un mes resolverá. El resultado se dará a conocer mediante nota firmada por la dirección del programa, el RP-HIVOS comunica su decisión al SR.
- v) Si la solicitud es aprobada, el SR debe efectuar de inmediato la reasignación presupuestaria en el sistema contable.

2.8 Evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria

La evaluación y seguimiento presupuestaria se entiende como el análisis de los resultados financieros obtenidos y sus efectos, interpretando las variaciones observadas con respecto a lo proyectado, determinando las causas y emitiendo recomendaciones para los funcionarios, tanto del RP HIVOS como de cada SR.

El seguimiento presupuestario debe estar acompañado por el avance técnico programático, para analizar la correspondencia de los gastos realizados a los logros obtenidos, teniendo como base el Plan de Monitoreo y Evaluación de Desempeño.

Mensualmente la Administración del Programa del RP-HIVOS, como los SR, emitirá un reporte sobre la ejecución presupuestaria, a fin de obtener información confiable para la toma de decisiones, así como un informe trimestral que consolide la información del Programa. Esta información debe registrarse el Programa SIGPRO por parte de cada unidad administrativa de los SR como del RP-HIVOS con la finalidad de tener la información actualizada y poder realizar una evaluación adecuada de la ejecución presupuestaria y programática.

Tanto el RP-HIVOS como los SR deben explicar las causas y factores de las variaciones en actividades y presupuesto y sugerir las medidas correctivas. En especial conocer el impacto que la desviación pueda provocar sobre los indicadores del Programa. En el caso de que hubiera saldos sin ejecutar que podrían provocar impactos negativos en los indicadores, o saldos que no se usen en el futuro, conforme al plan operativo anual, se podrán reasignar en otros usos alternativos, conforme a las pautas arriba señaladas. Esta revisión de ser posible se debe efectuar en una reunión de trabajo de equipo por cada unidad administrativa tanto del RP-HIVOS como de cada SR y dejar constancia escrita de las conclusiones extraídas.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

La ejecución del presupuesto en el año 2013 fue del 75% de las donaciones recibidas, 25% no ejecutado se transfirió al monto presupuestado para la fase 2 que comprende el periodo 2014 al 2016, lo que afecta el flujo de efectivo y el presupuesto que se planificó a inicio del año 2013, la situación se origina por no aplicar de forma correcta, procedimientos administrativos y financieros en las ONG's que reciben donaciones del Fondo Mundial, esto implica implementar un proceso administrativo financiero diseñado para proporcionar seguridad razonable en el horizonte al cumplimiento de los objetivos de efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones.

El proyecto de investigación está orientado hacer más eficiente la ejecución presupuestaria en las Organizaciones no Gubernamentales que prestan servicio de prevención del VIH, para beneficio de la sociedad guatemalteca.

Respecto a lo anterior se investiga ¿Cómo mejorar la ejecución en una Organización no Gubernamental que presta servicio de prevención del VIH, para optimizar el uso de los recursos?.

3.2 Objetivos

Objetivo General

Identificar los factores que impiden alcanzar el 100% de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los indicadores de desempeño financiero establecidos durante el año 2013, aplicando el manual de procedimientos financieros para ONG's autorizado por el Fondo Mundial.

Objetivos Específicos:

1. Describir las causas que obstaculizaron el proceso de ejecución presupuestaria en el año 2013 en las ONG's.
2. Determinar los procedimientos que se obviaron del manual de control interno en el año 2013, de los procesos administrativos y financieros.
3. Diseñar una propuesta para eficientizar los procedimientos del Manual de Control Interno y así alcanzar el 100% de ejecución presupuestaria en las ONG's para los años 2014, 2015 y 2016 a efecto de mejorar la rentabilidad de los recursos.

3.3 Alcances y límites

Se evaluarán tres ONG's que ofrecen servicio de prevención del VIH y reciben donaciones del Fondo Mundial en el departamento de Guatemala que tiene firmados convenios con Hivos para la fase 2 en el periodo del año 2013 al año 2016.

3.4 Metodología Aplicada

Se aplicó el método descriptivo y de observación, y se acudió a fuentes de información públicas y privadas por medio de visitas de monitoreo para verificar la aplicación de los procesos administrativos y financieros en las ONG's que ofrecen servicios de Prevención del VIH, orientado a realizar un diagnóstico de la situación de la ejecución presupuestaria.

3.4.1 Sujetos de la investigación

ONG que ofrece servicio de prevención del VIH con donaciones del Fondo Mundial, Gerentes Generales, Directores Coordinadores Financieros y Técnicos, Contadores de la ONG.

3.4.2 Instrumentos

Las técnicas que se emplearon fueron las de observación directa en visitas de monitoreo administrativos y financieros a tres ONG's.

Se aplicaron cuestionarios con los peritos contadores y entrevistas con los coordinadores financieros.

En el cuestionario se efectuaron preguntas relacionadas a los registros contables y de la correcta aplicación del control interno en los procedimientos para obtener una mejor ejecución.

En las entrevista se obtuvo información y conocimientos de los coordinadores financieros y de cómo se realizan los procesos de compras para lograr una mejor ejecución y de calidad.

3.4.3 Procedimiento

El orden lógico del procedimiento que se realizó se describe a continuación:

- a) Inducción recibida en los cursos de tesis I y II de la Universidad Panamericana respecto a los procedimientos y metodologías para desarrollar la investigación.
- b) Revisión de los procesos de elaboración de presupuestos y ejecución de las ONG's que firmaron convenio para el periodo del octubre del 2013 a marzo del 2014 y elaboración del plan de investigación.
- c) Elaboración de los antecedentes de la investigación, los cuales explican la importancia de la ejecución presupuestaria.
- d) Realización del Marco Teórico.
- e) Elaboración del problema en el cual se formuló la pregunta de investigación.
- f) Elaboración de los objetivos, alcances y límites de la investigación.
- g) Definición de la metodología a utilizar, sujetos de investigación y descripción de instrumentos.
- h) Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos.
- i) Elaboración de las conclusiones de la investigación, con base a los resultados obtenidos en el análisis, y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

La presente investigación corresponde a una propuesta para mejorar la ejecución presupuestaria de una ONG que ofrecen servicio de prevención del VIH. En este capítulo se presenta los procesos que se desarrollan financieramente para la ejecución presupuestaria, en cuanto a la pregunta de la investigación, varios de los nombres descritos son ficticios y son utilizados para fines académicos.

4.1.1 Objetivos de las ONG que ofrecen servicio de prevención del VIH.

Se proyecta como una institución sin fines de lucro que cree en la fuerza de las personas, su fin es el fortalecimiento de los sistemas de información de vigilancia epidemiológica, acciones encaminadas al diagnóstico y tratamiento temprano de las infecciones de transmisión sexual y VIH, su pretensión y referencia al sistema nacional de salud.

La misión que la ONG se ha planteado es continuar contribuyendo a la salud de la sociedad guatemalteca y reducir significativamente la tasa de transmisión y mortalidad debido al VIH y al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias que se han priorizado.

La visión es alcanzar la meta de cero contagios de VIH, en el menor tiempo posible mejorando la atención y prevención de las poblaciones priorizadas y realizando acciones en áreas geográficas identificadas como de alta prevalencia con casos de VIH.

El objetivo general de la ONG es contribuir al proceso de modernización y descentralización del Estado, ejecutando 100% de las donaciones recibidas conforme a los presupuestos asignados en proyectos de VIH por el receptor principal.

Esto viene a ser beneficio financiero para el Estado, lo que no se ejecuta en el periodo establecido se tiene que reintegrar al donante, y para cumplir las metas técnicas tiene que ser cubierto con el

presupuesto del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para alcanzar los objetivos de cero contagios del VIH.

Uno de los objetivos de la coordinación financiera y técnica de la ONG es lograr que el área de contabilidad administre sus presupuestos de forma eficiente, para lo cual es necesario contar con la participación de todo el personal, tanto a nivel contable como técnico y gerencial. Como parte del trabajo de investigación, a continuación se incluye un listado de las actividades en las que se requiere apoyo del área financiera a los distintos niveles.

