

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Finanzas Empresariales



Impacto financiero que tiene la creación de la Unidad de Compras y Contrataciones en una Fundación
(Tesis de Maestría)

Paola Vanessa Ruano Matías

Guatemala, febrero 2014

**Impacto financiero que tiene la creación de la Unidad de Compras y
Contrataciones en una Fundación**
(Tesis de Maestría)

Paola Vanessa Ruano Matías

Lic. Carlos Rodolfo de León Herrera (Asesor)

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía (Revisora)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

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

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

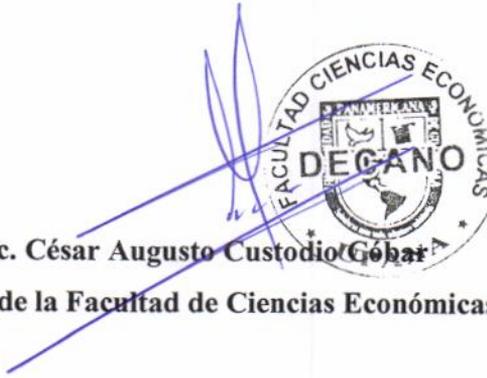
M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Diana Fabiola Monterroso Urriola
Coordinadora Maestría – Campus El Naranjo

REF.:UPANA.C.C.E.E.0014-2013-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por Magister Lic. Carlos Rodolfo De León Herrera, asesor y Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, revisora de la Tesis, titulada: "IMPACTO FINANCIERO QUE TIENE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN UNA FUNDACIÓN", elaborada por la licenciada Paola Vanessa Ruano Matías, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Finanzas Empresariales.


Lic. César Augusto Custodio Gohar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 14 de agosto de 2013

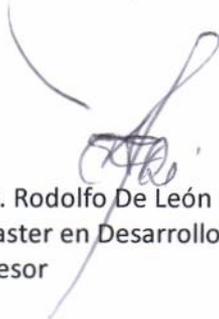
Licenciado
César Custodio
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana

Licenciado Custodio:

Por este medio le informo que he procedido a la revisión del trabajo de tesis **“Impacto financiero que tiene la creación de la Unidad de Compras y Contrataciones en una Fundación”** elaborado por la estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales Paola Vanessa Ruano Matias.

Dicho trabajo fue elaborado de acuerdo a los reglamentos internos de la universidad y, según mi criterio, cumple con los requerimientos académicos establecidos por lo que extiendo mi DICTAMEN FAVORABLE para el mismo.

Atentamente,



Lic. Rodolfo De León Herrera
Master en Desarrollo
Asesor

DINA NOEMI PEREZ MEJIA
Licda. en Pedagogía y Administración Educativa
Email: licdadinapere@gmail.com
Teléfono: 56499325

Guatemala 20 de Septiembre de 2013.

Licenciada:
Diana Monterroso
Universidad Panamericana
Campus El Naranjo.
Guatemala.

En relación al trabajo de revisión de Tesis del tema: **“IMPACTO FINANCIERO QUE TIENE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN UNA FUNDACIÓN”**, realizado por la Licenciada PAOLA VANESSA RUANO MATÍAS, 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 ofrecerme 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
1.2	Misión	1
1.3	Visión	2
1.4	Objetivos	2
1.5	Compromisos éticos	2
1.6	Líneas y ejes estratégicos	3
1.7	Organigrama	3
1.7.1	Estructura organizacional	3
1.8	Régimen tributario	4
1.8.1	Exenciones	5
1.9	Problemática	5
Capítulo 2		
2.1	Marco teórico	7
2.1.1	Gestión de compras y contrataciones	7
2.1.2	Conceptos básicos del proceso de compras y contrataciones	7
2.1.2.1	Empresa	7
2.1.2.2	Proveedor	8
2.1.2.3	Negociación	8
2.1.2.4	Ética	9
2.1.3	Control interno	9
2.1.3.1	Principios de control interno	10
2.1.3.2	Características generales de control interno	10
2.1.3.3	Componentes del control interno	11
2.1.3.4	Instrumentos de control	11
2.1.4	Estructura organizacional	12
2.1.5	Diseño de la organización	12
Capítulo 3		
3.1	Planteamiento del problema	13
3.2	Objetivos de la investigación realizada	13
3.2.1	General	13
3.2.2	Específicos	14
3.3	Alcances y límites de la investigación	14
3.3.1	Alcances	14
3.3.2	Limitaciones	14
3.4	Metodología aplicada en la investigación	15

3.4.1	Investigación documental	15
3.4.2	Investigación directa o de campo	15
3.4.3	Método deductivo	15
3.4.4	Método de análisis	15
3.4.5	Método de síntesis	15
3.4.6	Instrumentos	16
3.4.7	Procedimiento	16
Capítulo 4		
4.1	Presentación de resultados	17
4.1.1	Estados financieros	20
Capítulo 5		
5.1	Análisis e interpretación de datos	22
5.1.1	Análisis compras y contrataciones	22
5.1.1.2	Análisis de control interno	23
5.1.1.2.1	Ambiente de control	23
5.1.1.2.2	Administración del riesgo	24
5.1.1.2.3	Monitoreo	24
5.1.1.2.4	Actividades de control	24
5.1.1.3	Análisis financiero	24
5.1.1.3.1	Análisis de estado de resultados	25
5.1.1.3.2	Análisis balance general	27
5.1.1.3.3	Análisis de razones financieras	29
5.1.1.3.3.1	Razón de liquidez	29
5.1.1.3.3.2	Razón de solvencia	30
5.1.1.3.3.3	Razón de deuda	31
5.1.1.3.3.4	Razón de rentabilidad	31
5.1.1.3.3.5	Rentabilidad sobre activos	32
5.1.1.3.3.6	Rentabilidad sobre patrimonio	33
Conclusiones		34
Propuesta		35
Bibliografía		70
Anexos		71

Resumen

Fundación para el Desarrollo, fue fundada en 1997 principalmente para dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz, luego de transcurrido este proceso vio necesario desarrollar sus acciones en nuevas líneas de trabajo que le permitieron diversificar los territorios en donde buscaban mejorar la condiciones de vida de la población en pobreza y pobreza extrema.

Se desarrolló un marco teórico en donde su utilidad principal es la de tener una base teórica para poder fundamentar las hipótesis o afirmaciones que se verificaron posteriormente en el desarrollo de la investigación.

La problemática se basa en que la estructura actual de la Fundación no cuenta con una unidad de compras y contrataciones dentro del Consejo de Administración ya que este únicamente lo conforma el área de Contabilidad, Administración e Informática, esto dificulta los procesos y el cumplimiento de las normativas tanto de donantes internacionales y nacionales que aportan a los proyectos de desarrollo que se ejecutan desde los diversos programas estratégicos de la Fundación.

Los objetivos de la investigación buscan definir como se realizan los procedimientos de compras y contrataciones en la Fundación y derivado de esto establecer como objetivos específicos la verificación de existencias de manuales institucionales y principalmente el análisis financiero de la Fundación ya que por medio de este se midió la capacidad económica para implementar la propuesta que se presenta.

Para la realización investigación se utilizó el método deductivo, de análisis, de síntesis, investigación de campo y documental, así también para la obtención de la información se utilizaron cuestionarios.

Los resultados relevantes obtenidos consistieron básicamente en determinar que los procedimientos de compras y contrataciones en la Fundación no se desarrollan

adecuadamente principalmente por que no cuentan con una Unidad de Compras y Contrataciones, esto se evidencia porque el 100% del personal manifestó que la misma no existe y los que realizan las compras y contrataciones son los coordinadores de los proyectos.

Se determinó que existe la capacidad financiera para poder implementar la propuesta porque tienen un nivel de ingresos o donaciones alto lo que les permitiría en el corto plazo poderla implementar esto se evidencia en los excedentes anuales que presentó la organización durante los año 2011-2012. Se realizaron proyecciones financieras que permitieron medir el impacto que tendría en los resultados la propuesta en donde se determinó que no generará excedentes para la organización pero traerá beneficios como la reducción de riesgo principalmente el de fraude y transparentará el uso de los recursos.

La propuesta de solución a la problemática se centró en la creación de una Unidad de Compras y Contrataciones para centralizar los procedimientos, en donde se propone la estructura, perfil de puestos para el personal y el costo de la misma. Asimismo se plantea un manual de normas y procedimientos que deben seguirse previo a la realización de compras y contrataciones y los medios de verificación principalmente de la entrega de los materiales, equipos en las comunidades beneficiarias.

Introducción

La Fundación para el Desarrollo, es una institución que se dedica a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en pobreza y pobreza extrema para lo cual define la importancia de la participación activa de las comunidades en el ejercicio de sus derechos.

El aumento de normas y procedimientos por parte de la cooperación internacional hacia las organizaciones como la Fundación, ha venido incrementándose por lo que es necesario contar con un sistema de control interno que integre procedimientos adecuados para realizar principalmente las compras y contrataciones que realizan en cada uno de los proyectos que ejecutan.

Como parte del plan de estudio de la Maestría de Finanzas Empresariales, se realizó una investigación en la Fundación para el Desarrollo, específicamente para determinar la situación actual de los procedimientos de compras y contrataciones que se realizan y por medio del diagnóstico determinar una propuesta de solución a las deficiencias encontradas.

La información se obtuvo mediante el uso de instrumentos de investigación como cuestionarios que fueron analizados y cuantificados, así también se realizó el análisis financiero principalmente para medir la capacidad de la organización y la medición del impacto que tendrá la implementación de la propuesta.

El objetivo de la investigación se centró básicamente en establecer como se estructuran, realizan y aprueban las compras y contrataciones, asimismo se buscó implementar los mecanismos adecuados para la implementación de la Unidad de Compras y Contrataciones.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Fundación para el Desarrollo se crea en el año de 1997, fue fundada para dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz, como un mecanismo para asegurar la plena participación de los beneficiarios en el diseño, ejecución y evaluación de los programas, posteriormente fue diversificando sus líneas de trabajo que le permitió cubrir nuevos territorios.