Apoyo financiero a nivel contable

Es el trabajo que se realiza con personal contable y coordinadores técnicos de los proyectos para facilitar la ejecución directa de los proyectos se estima que consume un 60 % del total del tiempo asignado para el trabajo del área financiera. Entre las lecciones aprendidas en cuánto al apoyo a este nivel contable se identifican:

1. Solicitar ejecuciones mayores al inicio de proyectos. Con el propósito de evitar carreras apresuradas para ejecutar los fondos de los proyectos justo al final de los mismos.
2. Contar con un medio de verificación de introducción de datos. Para todas las áreas de contabilidad y de administración, recursos humanos, bodegas y finanzas respecto al presupuesto.
3. Socializar, actualizar y familiarizar al personal contable respecto al uso de cuentas, códigos de análisis y procedimientos financieros. Enfatizando en la importancia y beneficios del uso de éstos.
4. Fijar fechas “consensuadas” con el personal técnico para ejecutar los centros de costos financieros claves para el mes de común acuerdo con la dirección de la ONG y los coordinadores técnicos.

5. Emitir reportes con un mayor nivel de detalle, por cuenta de gasto y objetivos del proyecto.

Apoyo financiero a nivel técnico

El apoyo financiero a nivel técnico se estima que consume un 25% del total del tiempo asignado para el trabajo del área financiera y va dirigido al equipo de gerencia de la ONG, que incluye a los coordinadores técnicos y a los representantes o directivos de las ONG. El enfoque de trabajo es diferente, pues en este se requiere contar con el respaldo en la asesoría en la elaboración de presupuestos, en la ejecución presupuestaria, así como la emisión de reportes contables detalladamente.

A este nivel, es importante que el apoyo financiero a través de la emisión de reportes y alertas tempranas sirva para fundamentar la toma de decisiones. A continuación se presentan algunos resultados de las entrevistas realizadas a los coordinadores técnicos de las ONG's.

1. Formular herramientas y sistemas de elaboración, seguimiento, evaluación y análisis financieros oportunos y eficientes (tiempo, recursos y tecnología).
2. Facilitar información financiera para la toma de decisiones a este nivel (recalendarizaciones y reprogramaciones del presupuesto).
3. Proponer lineamientos financieros adecuados para una ejecución de gastos transparente pero eficiente.
4. Informar de manera temprana sobre variaciones en indicadores financieros que afecten indicadores programáticos.

Otro de los objetivos de finanzas para la ONG es proveer de información financiera confiable y oportuna, para esto se hace necesario garantizar la fiabilidad de la información recabada a través de lineamientos de monitoreo y control que muestren el grado de cumplimiento de los objetivos

operacionales (que actualmente es medido por el sistema contabilidad visual que proporcionó el receptor principal de los fondos), y por medio de la ejecución de gastos.

Apoyo financiero a nivel gerencial

En el soporte financiero a nivel gerencial se requiere prácticamente de un 15% del tiempo pues en este las actividades generadas corresponden, en su mayoría, a la consolidación y emisión de reportes relacionados con la información procesada. Entre este grupo se cuentan los directores y coordinadores nacionales, así como usuarios externos (Fondo Mundial, Receptor principal Hivos y otros donantes, entre otros).

A este nivel, es importante que el apoyo financiero a través de la emisión de reportes y alertas tempranas para la toma de decisiones. A continuación se presentan algunas de las lecciones aprendidas:

Se tienen formatos y sistemas de elaboración, seguimiento, evaluación y análisis financieros oportunos y eficientes (tiempo, recursos y tecnología).

1. Facilitar información financiera para la toma de decisiones a este nivel.
2. Proponer lineamientos financieros adecuados para una ejecución de gastos transparente pero eficiente.
3. Informar de manera temprana sobre variaciones en indicadores financieros que afecten indicadores programáticos.

Otro de los objetivos del área contable de la ONG es proveer de información financiera confiable y oportuna, para esto se hace necesario garantizar la fiabilidad de la información recabada a través de lineamientos de monitoreo y control que muestren el grado de cumplimiento de los objetivos financieros para la ejecución presupuestaria. En este trabajo, se abordarán los

lineamientos mínimos sugeridos para garantizar la transparencia y el control en la ejecución presupuestaria.

Presupuesto de la ONG

Como parte de la etapa de actualización para la elaboración del presupuesto, se incluye el proceso de planeación presupuestaria anual, este proceso para los periodos de los años 2014, 2015 y 2016, se inició definiendo las principales iniciativas sobre las cuáles trabajarán en estos periodos con el propósito de identificar los recursos necesarios para implementar los planes, y definir los fondos a utilizar.

El receptor principal elabora los techos de presupuesto por ONG y los objetivos y metas de las actividades técnicas que tienen que alcanzar. Las ONG elaboran el presupuesto y POA aprobado por el receptor principal para cada año y traslada al receptor principal que después de su revisión autoriza el presupuesto que tiene que ejecutar la ONG, mediante el convenio entre el representante legal de la ONG y el representante legal del receptor principal. Ver (cuadro No 1).

Aprobación del presupuesto

El presupuesto de ONG es aprobado por el receptor principal tomando en cuenta lo siguiente:

Que los presupuestos están destinados solamente para desarrollar actividades que apoyan al cumplimiento de las actividades descritas en el convenio autorizado.

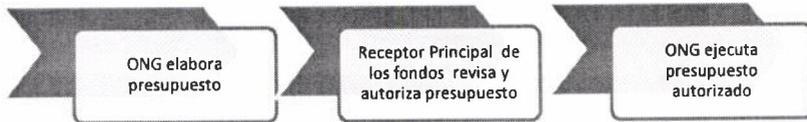
Que los recursos sean asignados a cada una de las actividades, proyectos, componentes y programas planificados con base en los compromisos de donación establecidos por el Fondo Mundial.

Que los presupuestos igualen los gastos esperados con los recursos disponibles, salvo autorización contraria.

Los presupuestos se adaptan a las restricciones de los donantes.

Figura No 2

Programa para autorización del presupuesto



Fuente: Investigación de campo

Proceso financiero para la ejecución del presupuesto

La estructura del sistema financiero sugerido para la ONG, se conforma de dos partes. Una contable, que abarca las áreas de ingresos, tesorería y egresos y una de información. Trabajar bajo esta estructura permite a la organización tener un proceso de ejecución presupuestaria, registro de transacciones, generación de informes de forma confiable y en tiempo oportuno.

Ingresos

Los recursos financieros de la ONG son administrados en su totalidad por medio de entidades bancarias vigiladas por la Superintendencia de Bancos, todo ingreso de fondos que se reciben, cualquiera que sea su concepto, se debe acreditar en la entidad bancaria donde fuere transferido o consignado, emitiendo un comprobante de ingreso (recibo de caja autorizado por la SAT) para todos los ingresos de fuente nacional. En la ONG como ingresos en efectivo, se cuentan:

- Donaciones del Fondo Mundial o de Instituciones afines.
- Reintegros por beneficios.
- Intereses bancarios.

Tesorería

En cuanto a las normas de seguimiento para tesorería, se pueden destacar tres procesos básicos: la elaboración de solicitud trimestral, basada en el presupuesto de autorizado; la conciliación de saldos de efectivo en bancos; el manejo de fondos menores de efectivo como caja chica.

Solicitud de fondos trimestral.

La solicitud de fondos, se considera una herramienta de planificación financiera que permite alcanzar las metas fijadas y garantiza el cumplimiento de las obligaciones adquiridas para la vigencia de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros. La solicitud de fondos puede ser modificada con adiciones o reducciones durante la vigencia del convenio, sin pasar el monto de las aportaciones ya designadas para dicho período. Las modificaciones deben ser aprobadas por el receptor principal.

Conciliaciones bancarias. Como mecanismo de control que permita detectar posibles diferencias de efectivo o partidas conciliatorias pendientes de aclarar, mediante análisis comparativo de los extractos bancarios y los saldos en el sistema Contabilidad Visual, con el fin de determinar créditos o débitos sin contabilizar, así como cheques girados pagados por el banco que no han sido registrados en libros, entre otros. Esta labor es asignada al área de contabilidad.

Fondos menores, caja chica, las cajas chicas se establecen para el período que establece el convenio, mediante autorización por escrito del director o representante legal de la ONG, en el cuál se indicará claramente la finalidad y clase de gastos que se pueden realizar. Se recomienda que su cuantía sea evaluada período a período de acuerdo con las necesidades de cada ONG. El dinero que se entregue para la caja chica se destina para sufragar gastos de funcionamiento identificados y definidos en los presupuestos de la ONG que tengan el carácter de urgente. La caja chica funcionará como un fondo fijo.



Egresos

Los egresos abarcan dos rubros: adquisiciones y anticipos de viaje.

Adquisiciones. Para evaluar el control interno relacionado con el manual de control interno autorizado por el receptor principal, es importante tomar en cuenta que una adquisición se perfecciona cuando se logra la compra de un bien o la prestación de un servicio. Para su ejecución es necesario contar con una aprobación establecida por un miembro facultado para estos efectos, y presentar los documentos de soporte: facturas, recibos de caja o cualquier otro que sea necesario para respaldar la compra efectuada. En los casos en que se efectúa una compra mayor a US\$1,000.00 de un mismo producto, es conveniente incluir al menos dos cotizaciones de productos de iguales características (sin importar la diferencia en marcas) así como la justificación respecto de la selección de una cotización.

Anticipos. Estos se reconocen como anticipos destinados a la ejecución de un proyecto específico y como el pago de viáticos que tienen derecho los empleados de la ONG para trasladarse dentro o fuera del país con el propósito de cumplir una tarea asignada fuera de su sede de trabajo.

Sistema de Información

Los reportes financieros en la ONG son considerados herramientas de información, para ayudar a cumplir tareas específicas de administración financiera. Por parte del receptor principal y de los donantes es requerido la generación y uso de informes financieros. Las bases de datos de contabilidad visual, generan informes estándar donde se puede verificar la ejecución presupuestaria y para analizar y reprogramar actividades y lograr alcanzar la ejecución conforme el POA.

En la ONG se generan reportes en moneda local y en dólares con el fin de que el personal utilice versiones más aplicables para su gestión, pues existe la libertad para el área financiera de elaborar y usar cualquier informe financiero que sea considerado útil, incluso al punto de crear nuevos si los informes existentes no llenan las necesidades de administración financiera interna.

El receptor principal realizó actualización del Manual de Control Interno para mejorar los procesos que intervienen en la ejecución presupuestaria de las ONG's que reciben donaciones del Fondo Mundial.

El Fondo Mundial como donante de la subvención VIH en Guatemala garantizará el funcionamiento en gran parte de las ONG's. Para la verificación de la utilización de los recursos financieros otorgados a las ONGS cuenta con una oficina fiscalizadora, que realiza visitas de monitoreo de las finanzas revisando la información financiera consolidada que se envía a las Oficinas del Fondo Mundial a través del receptor principal Hivos .

Se realiza una auditoría de las operaciones financieras y manejo de las donaciones a las ONG's. La firma de auditores es seleccionada a través de un proceso transparente. Su función principal es informar del manejo de los fondos.

No se cuenta con una unidad de apoyo de ejecución presupuestaria y de mejora de las finanzas de las ONG's. y de análisis del alcance de las metas técnicas y del cumplimiento del POA.

A continuación se presentan tablas cuadros y gráficas de resultados obtenidos en las visitas de campo a las ONG's.

Tabla No 1
Proceso de gestión financiera de la ONG

Paso	Responsable	Actividad
1	ONG	La ONG se integra por junta directiva, Socios donantes y beneficiarios, entre sus actividades esta la de gestionar fondos por medio de países donantes y en el sector privado
2	Área de ingresos	Esta integrado por el coordinador financiero, representante legal y coordinador técnico, realizan la actividades de identificar posibles donantes y realizar eventos para obtener ingresos para financiar los proyectos
3	Área de tesorería	Esta área registra los ingresos de las donaciones y por actividades realizadas por la ONG, realiza la solicitud de fondos para recibir los desembolsos y se encarga del control interno y de la administración de los fondos
4	Área egresos	Esta área realiza las adquisiciones de bienes y compras, pago de servicios de agua, energía eléctrica, alquileres de local, entrega de anticipos para viáticos y pago de salarios
5	Contabilidad	Esta área se encarga de los registros contables y genera información financiera para directivos de la ONG, donantes y las entidades del Estado

Fuente investigación de campo

Este cuadro presenta los procesos financieros y del traslado de la información financiera contable y de control de las ONG's.

Tabla No 2
Factores que impiden alcanzar la ejecución

Factor no alcanzado	Causa de no alcanzar el objetivo	Responsable
Desembolso no recibido oportunamente	Solicitud de fondos realizada con errores y no presentada en tiempo	Área de tesorería / contabilidad
Reprogramaciones autorizadas	No se envía las solicitudes de reprogramación del presupuesto oportunamente	Área técnica / coordinador técnico
Información financiera mensual	Información financiera con dos meses de atraso	Área de contabilidad
Ejecución de plan de adquisiciones, eventos y talleres mensuales	No se da seguimiento al cumplimiento de estas actividades por los coordinadores financiero y técnico	Áreas financiera y de monitoreo técnico

Fuente investigación de campo

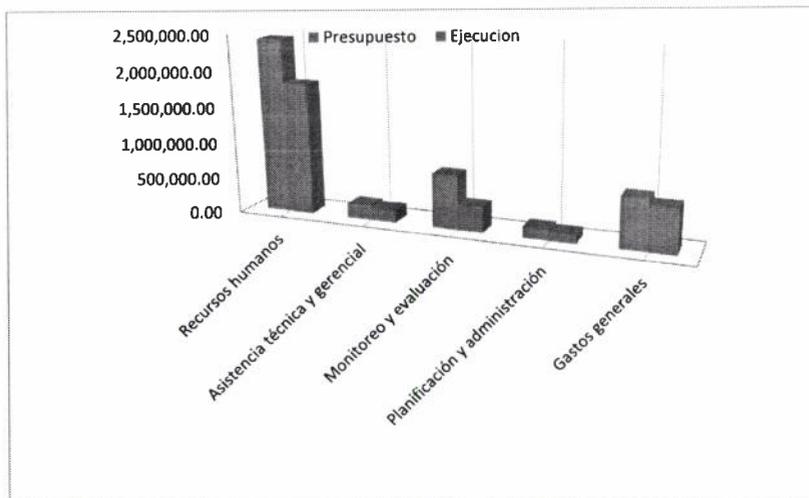
Cuadro 1
Resumen de los principales rubros del presupuesto y ejecución de las ONG's objetos de estudio.
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013
Cantidades expresadas en dólares

Rubro	Total		
	Presupuesto	Ejecución	% de ejecución
Recursos humanos	2,426,788.00	1,827,846.00	75.32%
Asistencia técnica y gerencial	206,695.00	172,415.00	83.42%
Capacitación	102,395.00	56,048.00	54.74%
Costos de gestión de suministros	100,983.00	100,983.00	100.00%
Infraestructura y otros equipos	7,043.00	7,043.00	100.00%
Material de comunicación	5,968.00	0	0.00%
Monitoreo y evaluación	754,215.00	352,362.00	46.72%
Planificación y administración	153,649.00	122,754.00	79.89%
Gastos generales	700,234.00	614,708.00	87.79%
Total gastos	4,457,970.00	3,254,159.00	73.00%

Fuente investigación de campo

En el cuadro uno, el rubro de recursos humanos no se ejecutó 24.68 % del presupuesto asignado, la falta de contratación de personal tiene relación con la baja ejecución de los rubros de capacitación y de monitoreo y evaluación .

Gráfica No. 1
Principales rubros del presupuesto y su ejecución
Año 2013



Fuente investigación de campo

En la gráfica uno, está integrada por principales rubros presupuestado con mayor asignación y que no se ejecutan en un 100%, en la tabla tres se describen los factores que obstaculiza la ejecución de presupuesto.