La Fundación se dedica básicamente a la ejecución de proyectos que mejoren la calidad de vida de la población en pobreza y pobreza extrema, ha realizado proyectos enfocados básicamente en dinamizar la organización y la participación ciudadana, prioritariamente de las mujeres, institucionalizar los procesos que se han emprendido en beneficio de las comunidades.

El programa del hábitat ha contribuido a crear y asentar la conciencia de que la vivienda es un derecho humano, constitucional y ciudadano, se ha avanzado en la creación y legalización de comités, se dan pasos para conocer el derecho que tiene la población respecto a este tema, la legislación y reglamentos en los Cocodes, Comudes y en autoridades municipales, se hace el esfuerzo de promover la articulación de la responsabilidad del estado y la cooperación internacional.

El programa de desarrollo rural desarrollo el eje de trabajo de gestión de riesgo orientado a generar mayor conciencia, información, mecanismos de organización comunitaria y municipal para prevenir y responder a desastres naturales, se impulsan procesos de rehabilitación económica, estas iniciativas generan ingresos a corto plazo.

1.2 Misión

Desarrollar acciones para mejorar la calidad de vida de la población en pobreza y pobreza extrema.

1.3 Visión

Ser una institución con capacidad de propuesta que contribuyan a los procesos sociales.

1.4 Objetivos

- Desarrollar procesos de capacitación, organización y participación de la población.
- Fortalecer la economía comunitaria.
- Fomentar la participación de la mujeres.
- Contribuir a la certeza jurídica de la tierra.
- Crear las condiciones para la sostenibilidad de los procesos.

1.5 Compromisos éticos

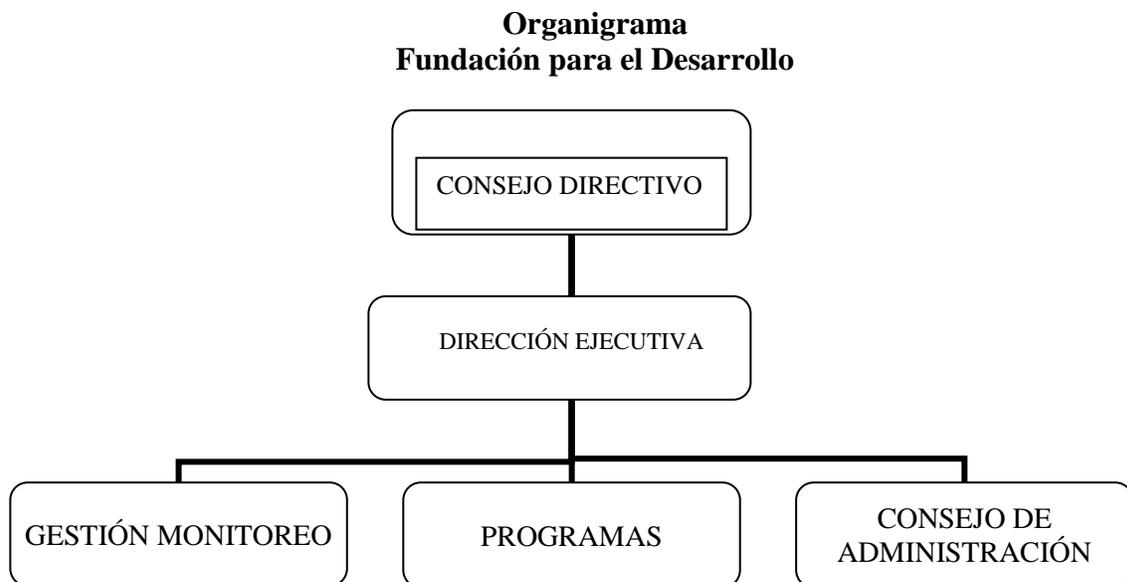
- Comprometidos con la misión de la institución.
- Lealtad, transparencia en sostenibilidad institucional.
- Ser consecuentes entre lo que se dice y se hace.
- Respeto al ser humano que implica el respeto a sí mismo (a) y a las demás personas, la valoración del esfuerzo y del trabajo realizado por los demás.

1.6 Líneas y ejes estratégicos

- Articulación de alianzas.
- Desarrollo de iniciativas para la generación de ingresos.
- Equidad de género.
- Fortalecimiento de la organización y participación ciudadana.

1.7 Organigrama

La representación gráfica de la Fundación se presenta a continuación:



1.7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Fundación, es funcional, se basa en la delegación y división de responsabilidades. Con esta estructura facilitan la toma de decisiones en cada uno de los equipos de trabajo. La función de las diferentes estructuras se detalla a continuación:

- **Asamblea general:** Formada por la Junta de Fundadores y Benefactores, controla y decide sobre las líneas de acción, posiciones y decisiones de la Fundación.
- **Consejo directivo:** Formado por el Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Tesorera, Vocal I, Vocal II y Vocal III.
- **Dirección ejecutiva:** Es el órgano en el cual delega el Consejo Directivo. Es la responsable de la conducción, gerencia, gestión, ejecución y evaluación concreta de los programas y sus proyectos.
- **Programas:** Está conformada por los equipos que ejecutan proyectos en los diferentes territorios, son responsables de la planificación, monitoreo y evaluación, actividades de información, formación y análisis político.
- **Consejo de administración:** Lo conforman los equipos de contabilidad, administración e informática. Son responsables de brindar el soporte institucional de la misión y los programas, introducen los cambios necesarios acordes al Plan Estratégico Institucional.
- **Gestión, monitoreo y evaluación:** Es responsable de generar herramientas técnicas necesarias que puedan aplicarse ágilmente en las distintas instancias de la Fundación con sus indicadores y con una metodología definida. Esta función tiene que ir ligada a la Dirección Ejecutiva y algunos de sus miembros.

1.8 Régimen tributario

Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria, como sujeto pasivo del sistema tributario vigente en Guatemala y responsable como agente retenedor, es una entidad obligada a cumplir los deberes formales que establecen las leyes específicas aunque no tenga la obligación de tributar.

1.8.1 Exenciones

La Fundación por ser una organización no lucrativa goza de las siguientes exenciones tributarias:

- El Impuesto Sobre la Renta, según artículo 6, literal c). del Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Impuesto al Valor Agregado en cuanto a los aportes y donaciones que recibe, no procede la exención en la adquisición de bienes y servicios, considerándosele como consumidor final del dicho impuesto, según artículo 7, numeral 13 Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Para Protocolos, según artículo 10, numeral 4 Decreto 37-92 Ley de Timbres Fiscales Papel Sellado para Protocolos.
- Impuesto de Solidaridad, según artículo 4 , literal e). del Decreto 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad.

1.9 Problemática

Derivado de la crisis económica por la que actualmente atraviesa Europa, como parte de sus medidas financieras, algunos países como España han reducido los fondos que destinan para la cooperación; la estrategia que siguen estos países consiste en mantener alianzas con las contrapartes estratégicas y sólidas, para esto, las organizaciones no lucrativas como la Fundación deben de mejorar y tecnificar sus propuestas de proyectos , asimismo ser efectivos en la ejecución, en donde juega un papel muy importante el sistema administrativo-financiero de la organización, por la tanto se debe fortalecer la estructura en la creación de unidades para el soporte y operatividad al cumplimiento de los requerimientos administrativos y de control interno.

La estructura actual de la Fundación no cuenta con una unidad de compras y contrataciones dentro del Consejo de Administración ya que este únicamente lo conforma el área de Contabilidad, Administración e Informática, esto dificulta los procesos y el cumplimiento de las normativas tanto de donantes internacionales y nacionales que aportan a los proyectos de desarrollo que se ejecutan desde los diversos programas estratégicos de la Fundación.

La falta de una unidad de compras y contrataciones con personal específico para operativizar estas funciones origina que cada programa realice las compras y contrataciones de los proyectos que tienen asignado, sin ninguna preparación previa de las compras como el proceso de cotización, negociación y registro en un sistema institucional de compras que permita evidenciar quienes son los beneficiarios, en función de estos llevar el control de los medios de verificación que respalde las entregas de cada uno de los productos que se adquieran.

Las contrataciones por consultorías para la realización de investigaciones, líneas de base, auditorías entre otros, de igual manera que las compras, deben contar los procesos y procedimientos adecuados de elección que permitan la obtención de productos de calidad que cumplan con los resultados esperados.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

El marco teórico se integra por las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refirieren al problema de investigación realizada.

2.1.1 Gestión de compras y contrataciones

El objetivo general del aprovisionamiento consiste en obtener del exterior de la empresa, los materiales, productos y servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

El objetivo de la gestión de compras y contrataciones consiste en satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizar el valor invertido, en armonía con el resto de los departamentos para lograr que los objetivos que sean para mejorar la posición competitiva.

La gestión de compras, centra su importancia en una fuente de obtención de los materiales e insumos de calidad y al mejor precio de mercado, que necesitan las áreas productivas de las empresas, para ello debe generar planes y estrategias, ejecutar táctica, acciones, dar control y seguimiento al implementar mecanismos de evaluación del proceso de compras.

2.1.2 Conceptos básicos del proceso de compras y contrataciones

A continuación se detallan los conceptos básicos en los procesos de compras y contrataciones.

2.1.2.1 Empresa

Es una entidad de carácter público o privada integrada por la combinación de factores humanos y materiales con el objeto de lograr metas en determinado tiempo. Las empresas

para asegurar el funcionamiento poseen elementos llamados, departamentos, secciones o áreas que están integradas entre sí para lograr el cumplimiento de las metas.

2.1.2.2 Proveedor

Llamados fuentes de abastecimiento. Son personas individuales o jurídicas, que proveen o abastecen de bienes o servicios que requieren las empresas con altos estándares de calidad, dentro tiempos programados y en las condiciones pactadas. Los tipos de proveedores que existen en el medio son:

- Proveedores de insumos
- Proveedores de servicios

2.1.2.3 Negociación

Negociar es un acuerdo que se presenta entre dos o más personas con un mismo interés, y que busca beneficios mutuos. Existen cuatro factores para obtener éxito en las negociaciones:

- Alto compromiso en el cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- Los acuerdos deben favorecer a todas las partes involucradas.
- Se confrontan las situaciones y no a las personas.
- Deben de existir puntos de interés común, para que logren realizar acuerdos entre las partes involucradas.