Cuadro No. 2

Consolidado de la ejecución presupuestaria
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Cantidades expresadas en dólares

	Gente Feliz		Salud Integral		Salud VIDA		Total		%
	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Ingresos	Egresos	Ejecución por rubro
PARTIDAS PRESUPUESTARIAS									
Ingresos varios									
Desembolsos recibidos	2,083,830.00	1,490,100.00	1,902,840.00	1,416,783.00	471,300.00	347,276.00	4,457,970.00	3,254,159.00	73.00%
Total ingresos	2,083,830.00	1,490,100.00	1,902,840.00	1,416,783.00	471,300.00	347,276.00	4,457,970.00	3,254,159.00	73.00%
CATEGORÍAS DE COSTO									
Recursos humanos	541,788.00	475,213.00	1,575,000.00	1,120,533.00	310,000.00	232,100.00	2,426,788.00	1,827,846.00	75.32%
Asistencia técnica y gerencial	31,695.00	31,695.00	100,000.00	87,550.00	75,000.00	53,170.00	206,695.00	172,415.00	83.42%
Capacitación	96,355.00	50,048.00	2,840.00	2,800.00	3,200.00	3,200.00	102,395.00	56,048.00	54.74%
Costos de gestión de suministros	100,983.00	100,983.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,983.00	100,983.00	100.00%
Infraestructura y otros equipos	7,043.00	7,043.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,043.00	7,043.00	100.00%
Material de comunicación	5,968.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,968.00	0.00	0.00%
Monitoreo y evaluación	754,215.00	352,362.00	0.00	0.00	0.00	0.00	754,215.00	352,362.00	46.72%
Planificación y administración	105,649.00	83,598.00	25,000.00	18,900.00	23,000.00	20,256.00	153,649.00	122,754.00	79.89%
Gastos generales	440,134.00	389,158.00	200,000.00	187,000.00	60,100.00	38,550.00	700,234.00	614,708.00	87.79%
Total gastos	2,083,830.00	1,490,100.00	1,902,840.00	1,416,783.00	471,300.00	347,276.00	4,457,970.00	3,254,159.00	73.00%

Fuente investigación de campo

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Con base al perfil presentado en el capítulo anterior, en este apartado se presenta un análisis de la ejecución presupuestaria del año 2013 como ejemplo. El propósito es dar a conocer los aspectos relevantes para mejorar la ejecución presupuestaria para los años 2014, 2015 y 2016.

Durante los primeros seis meses del año 2014 en las visitas realizadas a las ONG's, se observó que el trabajo en las actividades de monitoreo administrativo financiero y evaluación de acciones técnicas han sido positivas. Por una parte, los presupuestos se han utilizado para proveer de una línea de base contra la cual se pueden comparar las transacciones financieras. Además, al realizar un monitoreo y evaluación de tendencias oportunas se evitó que los costos de las actividades fuesen mayores que los recursos disponibles alcanzado una ejecución del 90 % de lo presupuestado en el periodo, a fin de no obstaculizar el desarrollo de las acciones antes de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Para medir el desempeño en el primer semestre de la ejecución presupuestaria 2014 en las ONGs, se han utilizado los informes de visitas de monitoreo administrativos financieros que realiza personal financiero del receptor principal de los fondos como una herramienta para monitorear el uso óptimo de los recursos financieros. A este reporte se le dio seguimiento a distancia por medio de correos electrónicos, entrevistas y sesiones de retroalimentación en donde participaron los responsables del manejo de fondos.

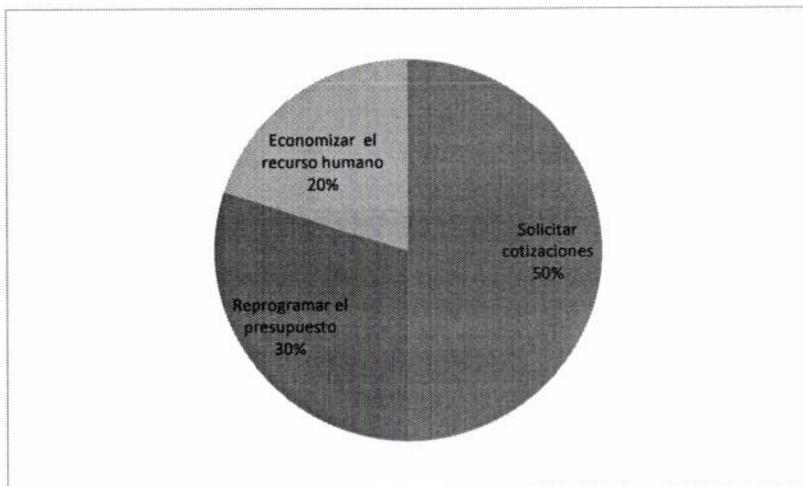
Se ha estado trabajando en el manual de control interno el cual fue actualizado por el receptor principal de los fondos para el año 2014 y entregado a las ONG's para su aplicación en los proyectos financiados por el Fondo Mundial.

Las ONG's solicitan cotizaciones y adjudican sus adquisiciones a la mejor propuesta para economizar en el presupuesto asignado y reprogramar los fondos previa autorización del receptor principal, este proceso no se aplicó en el año 2013.

A continuación, se presentan gráficas que evidencian actividades para alcanzar una ejecución óptima del presupuesto y de obtener ahorros para reprogramar en otras necesidades de los proyectos.

Gráfica No. 2

Actividades para obtener economías en la ejecución del presupuesto asignado a las ONG's



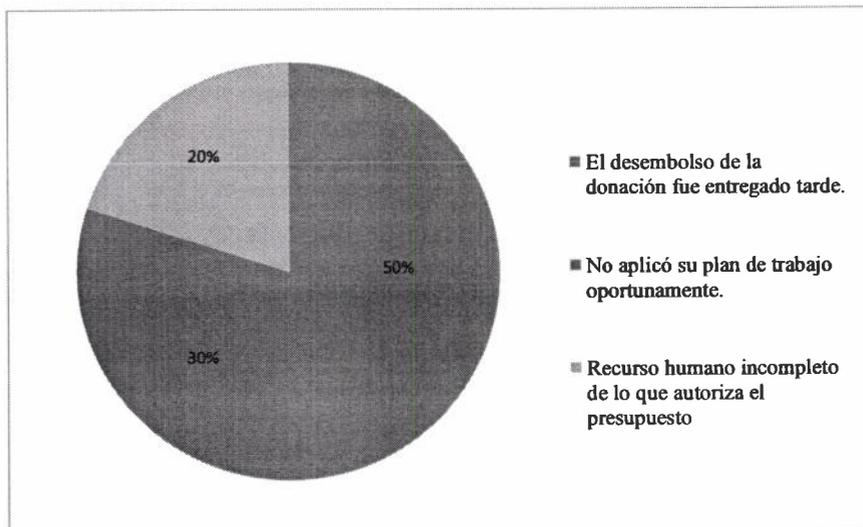
Fuente investigación de campo

De diez ONG's visitadas el 50% obtienen ahorros al ejecutar las siguientes actividades, al realizar sus compras, 30 % al reprogramar su presupuesto y 20 % en rubro de recurso humano, por lo mismo obtienen ahorro en el presupuesto y solicitan que se les recalendaricen los fondos para otras actividades de la ONG de beneficio para los pacientes que cubre el proyecto.

Para los años 2014, 2015 y 2016 estarán visitando a las ONG's personal del área financiera del receptor principal para apoyar en la eficiencia de la ejecución financiera.

Gráfica No. 3

Principales problemas que obstaculizaron alcanzar el 100 % del presupuesto autorizado en el año 2013

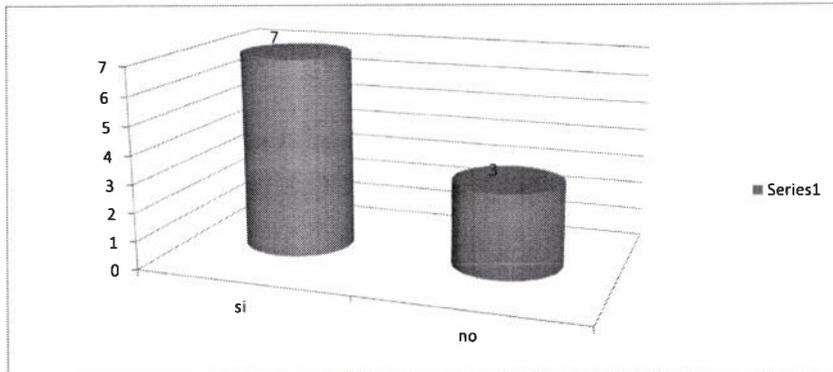


Fuente investigación de campo

Entre las causas de no haber alcanzado la ejecución del 100 % de la ejecución se pueden mencionar: recibieron con atraso los desembolsos y no recalendarizaron sus actividades, no ejecutaron su plan de capacitaciones y no realizaron las contrataciones de personal.

Gráfica No. 4

ONG's que estiman alcanzar el 95 % de ejecución del presupuesto asignado para los periodos 2014, 2015 y 2016



Fuente investigación de campo

El 70 % de las ONG's estiman que ejecutarán el 95 % de los fondos, y que es un beneficio para la Institución y acumulan experiencia que pueden aplicar para obtener otros proyectos con otros donantes Internacionales y que pueden gestionar con el sector privado nacional.

El resto de ONG's solicitan apoyo de monitoreo administrativo financiero y técnico por parte del receptor principal de los fondos, y por lo mismo se tiene una propuesta de monitoreo administrativo financiero en el presente trabajo de investigación.

En el cuadro anterior el 26.36 % no ejecutados por las ONG's afecta los fondos del Estado que por medio del Ministerio de Salud y Previsión Social tiene que cubrir los gastos para alcanzar las metas e indicadores técnicos para la prevención del VIH.

Riesgos a los que se exponen las entidades involucradas, al no ejecutar el presupuesto
Riesgos ONG's:

- No obtener financiamiento para otros proyectos.
- Perder credibilidad con los donantes.
- Que no le sea renovado el convenio para los años 2015 y 2016.

Riesgos Ministerio de Salud y Asistencia Social

- No contar con presupuesto para alcanzar las metas del Ministerio para la prevención del VIH.
- No tener las instalaciones y equipo para asistir las poblaciones con VIH que requieran los servicios y medicamentos.

Riesgos para el Estado

- No contar con recursos económicos y físicos para la prevención de VIH.
- Que la pandemia se extienda y se tenga que invertir más recursos por la no ejecución del presupuesto asignado a las ONG's.

Análisis de principales causas por las cuales los responsables del presupuesto, no lo ejecutan:

- Controles deficientes.
- Reciben el desembolso con dos meses de atraso.
- Desconocimiento del proceso de ejecución.
- No aplicación del manual de control interno.
- Debilidades en áreas económicas financieras relacionadas a la falta de personal, personal inexperto, personal poco capacitado.
- Falta de involucramiento de los directivos de las ONG's.
- Presupuestos elaborados sin análisis o sin previo estudio a las actividades a realizar.

Análisis de los principales rubros no ejecutados

- En el rubro de recursos humanos no se contrató con antelación médicos para visitar pacientes y hacer la prueba de VIH y enfermeros auxiliares que su función es capacitar a las comunidades y población general, debido a la dificultad de encontrar profesionales y técnicos con experiencia en tratar con las poblaciones que cubre el proyecto y no tener experiencia en VIH.
- En el rubro Asistencia Técnica Gerencial las ONG Salud Integral y Salud Vida no se contrató profesionales para actualizar los manuales de procedimientos de ejecución, impulsar programas de desarrollo para las capacitaciones y la contratación de recursos humanos para proyectos de sostenibilidad y de buscar recursos financieros (donaciones y proyectos de inversión) realizando actividades con el sector privado e impulsando el avance de las actividades propias de las organizaciones no gubernamentales, promueve el progreso de las comunidades, por consiguiente, mejora la economía del país, cumple con el propósito de promover proyectos de financiamiento para estas Instituciones.
- En el rubro de monitoreo y evaluación, corresponde a los viáticos asignados al personal médico y enfermeros y técnico no contratado, por lo descrito el receptor principal actualizó el manual de control interno para agilizar la contratación de personal y mejorar las ejecuciones de las ONG's.
- El receptor principal de los fondos Hivos está en la búsqueda de las herramientas para ejecutar más del 95% de los presupuestos asignados a las ONG's.

Análisis de indicadores solvencia y Liquidez de la ONG Salud Integral

Balance General
ONG Salud Integral
Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2013
Cantidades expresadas en dólares

Activo		
Activo corriente		586,057.00
Banco del proyecto	486,057.00	
Banco de fondos propios	100,000.00	
Activos no corrientes		
Infraestructura y otros equipos		150,500.00
Total activo		736,557.00
Pasivo corriente		
Pasivo corriente		
Fondos del proyecto por ejecutar		486,057.00
Patrimonio		
Capital social		250,500.00
Total pasivo y patrimonio		736,557.00
Fuente investigación de campo		

Solvencia

<u>Activo total</u>		
Pasivo corriente - Pasivo no corriente	* 100 %	
736,557.00 / 486,057.00	* 100 %	152%

La ONG cuenta con los fondos para solventar sus deudas y compromisos adquiridos y tiene fondos ya asignados para el primer trimestre del año 2014.

Liquidez

<u>Activo corriente</u>	* 100 %	
Pasivo corriente		
586,057 00 / 486,057.00	* 100 %	1.21

La ONG tiene asignado los fondos para realizar los pagos necesarios para que cumpla con sus actividades asignadas en el presupuesto.

Conclusiones

1. Entre los procesos que obstaculizaron a la ejecución presupuestaria esta la falta de apoyo al área contable por parte de los directivos de las ONG's que ofrecen servicios de VIH, al no facilitar el seguimiento al presupuesto autorizado y al plan operativo anual, así mismo la entrega del desembolso de los fondos con dos meses de atraso obstaculizaron la ejecución presupuestaria de las ONG's en el año 2013, Para los periodos 2014, 2015 y 2016 el monitoreo a nivel operativo administrativo financiero, ocupará un 70% de la labor financiera.
2. No se cumple con los plazos establecidos en el manual de control interno, las solicitudes de desembolso no se presentan entre los diez días calendario finalizado el trimestre. No se da seguimiento al plan mensual de adquisiciones de compras y servicios, no se realizan los talleres y eventos para pacientes con VIH programados mensualmente y la información financiera se presenta con dos meses de atraso.
3. Con la creación de la unidad de monitoreo administrativo financiera se realizarán las visitas trimestrales solicitando que cumplan con los procedimientos del Manual de Control Interno para ONG's. Se verificará que se cumplan con los plazos establecidos en el Manual y se realizarán las recomendaciones para que la ejecución del presupuesto alcance un 100%.

Propuesta

A continuación se presenta una propuesta que tiene como finalidad apoyar los distintos procesos administrativos y financieros que permitan eficientizar los procesos para mejorar la ejecución presupuestaria para el desarrollo de programas destinados a reducir la epidemia del VIH/SIDA en Guatemala.

La propuesta incluye la creación de una unidad de monitoreo administrativo financiero que deberá contar con personal profesional que sirva de apoyo a las ONG's, para que realicen visitas mensuales y brinden apoyo técnico financiero y con ello mejorar la ejecución presupuestaria.

El Fondo Mundial asignó recursos para la creación de esta unidad, y aporta la cantidad de \$160.000.00 para el periodo que abarca de julio 2014 a diciembre del 2016. Estos fondos serán destinados para contratar el recurso humano y el equipo de cómputo necesario para el funcionamiento de esta unidad de monitoreo.

Las contrataciones se realizarán por honorarios y la estructura debe contemplar un oficial de Recursos Humanos y 2 asistentes de monitoreo administrativo y financiero.

Cuadro 3

PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE MONITOREO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Periodo de 01 de julio 2014 al 31 diciembre del 2016

Cantidades expresadas en dólares

Nombre del puesto	Honorarios	2014	2015	2016	Total
Asistente administrativo financiero A	1,500.00	9,000.00	18,000.00	18,000.00	45,000.00
Viáticos asistente administrativo financiero por 5 días al mes, vistas fuera del área de la municipio de Guatemala	312.50	1,875.00	3,750.00	3,750.00	9,375.00
Asistente Administrativo Financiero B	1,250.00	7,500.00	15,000.00	15,000.00	37,500.00
Viáticos asistente administrativo por 5 días al mes, vistas fuera del área de la municipio de Guatemala	312.50	1,875.00	3,750.00	3,750.00	9,375.00
Oficial de recurso humano	1,500.00	9,000.00	18,000.00	18,000.00	45,000.00
Viáticos oficial de recurso humano por 5 días al mes, vistas fuera del área de la municipio de Guatemala	312.50	1,875.00	3,750.00	3,750.00	9,375.00
Compra de 3 computadoras portátiles	1,250.00	3,750.00			3,750.00
Total	6,437.50	34,875.00	62,250.00	62,250.00	159,375.00

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describen los perfiles y principales funciones del personal que conformará la unidad de monitoreo administrativo financiero.

Asistente administrativo financiero A y B

Incluya la información de cada perfil en una tabla para que se vea más ordenado.

Denominación

Asistente Administrativo para ONG's.

Lugar y horario de Trabajo

Oficina Local de Hivos en la Ciudad de Guatemala, Colonia Oakland donde las funciones a realizar serán en jornadas laborales a tiempo completo (8 Horas). Se estiman viajes en el 80% del tiempo, incluyendo condiciones urbanas y rurales.