Gran parte del éxito de las negociaciones recae en el negociador, por lo que estos deben tener un perfil, con las siguientes características:

- Automotivador
- Dominio propio
- Empatía
- Habilidad de persuasión
- Facilidad de comunicación
- Principios y valores
- Liderazgo

2.1.2.4 Ética

Es realizar las cosas de la mejor forma posible, conservar en todo momento un comportamiento moral, regula las relaciones entre las personas, con el fin de alcanzar un bien común.

2.1.3 Control interno

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio, con el fin de salvaguardar sus activos, proveer seguridad razonable de la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar el cumplimiento de las políticas administrativas.” (Instituto Americano de Contadores Públicos,1983).

El control interno es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto la confiabilidad de la información financiera, efectividad, eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. El control interno se diseña e implementa para atender a riesgos de negocio identificados, que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos.

Hay una relación directa entre los objetivos de una entidad y los controles que implementa para proporcionar seguridad razonable sobre su logro, estos se relacionan con información financiera, operaciones y cumplimiento, sin embargo no todos estos son relevantes para la evaluación del riesgo. Los controles relevantes para el auditor son pertinentes al objetivo de la entidad, uno de ellos es preparar sus estados financieros para fines externos que presenten con razonabilidad, de acuerdo con el marco de referencia de información financiera aplicable y la administración del riesgo que puede dar origen a una representación errónea de importancia relativa en dichos estados financieros.

2.1.3.1 Principios de control interno

Un sistema efectivo de control interno debe cumplir con los siguientes principios:

- **Separación de funciones:** Deben asignar a diferentes departamentos y personas las funciones operacionales, registro contable y custodia de activos, con el fin de prevenir y detectar con rapidez los errores o irregularidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.
- **Procedimientos de autorización:** Las transacciones deben ser autorizadas por personal de la administración dentro del alcance de su autoridad.
- **Procedimientos de documentación:** Debe existir documentación adecuada, para lograr un control interno contable efectivo. Los documentos deben proporcionar evidencia de la ocurrencia de las transacciones, además de indicar el valor monetario, naturaleza y términos de las mismas. Deben de ser pre numerados , para garantizar que todas las transacciones se registren por no más de una vez, la documentación anulada debe ser conservada.
- **Registros y procedimientos contables:** El registro de las transacciones se deberá realizar en forma oportuna, de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad.
- **Controles Físicos:** Son las medidas de seguridad para salvaguardar los activos, registros contables, y formas pre-impresas no utilizadas y el acceso al uso del equipo electrónico que se utiliza en ejecución y registro de las transacciones.
- **Verificación interna independiente:** Es la revisión de la exactitud y precisión del trabajo de un empleado hecha por otro. El que revisa no debe depender del personal que es objeto de revisión.

2.1.3.2 Características generales del control interno

- Es un proceso, un medio para lograr un fin.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata de manuales de organización y procedimientos.

- Cada área de la organización, la persona encargada de dirigir es responsable del control interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos.
- En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad con independencia de la categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación al logro de los objetivos fijados.
- Debe inclinarse al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los trabajadores.

2.1.3.3 Componentes del control interno

Los componentes del control interno son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Proceso de evaluación de riesgo por la entidad.
- El sistema de información, incluyendo los procesos de negocios relacionados, relevantes a la información financiera y la comunicación.
- Actividades de control.
- Monitoreo de controles.

2.1.3.4 Instrumentos de control

Como todo proceso deben existir controles que aseguren salvaguardar los activos de la empresa, el proceso de compras no es la excepción y entre sus controles se encuentran los siguientes:

- Solicitud de compras
- Cotización
- Orden de compra
- Factura
- Informe de recepción
- Actas de adjudicación

2.1.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre el personal que compone una organización. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

2.1.5 Diseño de la organización

Es el proceso de gestión de la estructura de una organización para que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Actualmente se han observado deficiencias e inconsistencias en la aplicación de procesos y procedimientos de las compras y contrataciones que cada programa realiza para la ejecución de los gastos. Los proyectos son financiados por donantes internacionales y nacionales que establecen sus propias normativas para la ejecución de los fondos, lo que exige realizar las compras y contrataciones de manera planificada, sistematizada con un sistema de control interno que permita cumplir con todos los requerimientos que les solicitan.

Al no contar con una unidad o equipo que se dedique a realizar esta función, se genera acumulación de trabajo en los Directores o Coordinadores de los proyectos que son los que regularmente realizan las compras y contrataciones por la presión en el cumplimiento de los tiempos en la ejecución. En algunos casos no se cumple con los procesos y procedimientos establecidos por la institución y los donantes, lo que pone en riesgo la aprobación de los gastos en los proyectos.

Derivado de lo anterior se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo impactaría en el desempeño de la Fundación el establecimiento de una Unidad de Compras y Contrataciones?

3.2 Objetivos de la investigación realizada

Los objetivos planteados en la investigación son:

3.2.1 General

- Establecer cómo se estructura, realizan y aprueban las compras y contrataciones en los diferentes programas de la Fundación.

3.2.2 Específicos

- Identificar cuáles son los procesos y procedimientos que aplican en las compras y contrataciones de los fondos institucionales y de donantes, quienes lo realizan y ejecutan.
- Verificar si existen manuales institucionales que contemplen los procesos y procedimientos de compras y contrataciones.
- Definir una estructura adecuada para la organización que centralice las compras y contrataciones con los recursos humanos y financieros disponibles.
- Realizar el análisis financiero para determinar la capacidad de la institución para la implementación de la propuesta y el impacto financiero principalmente en la minimización de riesgos.

3.3 Alcances y límites de la investigación

3.3.1 Alcances

Con la realización del presente estudio se dará a conocer la forma como y quiénes realizan las compras y contrataciones en la Fundación, cuales son los procesos y procedimientos de control interno que aplican, sí también se presentarán propuestas que ayuden a fortalecer el sistema administrativo mediante la implementación de nuevos procesos, procedimiento y sistemas que faciliten el cumplimiento de los requerimientos de compra como cotizaciones, evaluaciones de ofertas, licitaciones, contratos proveedores, envíos y medios de verificación.

3.3.2 Limitaciones

Las limitaciones o dificultades que se presentan para el desarrollo del estudio son los siguientes:

- Tiempo establecido.
- Recurso financiero para poder implementar la propuesta.
- Tiempo limitado del personal de la institución.
- Disponibilidad de la información.

3.4 Metodología aplicada en la investigación

La metodología que se utiliza en el desarrollo de la investigación consiste básicamente en lo siguiente:

3.4.1 Investigación documental

Se utiliza este tipo de investigación para la obtención de la información teórica que permita ampliar el conocimiento de los aspectos relacionados con el tema a investigar.

3.4.2 Investigación directa o de campo

La aplicación de la investigación directa o de campo que en este caso será el personal de la Fundación que intervienen en los procesos de compras y contrataciones. El propósito principal que se persigue es recopilar toda la información empírica que aún no se tiene documentada.

3.4.3 Método deductivo

El método deductivo se aplicará en la investigación principalmente por el estudio que se realice de los procedimientos generales a los específicos objetos de investigación.

3.4.4 Método de análisis

Es uno de los principales métodos ya que por medio de éste se podrá desarrollar el proceso de conocimiento que inicia por la identificación de cada una de los elementos que intervienen en la problemática a investigar, de esta manera se establece la relación causa y efecto que se da entre cada uno de los elementos.

3.4.5 Método de síntesis

En el uso de este método se procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

3.4.6 Instrumentos

El instrumento que se utiliza para el desarrollo de la investigación es un cuestionario de trece preguntas abiertas y cerradas, que permiten identificar quién y cómo realizan las compras y contrataciones en cada uno de los programas que ejecutan proyectos en la Fundación (Anexo 1).

Así también se realiza un cuestionario de veinte preguntas a los responsables de verificar el cumplimiento de las normativas, se realizará principalmente para verificar en que se debe de fortalecer el control interno de la institución. (Anexo 2).

3.4.7 Procedimiento

La investigación se realiza en la Fundación , durante el mes de junio 2013, se aplican cuestionarios a los directores de programas, coordinadores de proyectos, coordinador de contabilidad, logistas, administradoras, con este proceso se recopila la información que luego será tabulada para hacer el análisis de los resultados que son la base para el establecimiento del diagnóstico de la institución .

El diagnóstico consiste básicamente en determinar cómo y quienes son los responsables de realizar las compras y contrataciones de los materiales, productos y servicios, así como la existencia o no de procedimientos de control interno que fortalezcan y transparenten la adjudicación de las compras, establecer la necesidad y la importancia de la creación de la unidad de compras y contrataciones principalmente para centralizar esta función en un equipo que le dé cumplimiento a las normativas institucionales y de donantes, luego de elaborado el diagnóstico se realizará la propuesta de solución a la problemática que se identifique.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados más relevantes del cuestionario para identificar la necesidad de la creación de la unidad de compras y contrataciones, realizado a los directores y coordinadores de proyectos que se ejecutan de la Fundación para el Desarrollo:

Gráfica 1



El 50% indicó que no cuentan con personal que se dedique exclusivamente a realizar las compras de los proyectos que ejecutan.

Gráfica 2



El 100% del personal considera que es necesaria la creación de la unidad de compras y contrataciones.

Gráfica 3



Solamente un 40% del personal conocen y aplican las normativas al momento de realizar compras.

Gráfica 4



El 100% expreso que no se cuenta con un manual de compras y contrataciones de la institución solamente de donantes.

Gráfica 5



El 50% del personal expresó que planifican las compras y contrataciones de los proyectos.

Gráfica 6



La mayoría de las compras y contrataciones las realizan los coordinadores de los proyectos principalmente en los programas donde no se tiene personal específico para esta función.

4.1.1 Estados financieros

A continuación se presentan los estados financieros actuales de la Fundación para el Desarrollo en donde se reflejan la situación financiera actual de la organización.