Responde a

Oficial Administrativo.

Depende y lo/la supervisa

Oficial Administrativo.

Coordinador Financiero.

Responsabilidad Principal

Audita a sub-receptores que reciben fondos del donante, vigila porque los registros de los SR se mantengan al día conforme los requisitos establecidos por el donante y por las leyes tributarias vigentes en el país. Da seguimiento a las condiciones precedentes de los SR, revisa las solicitudes de desembolso de los SR.

Funciones Principales

- Auditar a sub-receptores que reciben fondos del donante, conforme las regulaciones de la subvención y leyes fiscales.
- Dar seguimiento a las condiciones precedentes de los SR, revisa las solicitudes de desembolso de los SR.
- Dar seguimiento a la implementación de los procedimientos, normas y controles administrativos, contables y financieros a los Sub receptores de los objetivos 1 y 2.
- Fortalecer la capacidad administrativa financiera de los SR a través de las visitas de campo, con base a los informes de evaluación que se dispongan.
- Realizar el monitoreo financiero y administrativo de cada SR a nivel de ejecución presupuestaria y de los controles internos de la contraparte e informar los posibles riesgos a donde corresponda.
- Elaborar informe de visitas de campo por cada SR visitado.
- Dar seguimiento al Plan de acción de hallazgos detectados.
- Ofrecer apoyo operativo en archivos y registros de contabilidad del RP-HIVOS, en relación al archivo, sellos y verificación de documentación.
- Participar en auditorías de cierre de SR cuando se requiera.
- Dar apoyo directo a los sub-receptores en la resolución de cuestionamientos relacionados con Contabilidad Visual.
- Apoyar al Oficial Administrativo en la revisión de condiciones para la autorización de reprogramaciones y desembolsos.
- Control de activos del RP HIVOS.

Otras Funciones

- Apoyar en el envío de circulares a sub receptores cuando se requiera.
- Dar seguimiento a las recomendaciones realizadas por el agente local del fondo, auditores externos, y otras instancias pertinentes.
- Apoyar en emisión de cheques en caso sea necesario.
- Apoyar en funciones de archivo cuando se requiera.

- Apoyar en la recopilación de información para auditores externos y otros entes revisores.
- Mantener actualizadas las tarjetas de responsabilidad del control de activos del RP HIVOS.
- Verifica inventario de activos fijos.
- Verificar tarjetas de responsabilidad de activos fijos.
- Verificar codificación de activos.
- Verificar que los activos fijos se encuentren asegurados.

Coordina con:

Oficial Administrativo.

Perfil

Asistente administrativo financiero A

Formación académica

Se requiere grado universitario a nivel de licenciatura en Ciencias Económicas o Contaduría Pública y Auditoría.

Actualización en legislación fiscal vigente.

Manejo de paquetes contables, de preferencia Contabilidad Visual.

Manejo avanzado de Office, paquetes de información y otros.

Experiencia

- Se requiere de 3 años de experiencia comprobada como auditor de campo de programas de inversión social y/o experiencia en auditoría externa.
- Se requiere 2 años de experiencia contable.
- Experiencia en manejo de presupuestos y análisis de información contable.
- Experiencia en preparación de informes.
- Se requiere experiencia en atención a auditores externos e internos.

Habilidades técnicas

- Conocimiento de NIIF y NIAS.
- Alto nivel de organización.
- Alto nivel de exactitud.
- Conocimiento de Control Interno.
- Licencia de conducción de vehículos vigente.

Habilidades personales

- Excelentes relaciones interpersonales, capacidad de negociación.
- Conocimientos y experiencia en Informática a nivel usuario.
- Excelente capacidad de comunicación oral y escrita.
- Discreción en el manejo de la información y garantía de confidencialidad.
- Habilidad numérica.
- Análisis de información financiera.
- Orientado al trabajo en Equipo.
- Habilidad para elaborar reportes e informes de auditoría.
- Sensibilidad para el trabajo con población en más alto riesgo (Hombres que tienen sexo con hombres, Trans, Hombres en riesgo, Mujeres trabajadoras sexuales, Personas privadas de libertad, jóvenes en riesgo social y personas con VIH).

Términos de referencia

Oficial de recursos humanos

Lugar y horario de Trabajo

Oficina Local de Hivos en la Ciudad de Guatemala, las funciones se efectúan en jornadas laborales a tiempo completo (8 Horas). Se prevén viajes 60% del tiempo, incluyendo condiciones rurales.

Responde a

Coordinador/a Financiero del Proyecto Fondo Mundial RP Hivos.

Depende y lo/la supervisa

Coordinador/a Financiero del Proyecto Fondo Mundial RP Hivos / Director (a) RP HIVOS.

Responsabilidad Principal

Responsable del manejo del Recurso Humano del RP HIVOS en Guatemala.

Funciones principales

- Realizar procesos de gestión del Recurso Humano (proceso de selección, inducción, formación, contratación, finalización de contratación, evaluación de desempeño, y permisos).
- Dirigir los procesos del Recurso Humano en los aspectos de desarrollo, productividad, team building y clima organizacional.
- Dar seguimiento a normas, políticas y reglamentos de la organización en materia laboral.

Realizar procesos de gestión del Recurso Humano (proceso de selección, inducción, formación, contratación, finalización de contratación, evaluación de desempeño, y permisos).

Tareas Operativas

- Administrar el Recurso Humano de la Organización en todos sus componentes:
- Selección del personal.
- Contratación y finalización de contratos.
- Proceso de inducción.
- Evaluación de desempeño.
- Cálculo, pago de prestaciones y beneficios laborales, entre otros.
- Pago de planilla.
- Administración de archivos de selección y de personal.
- Manejo de seguridad social correspondiente a la inscripción (alta y baja) de personal, permisos de trabajo, suspensiones y trámites por invalidez y maternidad.
- Elaboración de nóminas de pagos mensuales y prestaciones laborales. Gestiones de banca electrónica y solicitudes de pago según corresponda.
- Elaboración de finiquitos laborales y sus cálculos correspondientes.
- Elaboración de flujo gramas de proceso de comunicación, para enfocar y dirigir los procesos entre los puestos claves y de mandos medios.
- Vínculo directo con el seguro médico y de vida, gestión de pagos mensuales y ciclo de capacitaciones con el corredor encargado de la póliza.
- Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la gestión de los Recursos Humanos.

Dirigir los procesos del Recurso Humano en los aspectos de desarrollo, productividad, team building y clima organizacional.

Tareas estratégicas:

- Gestionar el desarrollo del talento humano, a través de procesos de formación, mejoramiento de clima organizacional, team building y planes de desarrollo para retención de talentos.

- Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de planes y programas orientados a promover la Calidad de Vida en el Trabajo, la Salud Integral del Talento Humano, la Seguridad e Higiene Ambiental y la Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales, y su posterior desarrollo e implementación.
- Coordinar acciones de Team building para el equipo de HIVOS.
- Dar seguimiento a la implementación de los bonos profesionales para el personal asalariado.
- Asesorar en materia de Recursos Humanos a los SR.

Dar seguimiento a normas, políticas y reglamentos de la Organización en materia laboral

Tareas administrativas

- Crear, validar e implementar el Reglamento interno de trabajo de la Organización.
- Socializar protocolo y plan de seguridad de Hivos a todo el personal.
- Elaborar y proponer a la Dirección y Coordinación Administrativo-financiero, políticas que tengan como fin la mejora en la gestión del Recurso Humano.
- Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente en el país y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas.
- Participar en la elaboración de planeamientos de reingeniería de la Organización de acuerdo a análisis previos de factibilidad y viabilidad.

Otras Funciones:

- Participar en los Eventos Nacionales e Internacionales que le sean asignados.
- Cumplir con las demás tareas técnicas de su cargo que requiera el proyecto.
- Otras funciones que sean delegadas por la Dirección y/o Coordinación Financiera.
- Dar seguimiento a las recomendaciones realizadas por el FM, el ALF, los consultores y evaluadores externos del FM, y otras instancias pertinentes.

Coordina con:

Coordinador/a Financiero del Proyecto y Director/a del RP Hivos.

Perfil

Oficial de recursos humanos

Formación académica

- Se requiere grado universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ingeniería Industrial o Administración de Recursos Humanos.
- Formación en Recursos Humanos, Normativa Laboral, Relaciones Laborales y Administración del Talento Humano.
- Manejo avanzado de Office, paquetes de información y otros.
- Nivel intermedio de idioma inglés oral y escrito.

Experiencia

- Se requiere de 3 años de experiencia comprobada en la gestión y administración de talento humano.
- De preferencia con conocimientos acerca de la estructura y funcionamiento en el área de Recursos Humanos en Organización no Gubernamental Nacional o Internacional.
- Experiencia en elaboración de presupuestos, cálculo de prestaciones y estimación de costos relacionados.

Habilidades técnicas

- Alto nivel de organización e iniciativa.
- Capacidad para elaborar políticas, prácticas, proyectos, planes y programas en materia de gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales.

- Capacidad para diseñar, elaborar y dar seguimiento de ejecución a planes de desarrollo profesional e implementar prácticas con una visión global y estratégica.
- Experiencia en aplicación de normativas laborales.

Habilidades personales

- Excelentes relaciones interpersonales, capacidad de negociación, liderazgo y manejo de conflictos.
- Actualización profesional.
- Conocimientos y experiencia en Informática a nivel usuario.
- Excelente capacidad de comunicación escrita, síntesis y redacción.
- Discreción en el manejo de la información del Recurso Humano y garantía de confidencialidad.
- Trabajo en equipo y visión holística.
- Alta sensibilidad para el trabajo con población en más alto riesgo (Hombres que tienen sexo con hombres, Trans, hombres en riesgo, mujeres trabajadoras sexuales, personas privadas de libertad, jóvenes en riesgo social y personas con VIH).

Con la presente propuesta se le prestará apoyo al personal financiero, técnico y directivos de las ONG's, para que dispongan de información relacionada a la ejecución presupuestaria e información financiera para sus análisis y toma de decisiones y obtener el mejor uso de los fondos para la prevención del VIH.

El Estado de Guatemala se beneficia en sus finanzas al no erogar fondos para dar tratamiento a este tipo de enfermedades, derivado que son cubiertas con los fondos provenientes de las donaciones, adicional, esto también implica no utilizar fondos de otros programas o Ministerios, para direccionarlos a estos rubros, que en la actualidad no tienen una asignación o presupuestos específicos por parte del Estado.

Cuadro No. 4

PLAN DE ACCIÓN PARA MINIMIZAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LA NO EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.

FACTOR NO ALCANZADO	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	FRECUENCIA DE MONITOREO

Fuente: Elaboración propia.

El plan de acción desarrolla una propuesta para el control en la ejecución de gastos, esta etapa de monitoreo permite a todos los involucrados tener conocimiento sobre el avance de la ejecución y determinar las áreas que están contribuyendo o no, a su desarrollo e implementación, identificar el nivel de compromiso y medir eficiencias.

Establecer un adecuado monitoreo permite crear un plan de alertas tempranas para reducir el riesgo de no ejecución de presupuesto en cada periodo, así también, mejorar la gestión de transparencia en cada una de las actividades y determinar a los responsables de las mismas.

Un continuo plan de monitoreo genera eficiencias en control y ejecución, reduce riesgos de fraude y con ello reduce el impacto negativo sobre los resultados financieros, este impacto se traduce en reducir la ejecución presupuestaria y el no cumplimiento de los objetivos trazados.

Propuesta de indicadores y procesos financieros para evaluar el desempeño de la ONG.

La propuesta implica establecer una serie de procedimientos que contribuyan a mejor la gestión administrativa y financiera de la ONG, dentro de los lineamientos propuestos se mencionan:

- Revisión quincenal de la ejecución del presupuesto, presentando los avances por rubro identificando los principales factores del no cumplimiento y los planes de acción para ejecutar acorde al presupuesto.
- Establecer plan de penalidades para los funcionarios o áreas en las cuales se determine negligencia en la ejecución del presupuesto, al no gestionar de forma diligente y transparente del gasto.
- Establecer sistemas de alerta por medio de la unidad de monitoreo que permitan observar de forma oportuna los rubros del presupuesto que presentan mayor desviación y constituir las razones de las mismas.
- Elaborar un presupuesto con metas trimestrales de requerimientos de fondos para y ejecución de gasto para los años 2014, 2015 y 2016.
- Implantar parámetros para calificar la gestión de ejecución de presupuesto, estos se realizarán para cada uno de los rubros del presupuesto y se determinarán los niveles deficientes, normales y óptimos, la finalidad será calificar cada rubro y otorgar una calificación de desempeño global.

Para realizar las propuestas anteriores, se han elaborado cédulas de control, que permitan verificar de forma adecuada y proveer información oportuna sobre la ejecución de gastos y conocer el avance de los mismos.

Una de las principales causas de no alcanzar los niveles mínimos del cumplimiento del presupuesto se atribuye a no disponer de herramientas de control adecuadas y establecer procesos que permitan generar controles financieros que faciliten la ejecución y transparencia de gasto.

A continuación, se presenta un ejemplo con base al presupuesto 2014:

Cuadro No. 5

CRONOGRAMA DE REQUERIMIENTO Y RECEPCIÓN DE FONDOS

RUBRO DE PRESUPUESTO	PRESUPUESTO ANUAL	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
Mes de requerimiento de fondos		dic-13	mar-14	jun-14	sep-14
% Necesidad de fondos	\$ 2,083,830.00	25%	25%	25%	25%
Mes de recepción de fondos		ene-14	abr-14	jul-14	oct-14
Fondos recibidos		\$ 520,957.50	\$ 520,957.50	\$ 520,957.50	\$ 520,957.50

Área responsable de requerimiento de fondos: Departamento Financiero

Fuente: Elaboración propia.

Este cronograma tiene como finalidad establecer metas trimestrales para procesar el requerimiento de fondos con base al presupuesto anual autorizado, y determinar el mes en que se deben recibir los recursos para cumplir así con todo el plan operativo, un desfase en la recepción de fondos genera la no ejecución de programas o bien el no cumplimiento de todos los objetivos trazados en el plan.

Este cronograma deberá ser ajustado en cada trimestre con base a las necesidades reales de efectivo acorde a los programas del área técnicas, la revisión debe realizarse en función de trimestre anticipado.

Cualquier variación en el cronograma debe justificarse y hacerlo de conocimiento a todos los involucrados. El implementar esta herramienta identificará las áreas responsables de no ejecutar el presupuesto en el tiempo estipulado, por esta razón, cualquier variación debe ser notificada para determinar a los responsables reales, establecer planes de acción y realizar el debido monitoreo de cada actividad.

Cuadro No. 6

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE FONDOS POR MES

AÑO 2014		% PRESUPUESTO ASIGNADO A ENERO					12%	
RUBRO DE PRESUPUESTO	PRESUPUESTO ANUAL	% ASIGNACIÓN	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	VARIACIÓN	% EJECUCIÓN	RESPONSABLE	
Recursos humanos	\$ 541,788	26.00%	\$ 65,015	\$ 64,515	\$ 500	99.23%	Area tecnica	
Asistencia técnica y gerencial	\$ 31,695	1.52%	\$ 3,803	\$ 3,003	\$ 800	78.97%	Area tecnica	
Capacitación	\$ 96,355	4.62%	\$ 11,563	\$ 563	\$ 11,000	4.87%	Area tecnica	
Costos de gestión de suministros	\$ 100,983	4.85%	\$ 12,118	\$ 7,118	\$ 5,000	58.74%	Area tecnica	
Infraestructura y otros equipos	\$ 7,043	0.34%	\$ 845	\$ 845	\$ -	100.00%	Area financiera	
Materiales de comunicación	\$ 5,968	0.29%	\$ 716	\$ 716	\$ -	100.00%	Area tecnica	
Monitoreo y evaluación	\$ 754,215	36.19%	\$ 90,506	\$ 75,506	\$ 15,000	83.43%	Area tecnica	
Planificación y administración	\$ 105,649	5.07%	\$ 12,678	\$ 9,678	\$ 3,000	76.34%	Area financiera	
Gastos generales	\$ 440,134	21.12%	\$ 52,816	\$ 52,816	\$ -	100.00%	Area financiera	
TOTAL GASTOS	\$ 2,083,830	100.0%	\$ 250,860	\$ 214,760	\$ 35,300	85.88%		