Cuadro 1
Estado de ingresos y egresos
Fundación para el Desarrollo
Períodos terminados al 31 de Diciembre de 2012 y 2011
(En quetzales)

DESCRIPCIÓN DE CUENTA	Dic-12	Dic-11
INGRESOS	4,250,000.00	4,120,000.00
Donaciones Nacionales e internacionales	4,100,000.00	4,000,000.00
Intereses	150,000.00	120,000.00
EGRESOS	2,630,000.00	2,157,875.00
PERSONAL	1,685,500.00	1,322,875.00
Sueldos	1,250,000.00	1,000,000.00
Honorarios profesionales	45,000.00	20,000.00
Prestaciones laborales	263,800.00	197,850.00
Cuotas patronales	106,700.00	80,025.00
Gastos de Personal	20,000.00	25,000.00
FUNCIONAMIENTO DE PROYECTOS	740,500.00	610,000.00
Suministros de oficinas	65,500.00	80,000.00
Servicios	45,000.00	50,000.00
Viáticos y transporte	100,000.00	130,000.00
Preinversión de Proyectos	150,000.00	200,000.00
Gastos No Elegibles en Proyectos	380,000.00	150,000.00
OTROS GASTOS	204,000.00	225,000.00
Diferencial Cambiario	4,000.00	5,000.00
Depreciaciones de Activo Fijo	200,000.00	220,000.00
RESULTADO NETO	1,620,000.00	1,962,125.00

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se presenta los resultados obtenidos durante el año 2012 y 2011 en donde da a conocer la situación de los ingresos y egresos.

Cuadro 2
Balance general
Fundación para el Desarrollo
Períodos terminados al 31 de diciembre de 2012 y 2011
(En quetzales)

DESCRIPCIÓN DE CUENTAS	Dic-12	Dic-11
ACTIVO		
CORRIENTE	6,724,108	6,138,808
Caja y Bancos	2,924,108	3,138,808
Inversiones Plazo Fijo	2,000,000	1,600,000
Cuentas por Cobrar	1,800,000	1,400,000
NO CORRIENTE	3,800,000	3,105,400
Propiedad planta y equipo (neto)	3,800,000	3,105,400
TOTAL ACTIVO	10,524,108	9,244,208
PASIVO		
CORRIENTE	418,156	661,000
Cuentas por Pagar	418,156	661,000
NO CORRIENTE	1,271,474	1,368,730
Pasivo Laboral	1,271,474	1,368,730
TOTAL PASIVO	1,689,631	2,029,730
PATRIMONIO		
Aporte Asociados	50,000	50,000
Excedentes capitalizados	8,784,477	7,164,477
TOTAL PATRIMONIO	8,834,477	7,214,477
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,524,108	9,244,207

Fuente: Elaboración propia.

El balance general que se presenta en el cuadro anterior presenta los datos de los activos que se conforman de todos los derechos que tiene la organización, el pasivo está compuesto de las obligaciones y el patrimonio con los que cuenta la organización al año 2012 y 2011.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de datos

5.1.1 Análisis compras y contrataciones

De acuerdo a los datos obtenidos se determinó que la Fundación, no cuenta con un área que centralice las compras y contrataciones que se realizan en los proyectos y fondos propios de la institución, como se puede observar en la gráfica no. 1.

Actualmente el proceso de compras y contrataciones se desarrolla de diferente manera dependiendo de la naturaleza y complejidad de los proyectos que ejecutan, el programa de desarrollo local y el programa de desarrollo rural cuenta con un logista cada uno, quienes únicamente realizan las compras y contrataciones de dos proyectos de los ocho en promedio que administra cada programa.

En el caso del programa del hábitat comunitario, este cuenta con una administradora específica para realizar las compras de todos los proyectos que se ejecuten en este programa, por ser proyectos constructivos los que se realizan conllevan una serie de procedimientos y controles complejos que hacen necesaria contar con una administradora específica para el programa.

La administradora general tiene a su cargo las compras y contrataciones que se realicen de los fondos propios que van desde la compra de activos fijos, asesorías legales y todo los gastos necesarios para el funcionamiento de la institución.

La gráfica 6, da a conocer quién es el personal encargado de realizar las compras y contrataciones. Con base a esto se determina que existe concentración de funciones principalmente porque el personal responsable de coordinar la parte técnica de los proyectos son los que identifican las compras, cotizan, negocian y entregan, asimismo no se aplica el principio de control sobre separación de funciones al no tener un área específica para realizar esta función.

Se determinó, de acuerdo a los datos expresados en la gráfica 2, que es necesario crear la unidad de compras y contrataciones para evitar que se maneje los fondos a discreción de cada responsable y principalmente para unificar los procedimientos que actualmente son dispersos y se basan principalmente en lo que estipulan cada donante debido a la falta de un manual que integre las normativa de compras institucionales.

5.1.1.2 Análisis de Control Interno

5.1.1.2.1 Ambiente de Control

Al realizar el diagnóstico se determinó que el sistema de control interno de la Fundación cuenta con lo siguiente:

- Formatos utilizados para realizar compras tales como: orden de compra, cuadros de comparación de precios de proveedores, planificación de compras, pre orden, contratos, actas de adjudicación, liquidación de cuentas, solicitudes de cheques, finiquitos de consultorías.
- Planificación de las compras no la realizan en su totalidad.
- Sistema de compras e inventarios el uso de estos no se ha generalizado para todos los programas.
- Normativas que se aplican a los diferentes proyectos cuando la entidad donante cuenta con sus propias normas.
- Normativas para personal, política salarial y reglamento interior de trabajo.
- Normativas contables, financieras y administrativas.
- Registro y control de las investigaciones, construcciones, estudios que se realizan desde los programas.
- Una de las debilidades que se da principalmente en las compras es que aunque existen normativas y procedimientos no están integrados en un manual que permita aplicar criterios homogéneos por parte de los ejecutores de los proyectos.

5.1.1.2.2 Administración del riesgo

La Fundación, para minimizar el riesgo que conlleva el incumplimiento de los proveedores en la entrega de productos y servicios cuenta con lo siguiente:

- Fraccionan los pagos.
- Emiten contratos.
- Solicitan fianzas principalmente en los proyectos constructivos.
- Supervisan la calidad de los productos antes de realizar una compra.

5.1.1.2.3 Monitoreo

- El monitoreo para las entregas de los productos se realiza en función con la programación de entregas de los proveedores esto permite ir midiendo el cumplimiento de los proveedores.
- Cada proyecto cuenta con un presupuesto convenido y este es la base para el inicio de la negociación de los precios, cuidando siempre la economía en el uso de los recursos sin sacrificar la calidad de los mismos.
- El avance de los trabajos por consultoría que realizan se van supervisando en función a las etapas que se estipulan en los contratos.

5.1.1.2.4 Actividades de control

El control del cumplimiento de los procedimientos está a cargo del equipo contable, asimismo cada proyecto cuenta con auditoría externa que es contratada por las entidades donantes de la organización.

5.1.1.3 Análisis financiero

El análisis financiero de la Fundación, se realiza principalmente para medir los impactos financieros que tienen para la institución, no tener una unidad de compras y contrataciones y su capacidad financiera para implementarla.

Se realizó un análisis vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de los años 2011 y 2012. El análisis horizontal determina la variación absoluta o relativa que un rubro de los estados financieros ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuánto se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado, permite establecer si el comportamiento financiero de la institución fue satisfactorio o no. El análisis vertical determina que tanto participa un rubro de los estados financieros dentro de un total global.

5.1.1.3.1 Análisis de estado de resultados

El estado de resultados que se presenta a continuación se analiza principalmente para determinar el resultado de las operaciones de la Fundación en los períodos determinados, asimismo por ser la institución sin fines de lucro, estos no se reparten utilidades y básicamente estas se identifican como excedentes que son destinados para el funcionamiento de la institución y principalmente para la reinversión en aquellos proyectos que cumplen con la misión y los ejes estratégicos de la misma.

Cuadro 3
Estado de ingresos y egresos comparativo
Fundación para el Desarrollo
Períodos terminados al 31 de Diciembre de 2012 y 2011
(En quetzales)

DESCRIPCIÓN DE CUENTA	Dic-12	Dic-11	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Dic-12	Dic-11	VARIACIÓN	%
INGRESOS	4,250,000.00	4,120,000.00	100%	100%	130,000.00	3%
Donaciones Nacionales e internacionales	4,100,000.00	4,000,000.00	96%	97%	100,000.00	2%
Intereses	150,000.00	120,000.00	4%	3%	30,000.00	1%
EGRESOS	2,630,000.00	2,157,875.00	100%	100%	472,125.00	12%
PERSONAL	1,685,500.00	1,322,875.00	64%	61%	362,625.00	9%
Sueldos	1,250,000.00	1,000,000.00	48%	46%	250,000.00	6%
Honorarios profesionales	45,000.00	20,000.00	2%	1%	25,000.00	1%
Prestaciones laborales	263,800.00	197,850.00	10%	9%	65,950.00	2%
Cuotas patronales	106,700.00	80,025.00	4%	4%	26,675.00	1%
Gastos de Personal	20,000.00	25,000.00	1%	1%	-5,000.00	0%
FUNCIONAMIENTO DE PROYECTOS	740,500.00	610,000.00	28%	28%	130,500.00	3%
Suministros de oficinas	65,500.00	80,000.00	2%	4%	-14,500.00	0%
Servicios	45,000.00	50,000.00	2%	2%	-5,000.00	0%
Viáticos y transporte	100,000.00	130,000.00	4%	6%	-30,000.00	-1%
Preinversión de Proyectos	150,000.00	200,000.00	6%	9%	-50,000.00	-1%
Gastos No Elegibles en Proyectos	380,000.00	150,000.00	14%	7%	230,000.00	6%
OTROS GASTOS	204,000.00	225,000.00	8%	10%	-21,000.00	-1%
Diferencial Cambiario	4,000.00	5,000.00	0%	0%	-1,000.00	0%
Depreciaciones de Activo Fijo	200,000.00	220,000.00	8%	10%	-20,000.00	0%
RESULTADO NETO	1,620,000.00	1,962,125.00	38%	48%	-342,125.00	-21%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del estado de ingresos y egresos se realizó por medio del método vertical y horizontal como se puede observar durante los años 2012 y 2011 el porcentaje del rubro de personal de acuerdo al análisis vertical representan un 64% y 61%, el rubro de funcionamiento de proyectos en ambos años es del 28% este se compone básicamente de suministros de oficinas, servicios, viáticos y transporte, preinversión de proyectos y gastos no elegibles en proyectos que es un costo en el que se incurre cuando un gasto no es aceptado por los donantes, en muchas ocasiones, porque no cumplen con los procedimientos estipulados en cada normativa que se incluye en los convenio firmados. El rubro con menor participación en la ejecución es el de otros gastos que se compone por las depreciaciones de mobiliario y equipo, vehículos y equipo de cómputo. El

resultado neto o excedente obtenido en relación a los ingresos es del 38% y 48% que no son repartidos dentro de sus accionistas por ser una organización no lucrativa, esto no es permitido de acuerdo al marco jurídico aplicable, sin embargo estos fondos se van acumulando para el funcionamiento estratégico de la institución.

De acuerdo al análisis horizontal se determinó que los ingresos se incrementaron en un 3%, estos se componen de ingresos por administración que van de un 5% a 3% por cada proyecto que se ejecuta, donaciones personales, realización de investigaciones, intereses por inversiones e intereses monetarios por la cuentas bancarias que se manejan. El personal incrementó en un 9% en el 2012 en relación al 2011, el funcionamiento a proyectos se incrementó un 3% esto se debe principalmente por el aumento que se dio en el pago por gastos no elegibles en proyectos, los excedentes en relación 2011 han disminuido un 10% en este sentido aunque se tuvo un aumento en los ingresos los egresos se incrementaron y disminuyó el resultado neto.

5.1.1.3.2 Análisis balance general

Para el desarrollo de este análisis es necesario ver cuál es la situación financiera de la institución para esto es de suma utilidad el balance general que mediante su activo se puede determinar los derechos de la institución, el pasivo representa las deudas y obligaciones que se han contraído ante terceros y el patrimonio se componen de las aportaciones de los accionistas y los excedentes capitalizados.

Cuadro 4
Balance general comparativo
Fundación Para el Desarrollo
Al 31 de diciembre 2012 y 2011
(En quetzales)

DESCRIPCIÓN DE CUENTAS	Dic-12	Dic-11	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Dic-12	Dic-11	VARIACIÓN	%
ACTIVO						
CORRIENTE	6,724,108	6,138,808	64%	66%	585,300	35%
Caja y Bancos	2,924,108	3,138,808	28%	34%	(214,700)	-7%
Inversiones Plazo Fijo	2,000,000	1,600,000	19%	17%	400,000	20%
Cuentas por Cobrar	1,800,000	1,400,000	17%	15%	400,000	22%
NO CORRIENTE	3,800,000	3,105,400	36%	34%	694,600	18%
Propiedad planta y equipo (neto)	3,800,000	3,105,400	36%	34%	694,600	18%
TOTAL ACTIVO	10,524,108	9,244,208	100%	100%	1,279,900	53%
PASIVO						
CORRIENTE	418,156	661,000	4%	7%	(242,844)	(1)
Cuentas por Pagar	418,156	661,000	4%	7%	(242,844)	-58%
NO CORRIENTE	1,271,474	1,368,730	12%	15%	(97,256)	-8%
Pasivo Laboral	1,271,474	1,368,730	12%	15%	(97,256)	-8%
TOTAL PASIVO	1,689,631	2,029,730	16%	22%	(340,099)	-66%
PATRIMONIO						
Aporte Asociados	50,000	50,000	0%	1%	0	0%
Excedentes capitalizados	8,784,477	7,164,477	83%	78%	1,620,000	18%
TOTAL PATRIMONIO	8,834,477	7,214,477	84%	78%	1,620,000	18%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,524,108	9,244,207	100%	100%	1,279,901	12%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis vertical realizado el activo representado por caja y bancos, inversiones de plazo fijo y cuentas por cobrar representa un 64% y 66% según los datos de los años 2012 y 2011 y el no corriente representado únicamente por los activos fijos va de un 36% a 34%, aumento que se originó por la inversión que se realizó en la compra de vehículos y equipo de cómputo. El pasivo representa un 16% y 22% del total de pasivo y patrimonio, este lo conforma un 4% y 7% el pasivo corriente que se integra por cuentas por pagar a proyectos en ejecución principalmente por transferencias enviadas pendientes de trasladarse o pagarse a los proyectos. El pasivo no corriente representa el 12% y 15%, este lo conforma el pasivo laboral, que cada año se va

respaldando con las inversiones del activo, que actualmente generan un 7% anual, que se destinan para el funcionamiento. El patrimonio se conforma de un 84% y 78% para cada año.

El análisis horizontal realizado muestra las variaciones que se observaron de un año al otro. En este se determinó que el activo corriente durante el año 2012 aumento la cantidad de Q585,300.00, correspondiente al 35% en términos generales, sin embargo la cuenta de caja y bancos disminuyó un 7% . El activo no corriente compuesto por los activos fijos presenta un incremento del 18% comparado con el año 2011.

Un aspecto relevante es que el pasivo no corriente disminuyó un 66% por el pago de prestaciones que se realizan principalmente por el bono 14 y aguinaldo. El pasivo corriente disminuyó ya que durante el año se fueron pagando las transferencias recibidas para los diferentes proyectos en ejecución. El patrimonio se incrementó por los excedentes que se han acumulado de los años anteriores, que han sido positivos para la institución en el año 2012 se reduce por el aumento de los gastos.

5.1.1.3.3 Análisis de razones financieras

A continuación se realiza el análisis de las razones financieras de la institución:

5.1.1.3.3.1 Razón de liquidez

Esta razón indica o muestra el efectivo con que dispone la institución para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Dicha disponibilidad incluye el efectivo y aquellos activos circulantes que son fáciles de convertir en efectivo, también se le conoce como la prueba de ácido, entre más se incrementa, mayor es la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones.

Cuadro 5
Razón de liquidez
Fundación para el Desarrollo
Año 2012 y 2011

RAZÓN DE LIQUIDEZ		
Descripción Cuenta	Año 2012	Año 2011
Caja y Bancos	2,924,107.50	3,138,807.59
Inversiones Plazo Fijo	2,000,000.00	1,600,000.00
Cuentas por Cobrar	1,800,000.00	1,400,000.00
Activo Corriente	6,724,107.50	6,138,807.59
Cuentas por Pagar	418,156.23	661,000.00
Pasivo Corriente	418,156.23	661,000.00
RAZÓN DE LIQUIDEZ	16	9

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro 3, la razón de liquidez para los años 2012 y 2011 es de 16 y 9 respectivamente, esto significa que los activos, más líquidos de la institución tienen la capacidad de cubrir sus deudas en el corto plazo de 16 a 9 veces.

5.1.1.3.3.2 Razón de solvencia

Es conocida también como razón corriente de circulante. Lo que busca esta razón financiera es medir la capacidad de la institución para cumplir con el pago de sus obligaciones en el inmediato o en el corto plazo

Cuadro 6
Razón de solvencia
Fundación para el Desarrollo
Año 2012 y 2011

RAZÓN DE SOLVENCIA		
Descripción Cuenta	Año 2012	Año 2011
Activo Corriente	6,724,107.50	6,138,807.59
Activo Corriente	6,724,107.50	6,138,807.59
Pasivo Corriente	418,156.23	661,000.00
Pasivo Corriente	418,156.23	661,000.00
RAZÓN DE SOLVENCIA	16	9

Fuente: Elaboración Propia

En base a los datos obtenidos la Fundación tiene la capacidad de cubrir con sus activos corrientes la cantidad de Q16.00 y Q9.00 por cada quetzal que se tenga en los pasivos corrientes en cada año, esto significa que la Fundación no tiene problemas para cubrir sus deudas contraídas en el corto plazo.

5.1.1.3.3 Razón de deuda

La razón de deuda busca medir la intensidad de las deudas contraídas en relación al activo total.

Cuadro 7
Razón de deuda
Fundación para el Desarrollo
Año 2012 y 2011

RAZÓN DE DEUDA		
Descripción Cuenta	Año 2012	Año 2011
Pasivo Total	1,689,630.53	2,029,729.97
Pasivo Total	1,689,630.53	2,029,729.97
Activo Total	10,524,107.50	9,244,207.59
Activo Total	10,524,107.50	9,244,207.59
RAZÓN DE DEUDA	16%	22%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que del total de los activos el 16% y 22% para cada año están financiados o comprometidos.

5.1.1.3.4 Razón de rentabilidad

Esta razón indica las ganancias que se generan en relación a los ingresos, para el caso de la Fundación se medirán en función a los excedentes que obtienen para su funcionamiento ya que ellos no pueden lucrar con los fondos que reciben por su naturaleza de institución no lucrativa partiendo de esto se analiza lo siguiente:

Cuadro 8
Razón de rentabilidad
Fundación para el Desarrollo
Año 2012 y 2011

RAZÓN DE RENTABILIDAD		
Descripción Cuenta	Año 2012	Año 2011
Excedentes Netos	1,620,000.00	1,962,125.00
Excedentes Netos	1,620,000.00	1,962,125.00
Donaciones	4,250,000.00	4,120,000.00
Donaciones	4,250,000.00	4,120,000.00
RAZÓN DE RENTABILIDAD	0.38	0.48

Fuente: Elaboración Propia.

Por cada quetzal que reciben de donaciones estas generan excedentes de 0.38 y 0.48, los que se acumulan para el funcionamiento y pre inversión de los proyectos que se ejecutan.

5.1.1.3.3.5 Rentabilidad sobre activos

La rentabilidad sobre activos conocido como ROA se utiliza para medir la eficiencia de las organizaciones en el uso de sus activos.

Cuadro 9
Rentabilidad sobre activos
Fundación para el Desarrollo
Año 2012 y 2011

ROA		
Descripción Cuenta	Año 2012	Año 2011
Excedentes Netos	1,620,000.00	1,962,125.00
Excedentes Netos	1,620,000.00	1,962,125.00
Activo Total	10,524,107.50	9,244,207.59
Activo Total	10,524,107.50	9,244,207.59
ROA	15%	21%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que el ROA para la Fundación es de 15% y 21% para los años 2012 y 2011, esto significa que los activos no generan excedentes para la Fundación como lo demuestran estos índices es normal ya que por la naturaleza de la institución estos no se utilizan para la generación de ingresos.