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 7

PARÁMETROS DE EFICIENCIA POR RUBRO DE GASTO

RUBRO DE PRESUPUESTO	DEFICIENTE (MENOR IGUAL A)	NORMAL (MAYOR A)	ÓPTIMO (MAYOR A)
Recursos Humanos	85%	86%	95%
Asistencia técnica y gerencial	88%	89%	95%
Capacitación	85%	86%	95%
Costos de gestión de suministros	90%	91%	95%
Infraestructura y otros equipos	90%	91%	95%
Materiales de comunicación	90%	91%	95%
Monitoreo y evaluación	90%	91%	95%
Planificación y administración	90%	91%	95%
Gastos Generales	80%	81%	95%
PROMEDIO	88%	89%	95%

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 8

MONITOREO EFICIENCIA EJECUCIÓN DE GASTOS

MONITOREO DE EJECUCIÓN					
RUBRO DE PRESUPUESTO	% EJECUCIÓN	PARÁMETRO	CAUSA DE RESULTADO	ACCIÓN A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE
Recursos Humanos	99.23%	ÓPTIMO			
Asistencia técnica y gerencial	78.97%	DEFICIENTE			
Capacitación	4.87%	DEFICIENTE			
Costos de gestión de suministros	58.74%	DEFICIENTE			
Infraestructura y otros equipos	100.00%	ÓPTIMO			
Materiales de comunicación	100.00%	ÓPTIMO			
Monitoreo y evaluación	83.43%	DEFICIENTE			
Planificación y administración	76.34%	DEFICIENTE			
Gastos Generales	100.00%	ÓPTIMO			
PROMEDIO	85.88%	DEFICIENTE			

Fuente: elaboración propia

Éstas cédulas de control establecen los niveles óptimos o deficientes con los cuales se ejecuta cada una de las principales líneas del presupuesto, adicional, permite identificar cuáles son las causas del resultado a fin de determinar si el resultado obtenido se atribuye a factores internos, externos, controlables o no controlables.

Identifica las acciones a implementar para cada uno de los rubros que están dentro del parámetro de gestión deficiente a fin de corregir el desempeño y eficientizar la calidad de gasto, esto contribuye a identificar la mejor ejecución y buscar transparencia en la gestión, este monitoreo siempre estará a cargo de una persona o área responsable, la ejecución oportuna del presupuesto, no sólo implica tener un control sobre el mismo, también tener a las personas idóneas para realizar las actividades y conformar los departamentos o áreas operativas y administrativas que puedan desarrollarlo de la mejor forma.

Análisis de gestión financiera

La ONG, no registra un estado de resultados como normalmente lo realizan alguna empresa comercial o industrial, el control financiero se realiza a través de la medición de presupuestos, por esta razón se proponen algunos indicadores que permiten medir la gestión financiera.

Los índices a desarrollar son:

- **Índice de eficiencia operativa**

Gastos operativos / Ingresos por donaciones.

- **Índice de ejecución**

Ejecución real / ejecución proyectada.

- **Índice de gestión:**

Ejecución real / número de programas ejecutados.

- **Índice de inversión**

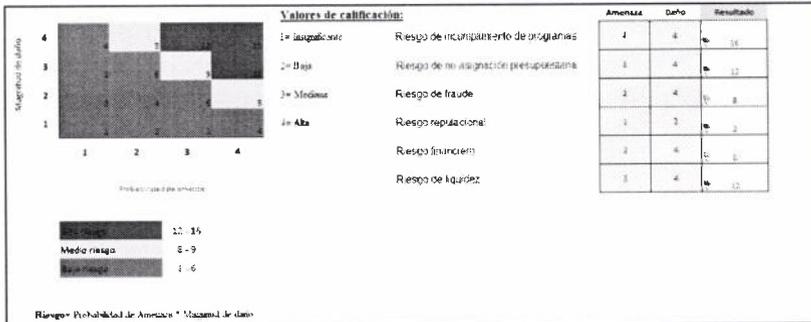
Capacitaciones / número de programas ejecutados.

Análisis de riesgos

La evaluación constante de riesgos a los cuales está expuesta la ONG también permite crear mecanismos adecuados de control, a continuación se presenta una propuesta de indicadores de riesgos a identificar y parámetros de medición:

Cuadro No. 9

ESCALA DE MEDICIÓN DE RIESGOS



Fuente: Elaboración propia.

La identificación de riesgos y escalas de medición requiere también la implementación de un plan de acción que permita claridad en la identificación de los riesgos, áreas responsables, ponderación de riesgo, diseño de estrategias y objetivos de corto y largo plazo, así también la cuantificación de la implementación de estrategias.

A continuación se presenta un modelo de medición, el cual requiere un mayor alcance en la identificación de información financiera, este alcance no está contenido dentro del desarrollo de la presente tesis, por lo cual será la ONG la encargada del diseño estratégico y financiero de este plan de acción, a manera de ejemplo se presenta la matriz de la información requerida y el detalle de la información a obtener en cada medición:

Cuadro No. 10
PLAN GENERAL DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

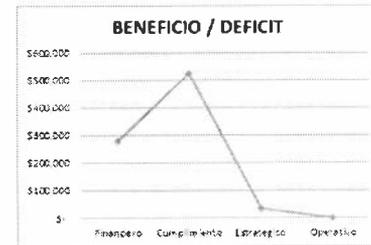
IDENTIFICACIÓN			MEDICIÓN			MONITOREO			MITIGACIÓN				COSTO	COSTO	BENEFICIO /
GRUPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN RIESGO	PROBABILIDAD	MAGNITUD	VAL. RIESGO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	RESPONSABLE	ESTRATEGIA CP	COSTO CP	ESTRATEGIA LP	COSTO LP	ESTRATEGIA	NO EFECTUACIÓN	DÉFICIT
Cumplimiento	Incumplimiento de programas	No asignación en tiempo de los recursos o la no ejecución de los programas acorde a objetivos definidos	4	4	16			ADMINISTRACIÓN		-		\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 119,000	\$ 75,000
Cumplimiento	Asignación de presupuesto	Defecto de asignación de recursos para cumplir con compromisos de pago	2	4	8			FINANZAS		3,000.00		\$ 80,000	\$ 93,000	\$ 500,000	\$ 447,000
Estratégico	Reputación y credibilidad	Transparencia en ejecución de gastos	2	5	10			ADMINISTRACIÓN		7,500.00		\$ 7,900	\$ 19,000	\$ 50,000	\$ 39,000
Financiero	Liquidación	Cumplimiento oportuno de pagos	2	4	8			FINANZAS		20,000.00		\$ 2,900	\$ 22,900	\$ 300,000	\$ 277,100
										\$ 110,000	\$ 140,500	\$ 975,000	\$ 834,500		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 11

RESUMEN PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

AGRUPACIÓN RIESGO	COSTO ESTRATEGIA	COSTO NO EJECUCIÓN	BENEFICIO/ DEFICIT
Financiero	\$ 22,500	\$ 300,000	\$ 277,500
Cumplimiento	\$ 103,000	\$ 625,000	\$ 522,000
Estratégico	\$ 15,000	\$ 50,000	\$ 35,000
Operativo	\$ -	\$ -	\$ -



Fuente: Elaboración propia.

Observamos en el cuadro anterior, al implementar la unidad de monitoreo administrativo financiero, se alcanzará un beneficio al cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

Referencias Bibliográficas

1. Chile Monroy CPA Consultores. Seminario de ONG's, Guatemala, 2004.
2. Gómez Navarro, Mirna Angélica. "Cumplimiento tributario para organizaciones no gubernamentales". Tesis de Contador Público y Auditor. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos. Página 18.
3. IDESA –SERJUS- SOJUGMA El fenómeno de la ONG en Guatemala. Guatemala 1989.
4. El Fondo Mundial. Acerca del Fondo Mundial. www.theglobalfund.org (Guatemala) 2013.
5. Manual de normas y procedimientos para funcionar como RECEPTOR PRINCIPAL HIVOS RCC FASE 1 2010-2013 GUATEMALA.
6. Universidad Panamericana. (2014) *Guía para la realización del Plan de Investigación y Tesis*. [Brochure] Guatemala: Autor.
7. Universidad Panamericana. (2013) *Manual de estilo para elaborar opciones de egreso*. [Brochure] Guatemala: Autor.
8. Burbano Ruiz Jorge E. Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Offset Santiago, S.A. de C.V. 4ta. Edición (México) 2011. (p. 22).