5.1.3.3.6 Rentabilidad sobre patrimonio

Se utiliza para medir la rentabilidad sobre el patrimonio es conocido con el nombre de ROE.

Cuadro 10
Rentabilidad sobre patrimonio
Fundación para el Desarrollo
Año 2012 y 2011

ROE		
Descripción Cuenta	Año 2012	Año 2011
Excedentes Netos	1,620,000.00	1,962,125.00
Excedentes Netos	1,620,000.00	1,962,125.00
Patrimonio	8,834,477.32	7,214,477.32
Patrimonio	8,834,477.32	7,214,477.32
ROE	18%	27%

Fuente: Elaboración Propia.

El ROE para la Fundación es de 18% y 27% para los años 2012 y 2011, esto significa que el patrimonio de la organización genera bajos índices de excedentes principalmente porque el patrimonio no es utilizado para la generación de ingresos.

Conclusiones

1. Se establece que los procesos y procedimientos que se aplican en la Fundación se adecuen a las normativas de donantes y fondos propios, sin embargo el cumplimiento se da más en los programas que cuentan con personal específico para realizar la función de compras y contrataciones.
2. La Fundación cuenta con manuales de procesos y procedimientos de donantes, sin embargo las normativas y procedimientos institucionales que se apliquen a los proyectos que no cuentan con normativa propia no están integrados en un Manual.
3. Es necesario implementar la creación de la Unidad de Compras y Contrataciones de la Fundación para lo cual deberá invertir en el personal necesario que brinde la atención adecuada a cada uno de los programas y evitar tener que realizar reintegros a los proyectos por gastos no elegibles y principalmente para transparentar el uso de los recursos.
4. Se determinó que la Fundación tiene la capacidad financiera para poder crear una Unidad de Compras y Contrataciones como se puede observar en el análisis financiero realizado, anualmente tiene excedentes por arriba de Q1,000,000.00 (un millón de quetzales).
5. La creación de la Unidad de Compras y Contratación traerá para la organización el beneficio de reducir el riesgo de fraude, la transparencia en el uso de los recursos, homogenización de los procesos y el resguardo del prestigio de la organización.

Propuesta

La propuesta que se presenta a la Fundación, se realiza en función a la problemática encontrada que permitirá reducir principalmente el rubro de gastos no elegibles en los proyectos que se ejecutan y la aplicación de criterios diferentes en cada programa de los procedimientos, se busca que con la creación de la Unidad de Compras y Contrataciones se cumplan con los procedimientos institucionales integrados en un manual propuesto cuyo cumplimiento estará a cargo del equipo que conformará la unidad propuesta.

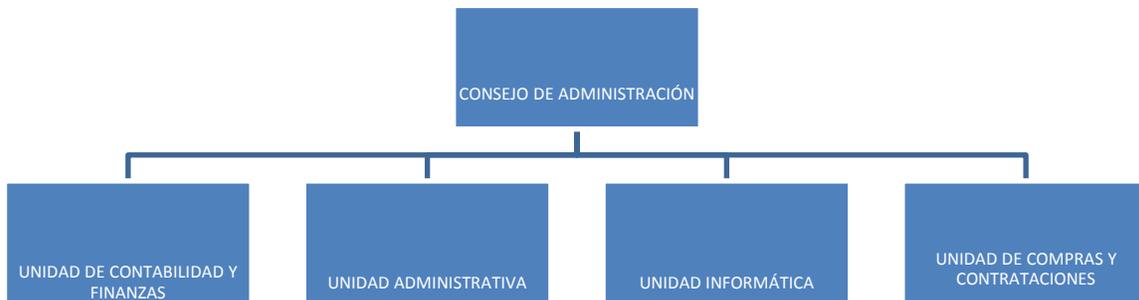
Creación de la Unidad de Compras y Contrataciones

Estructura organizacional

Se propone que la unidad forme parte del Consejo de Administración de la Fundación, principalmente porque este consejo lo conforman las unidades que prestan servicio a los diferentes programas de la organización y son los que llevan a cabo el sistema administrativo financiero.

De acuerdo a la estructura de la Fundación, el Consejo de Administración de la Fundación quedaría conformado de la siguiente manera:

Organigrama 2
Propuesta estructura organizacional
Consejo de Administración
Fundación para el Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

La estructura propuesta es funcional ya que el trabajo se divide de acuerdo a las funciones que cada uno de los miembros de las diferentes unidades realiza.

La Unidad de Compras y Contrataciones dependería del Consejo de Administración quien está bajo la coordinación de la Directora, se busca mantener la estructura actual de la Fundación sin crear nuevas , asimismo al formar parte del Consejo es necesario que la contratación del personal que conformará esta unidad sea permanente ya que actualmente las contrataciones del personal que realiza estas funciones en algunos programas se hace en función únicamente al tiempo de duración del proyecto para el que están trabajando.

La conformación de la unidad se propone que sea el siguiente :

- Contratación del Coordinador de la Unidad de Compras y Contrataciones.
- Contratación de tres logistas para que le brinden asistencia a cada uno de los programas.

Descripción de puestos

Este apartado contiene la descripción de los puestos que se necesitan para la conformación de la Unidad de Compras y Contrataciones, que consisten en lo siguiente:

COORDINADOR UNIDAD DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

I. Identificación del Puesto

Nivel del puesto	Medio.
Unidad o área	Compras y Contrataciones
Relaciones internas	Logístas, directores, coordinadores de proyectos, unidades y contadores.
Relaciones externas	Proveedores, donantes.
Código del puesto	003001
Horario de trabajo	8:00am a 5:00 pm. Lunes a viernes.

II. Propósito principal del puesto

Organizar, coordinar y controlar la adquisición de bienes, servicios y equipos de calidad que se planifican realizar en los programas mediante la diversidad de proyectos que se ejecutan. que satisfagan las demandas de las comunidades beneficiarias, mediante la supervisión de la aplicación y cumplimiento de los procedimientos y normas estipulados por la organización.

III. Funciones del puesto

- Realizar POA anual de la unidad.
- Define los controles necesarios para el buen uso de los recursos.

- Capacitar a los equipos sobre los procedimientos y normas que se aplican en las compras y contrataciones.
- Actualización de los sistemas creados en la organización para realizar las compras.
- Aprobar los procedimientos de compras y contrataciones que realicen los logístas.
- Velar por el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización.
- Realizar o verificar negociaciones con los proveedores..
- Llevar el control y cumplimiento de las programaciones de compras de los diferentes proyectos de los programas y fondos institucionales.
- Gestionar fianzas para proyectos constructivos específicamente de anticipo, cumplimiento, sostenimiento de oferta.
- Control de ejecución presupuestaria de los rubros bajo la responsabilidad del área.
- Autorizar el pago a proveedores.
- Evaluar permanentemente el precio de los equipos, materiales y bienes.

IV. Relaciones del puesto

Directores de programas	Para la coordinación y definición con los equipos de la programación de compras.
Coordinadores de proyectos	Para la elaboración y ejecución de las programaciones de compras.
Logistas	Por la aprobación y desarrollo de las actividades en la unidad
Contadores	Por la revisión, aprobación, control y registro de las compras que realiza la unidad.

V. Perfil del Puesto

Género	Mujer-Hombre
Edad	30 años en adelante.
Nivel académico	Licenciado en Administración de Empresa, Contador Público y Auditor, Ingeniero Industrial.
Experiencia	3 años en puesto similar.
Conocimiento	En normas y procedimientos de cooperación internacional, leyes fiscales y su aplicación en Organizaciones no Gubernamentales, sistematización de procesos, programas de computación.
Habilidades	Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, capacidad para trabajar en equipo y de negociación.
Actitudes	Proactivo Responsable Honesto Dinámico Organizado

LOGISTAS

I. Identificación del Puesto

Nivel del puesto	Bajo.
Unidad o área	Compras y contrataciones
Relaciones internas	Directores, coordinadores de proyectos, unidades y contadores.
Relaciones externas	Proveedores, donantes.
Código del puesto	003002
Horario de trabajo	8:00am a 5:00 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Realizar las compras de la organización de acuerdo a lo planificado, manteniendo la calidad y economía en la adquisición de los servicios, equipos y materiales.

III. Funciones del puesto

- Realizar y analizar las cotizaciones antes de su aprobación.
- Solicitudes de cheques después de autorizadas las compras.
- Pago a proveedores.
- Uso e ingreso de datos en sistema de compras.
- Responsable del cumplimiento de la entrega de equipos, materiales y bienes.
- Control de medios de verificación de las entregas realizadas en las comunidades.
- Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de la organización.
- Seleccionar las compras según la necesidad y de acuerdo a presupuesto.
- Monitoreo con proveedores para el cumplimiento de los contratos.
- Control de descuentos y cuentas por pagar.

IV. Relaciones del puesto

Directores de programas	Para el seguimiento de las compras y contrataciones.
Coordinadores de proyectos	Por el envío de pre órdenes de compra de los proyectos.
Coordinadora Unidad de Compras y Contrataciones	Por la relación directa de coordinación y aprobación de todas las compras y contrataciones que se realicen.
Contadores	Por el cumplimiento de las normas y procedimientos de las compras y contrataciones.

V. Perfil del Puesto

Género	Mujer-Hombre
Edad	20 años en adelante
Nivel académico	Estudiante de Administración de empresas o Contador Público y Auditor
Experiencia	1 año en puesto similar.
Conocimiento	Uso de sistemas de compras, manejo de normas y procedimientos que se aplican en Organizaciones no Gubernamentales.
Habilidades	Capacidad de trabajar en equipo, negociador, manejo en sistemas administrativos, planificador.
Actitudes	Responsable Proactivo Organizado

Costo de implementar la propuesta

En este apartado se hace referencia a los recursos necesarios para la implementación o creación de la Unidad de Compras y Contrataciones de la Fundación, principalmente para medir la capacidad de la organización para poderla implementar.

Para la creación de la unidad se hace necesario realizar la siguiente inversión:

Cuadro 11
Propuesta económica
Unidad de compras y contrataciones
Fundación para el Desarrollo
(En quetzales)

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
PERSONAL	25,669.00	308,028.00
SUELDOS	19,000.00	228,000.00
Coordinadora	7,000.00	84,000.00
Logistas	12,000.00	144,000.00
PRESTACIONES	6,669.00	80,028.00
Coordinadora	2,500.88	30,010.50
Logistas	4,168.13	50,017.50
EQUIPOS	7,750.00	23,250.00
Escritorios	1,000.00	3,000.00
Sillas	750.00	2,250.00
Equipo de Computo	6,000.00	18,000.00
TOTAL	33,419.00	331,278.00

Para el desarrollo de la propuesta es necesario que la Fundación invierta la cantidad de Q331,728.00 que se conforman básicamente de Q308,028.00 para el personal en este rubro se propone que se contraten de la misma manera que se contrata al personal de las unidades que conforman el Consejo de Administración de la Fundación con contrato en tiempo indefinido y no temporal con el pago de prestaciones que indica la ley.

En el caso de las instalaciones no es necesario hacer inversión en mejoras ya que actualmente se cuenta con un área disponible para ubicar la Unidad de Compras y Contrataciones, lo único en lo que deberá invertir es en mobiliario y equipo para ubicar los lugares de los integrantes en este sentido se propone invertir la cantidad de Q23,250.00, para la compra de tres computadoras, escritorios y sillas para los logistas que formarán parte del equipo.

Proyecciones financieras

En el Capítulo V se evaluó la capacidad financiera que tiene la organización en base a los estados financieros presentados, sin embargo es necesario realizar las proyecciones de los estados financieros del año 2103 y 2014 principalmente para medir el impacto financiero que tendrá en la Fundación la creación de la Unidad de Compras y Contrataciones, a continuación se presenta el análisis del Balance General y Estado de Resultados.

Cuadro 12
Estado de ingresos y egresos proyectados
Fundación para el Desarrollo
Año 2014 y 2013
(En quetzales)

DESCRIPCIÓN DE CUENTA	Dic-14	Dic-13	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Dic-14	Dic-13	VARIACIÓN	%
INGRESOS	4,690,000.00	4,410,000.00	100%	100%	280,000.00	30%
Donaciones Nacionales e internacionales	4,410,000.00	4,200,000.00	94%	95%	210,000.00	5%
Intereses	280,000.00	210,000.00	6%	5%	70,000.00	25%
EGRESOS	2,738,528.00	2,615,528.00	100%	100%	123,000.00	3%
PERSONAL	1,963,528.00	1,978,528.00	72%	76%	-15,000.00	0%
Sueldos	1,250,000.00	1,250,000.00	46%	48%	0.00	0%
Sueldo Unidad de Compras	228,000.00	228,000.00	8%	9%	0.00	0%
Honorarios profesionales	25,000.00	30,000.00	1%	1%	-5,000.00	0%
Prestaciones laborales	263,800.00	263,800.00	10%	10%	0.00	0%
Prestaciones laborales Unidad Compras	65,623.50	65,623.50	2%	3%	0.00	0%
Cuotas patronales	106,700.00	106,700.00	4%	4%	0.00	0%
Cuotas patronales Unidad de Compras	14,404.50	14,404.50	1%	1%	0.00	0%
Gastos de Personal	10,000.00	20,000.00	0%	1%	-10,000.00	0%
FUNCIONAMIENTO DE PROYECTOS	520,000.00	450,000.00	19%	17%	70,000.00	2%
Suministros de oficinas	75,000.00	70,000.00	3%	3%	5,000.00	0%
Servicios	65,000.00	60,000.00	2%	2%	5,000.00	0%
Viáticos y transporte	130,000.00	120,000.00	5%	5%	10,000.00	0%
Preinversión de Proyectos	250,000.00	200,000.00	9%	8%	50,000.00	1%
Gastos No Elegibles en Proyectos	0.00	0.00	0%	0%	0.00	0%
OTROS GASTOS	255,000.00	187,000.00	9%	7%	68,000.00	2%
Diferencial Cambiario	5,000.00	7,000.00	0%	0%	-2,000.00	0%
Depreciaciones de Activo Fijo	250,000.00	180,000.00	9%	7%	70,000.00	2%
RESULTADO NETO	1,951,472.00	1,794,472.00	42%	41%	157,000.00	8%

Fuente: Elaboración propia.

- En base a las proyecciones financieras realizadas los ingresos de la organización presentan una tendencia a la alza del 5% del año 2013 al 2014, lo que le permite a la Fundación tener la certeza que podrán implementar la propuesta principalmente por el compromiso que hace en las contrataciones del personal, la razón de rentabilidad se incrementa durante los dos años de 0.41 a 0.42 esto se da a porque se mantiene la estructura de los gastos y los ingresos se logran incrementar.

- La creación de la unidad representa durante el año 2014 un 13% y en el año 2013 un 10% del total de los gastos de personal lo que es un porcentaje mínimo en relación al beneficio que se dará a la organización, este rubro se proyecta con la misma cantidad personal que actualmente compone el Consejo de Administración con la variante de los Q308,028.00 que es el costo de tener un equipo permanente para esta unidad.
- La propuesta no va a producir un incremento en los excedentes de la Fundación, más bien es un costo o gasto que debe asumir, asimismo se logran reducir los gastos no elegibles en proyectos que han venido incrementándose en un 6% del año 2011 a 2012. Derivado de lo anterior, se recomienda invertir en la propuesta principalmente por los beneficios que tiene para la organización fortalecer su sistema administrativo.

Cuadro 13
Balance general proyectado
Fundación para el Desarrollo
Año 2014-2013
(En quetzales)

DESCRIPCIÓN DE CUENTAS	Dic-14	Dic-13	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Dic-14	Dic-13	VARIACIÓN	%
ACTIVO						
CORRIENTE	8,696,801.5	8,135,330	65%	63%	561,472	13%
Caja y Bancos	2,996,801.5	2,935,330	24%	22%	61,472	2%
Inversiones Plazo Fijo	4,000,000.0	3,000,000	24%	29%	1,000,000	33%
Cuentas por Cobrar	1,700,000.0	2,200,000	18%	12%	(500,000)	-23%
NO CORRIENTE	5,132,097.0	4,312,674	35%	37%	819,423	19%
Propiedad planta y equipo (neto)	5,132,097.0	4,312,674	35%	37%	819,423	19%
TOTAL ACTIVO	13,828,898.5	12,448,003	100%	100%	1,380,895	32%
PASIVO						
CORRIENTE	218,156.2	718,156	6%	2%	(500,000)	(1)
Cuentas por Pagar	218,156.2	718,156	6%	2%	(500,000)	-70%
NO CORRIENTE	1,030,321.3	1,100,898	9%	7%	(70,577)	-6%
Pasivo Laboral	1,030,321.3	1,100,898	9%	7%	(70,577)	-6%
TOTAL PASIVO	1,248,477.5	1,819,054	15%	9%	(570,577)	-76%
PATRIMONIO						
Aporte Asociados	50,000.0	50,000	0%	0%	0	0%
Excedentes capitalizados	12,530,421.3	10,578,949	85%	91%	1,951,472	18%
TOTAL PATRIMONIO	12,580,421.3	10,628,949	85%	91%	(1,951,472)	18%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13,828,898.9	12,448,003	100%	100%	(1,380,896)	-11%

Fuente: Elaboración propia.

- El efecto financiero de la propuesta se da principalmente en el estado de resultados de la organización, sin embargo es importante analizar las proyecciones del balance general durante los años 2013 y 2014, principalmente para analizar las variaciones que cada una de sus cuentas tiene y el comportamiento de los índices financieros.
- Se proyecta aumentar las inversiones bancarias en un 33%. Este rubro forma parte del soporte del pasivo laboral del personal administrativo, de dirección y servicio, en el que estarían incluidas las prestaciones del personal propuesto para la creación de Unidad de Compras y Contrataciones.

- Se proyecta disminuir las cuentas por pagar en un 70%. Esto reduce el índice de deuda de la organización que durante el año 2015 se proyecta sea de 9% y para el año 2014 del 15%.
- La variación de caja y bancos se proyecta en un aumento del 2%. Este comportamiento es importante analizarlo principalmente porque en esta se mide la capacidad de la generación de los flujos de efectivo de la Fundación. En este caso se cuenta con la disponibilidad necesaria para el pago de sus obligaciones incluyendo el pago del personal. El índice de liquidez, que incluye el activo corriente, se estima que será para el año 2014 de 40 y en el 2013 de 11, esto quiere decir que los activos corrientes tienen la capacidad de cubrir sus pasivos a corto plazo.

Beneficios

La creación de la Unidad de Compras y Contrataciones le genera a la Fundación una serie de beneficios que se detallan a continuación:

- Reducción del riesgo de reputación. En este sentido es importante señalar que con la implementación de la propuesta la Fundación evitará que se dañe su reputación por la falta de cumplimiento de procedimientos en las compras o uso inadecuado de los fondos por no cumplir con las especificaciones de calidad que exigen sus donantes y entidades de gobierno para quienes ejecutan fondos.
- La propuesta busca la reducción del riesgo de fraude que se podría dar por no contar con una unidad que centralice las compras y contrataciones. Actualmente se corre el riesgo que por no tener claridad en los procedimientos el personal que realiza esta función contrate proveedores sin previa investigación y estos incurran en un robo a la organización. También se evitarán sobrevaloraciones en las compras.
- Fortalecer el sistema de control interno actual, ya que por medio de este se evita la dispersión de las compras y se mejora la calidad de los materiales, servicios y bienes que se adquieran.

- Cumplimiento de las normas, procedimientos institucionales y de proyectos, por medio de la unidad se busca evitar el pago o devolución de gastos no aceptados en los convenios.
- Ayudará a los diferentes programas lograr con los objetivos propuestos en cada uno de los proyectos principalmente en los tiempos estipulados en sus programaciones de compras.
- Se cuenta con medios de verificación que respalden y transparenten cada una de las compras y contrataciones realizadas.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

INTRODUCCIÓN

El presente manual contiene las normas y procedimientos que se deben de aplicar para las compras y contrataciones que se realicen en la Fundación para el Desarrollo. Este aplicará para la ejecución de los proyectos con fondos de otras entidades, organizaciones y fondos propios. La aplicación de las normas y procedimientos que se presentan servirán para hacer uso adecuado de los recursos, transparenta los gastos y principalmente fortalece el sistema de control interno de la organización.

OBJETIVOS

- Establecer las normas y procedimientos que deben de cumplirse para realizar compras y contrataciones.
- Fortalecer el sistema administrativo y de control interno.
- Evitar la concentración de funciones.
- Garantizar la ejecución presupuestaria de los proyectos.
- Asegurar la calidad de los equipos, materiales y servicios que se compran y contratan.
- Garantizar los envíos, entregas, medios de verificación de los equipos, materiales que son entregados en las comunidades.

CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual será de aplicación a todos los proyectos que se ejecuten desde los diferentes programas con fondos de otras entidades, organizaciones y fondos propios.

NORMAS

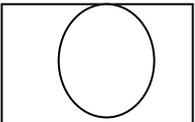
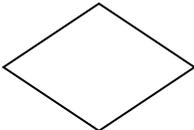
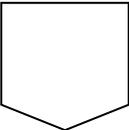
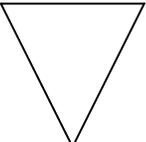
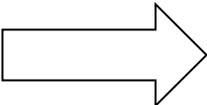
- No se podrán ejecutar proyectos que no tengan convenio firmado.
- Los convenios y presupuestos aprobados para cada proyecto y de fondos propios debe trasladarse a la Unidad de Compras y Contrataciones.

- Previo a su ejecución todos los proyectos deben contar con una programación de compras y contrataciones.
- Las compras y contrataciones arriba de Q3,000.00 deben cumplir con el presente manual.
- Todas las compras y contrataciones deben hacerse a través de la Unidad de Compras y Contrataciones.
- Las compras y contrataciones que se realicen que sean mayores o iguales Q100,000.00 debe ser aprobadas por el Comité Evaluador de Ofertas, conformado por un miembro de la Unidad de Contabilidad-Finanzas, Coordinador o Técnico del proyecto, Director del Programa, Coordinadora de Unidad de Compras y Contrataciones.
- No está permitido el pago a proveedores de materiales, equipos y servicios en un 100% salvo sean compras puntuales y de entrega inmediata.
- No está permitido que se realicen compras o contrataciones a proveedores cuya actividad económica no empate con los servicios o bienes vendidos.
- La aprobación de las compras deben hacerse en función a la economía y calidad de los equipos, materiales y servicios que se necesiten.
- Para la contratación de servicios de consultorías deben de aplicarse los procedimientos que en éste manual se estipulen.
- Es prohibido la adjudicación de contratos a familiares o miembros de la organización.

PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

Para las compras y contrataciones de la Fundación es necesario desarrollar el detalle de cada uno de los procesos que se deben de realizar para esto se agrupan las actividades mediante flujogramas que se desarrollen de acuerdo a lo siguiente:

SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica el inicio o fin de una actividad.
	Operación: Representa la acción de una operación que requiera de esfuerzo físico o mental.
	Inspección-revisión: Se utiliza para comprobar todo trabajo ejecutado.
	Operación-inspección: Acción ejecutada por una verificación.
	Documento: Utilización de formularios, hojas.
	Decisión: Determina una decisión o alternativa a tomarse en un procedimiento.
	Conector: Cuando se finalizan actividades de un puesto o determinada área administrativa del mismo procedimiento.
	Archivo: Indica que la documentación se guarda o archiva.
	Transporte: Se utiliza para el traslado de actividades de un área al otra.

“Fundación para el Desarrollo”	Procedimiento: Planificación de Compras	Hoja: 1 de 3
Inicia: Coordinador		Termina: Coordinadora Unidad de Compras y Contrataciones

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la planificación anual de los proyectos en función a los objetivos planteados en su formulación.

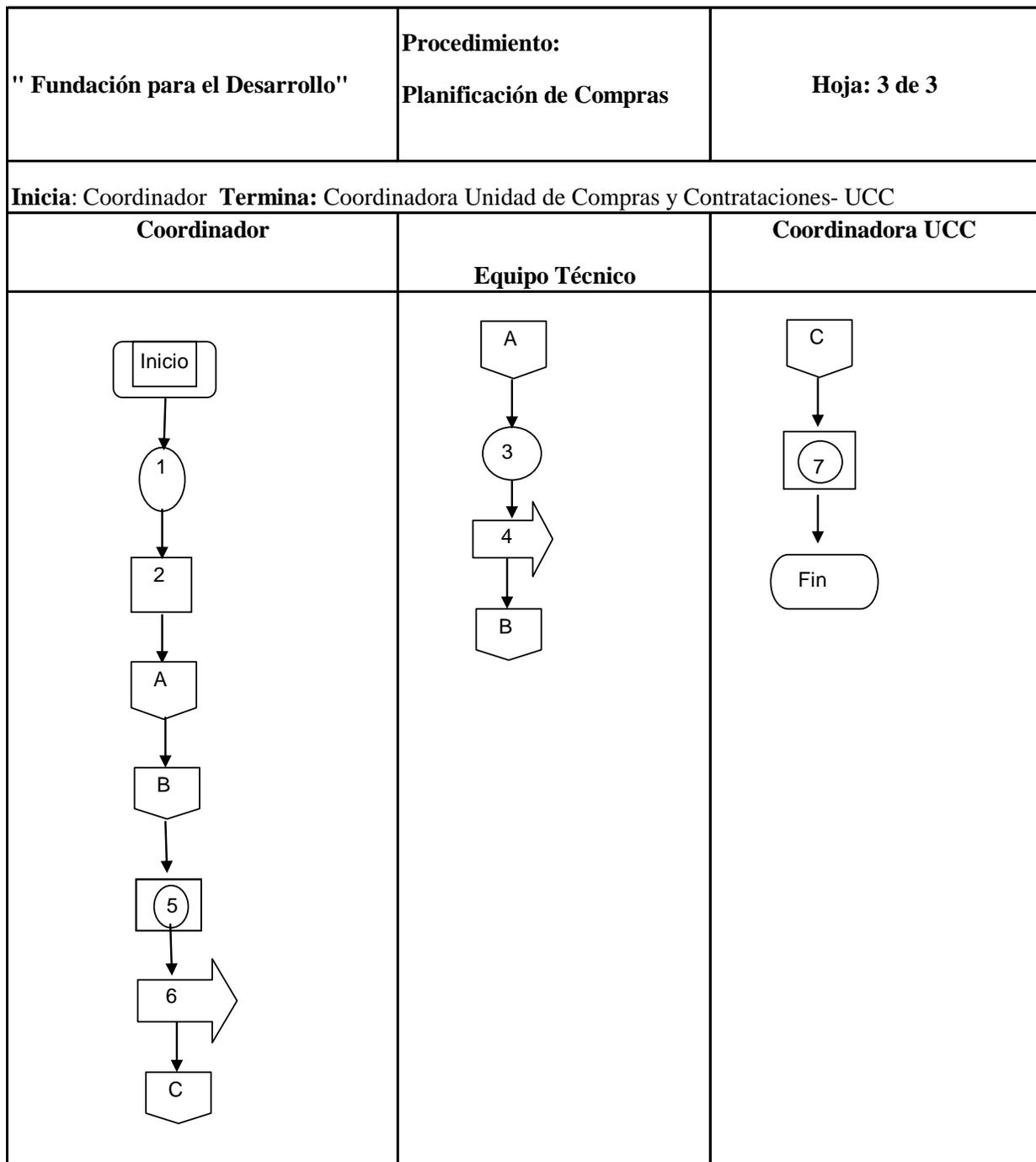
OBJETIVO

- Contar con una herramienta que permita realizar las compras de una manera organizada en función a lo planificado por los equipos,

NORMAS

- No se realizarán compras de los proyectos que no tengan planificación.
- La planificación debe incluir los valores aprobados en el presupuesto de acuerdo a cada rubro.
- Debe estar aprobada por el coordinador del proyecto y director del programa.
- Para los proyectos que tengan más de un año de duración se harán anualmente.

"Fundación para el Desarrollo"	Procedimiento: Planificación de Compras	Hoja: 2 de 3
Inicia: Coordinador		Termina: Coordinadora Unidad de Compras y Contrataciones
Puesto	No. Paso	Actividad
Coordinador	1	Análiza, revisa contenido del proyecto y compromisos asumidos de acuerdo a convenio y marco lógico.
	2	Da a conocer al equipo técnico los componentes del proyecto y las bases para la planificación.
Equipo Técnico	3	Elabora planificación con base al componente que le corresponde a cada uno de los integrantes del equipo.
	4	Traslada al Coordinador para revisión.
Coordinador	5	Revisa y aprueba la planificación conjuntamente con el Director la Planificación.
	6	Traslada a Coordinadora Unidad de Compras y Contrataciones
Coordinadora Unidad de Compras	7	Revisa y coordina con el logísta responsable su ejecución. Fin del proceso.



“Fundación para el Desarrollo”	Procedimiento: Elaboración de Preorden de Compras o Términos de Referencia	Hoja: 1 de 3
Inicia: Coordinador		Termina: Coordinadora Unidad de Compras y Contrataciones

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Define previo a realizar las compras o contrataciones el detalle en cantidades, ubicación, especificaciones de los materiales, bienes y en el caso de los servicios la clase especialidad que debe tener el prestador del mismo.

OBJETIVO

- Establecer los requerimientos previos a realizar las compras y contrataciones.

NORMAS

- El técnico responsable previo a solicitar la compra deberá elaborar los cálculos técnicos en una preorden de compra que deber incluir, cantidad, tamaño, calidad principalmente para los materiales de construcción y equipos
- Previo a las contrataciones de servicios se deben realizar los términos de referencia que contemple tipo de servicio, especialidad del tema, experiencia, formas de pago, etc.
- Todo lo anterior, se debe elaborar en función al monto aprobado en presupuesto, toda compra o contratación que no esté de acuerdo a lo presupuestado no será aprobado.
- En el caso de las preórdenes de compras para los proyectos constructivos deben de ir con un cálculo real de las construcciones no deben de haber diferencias significativas con lo presupuestado.

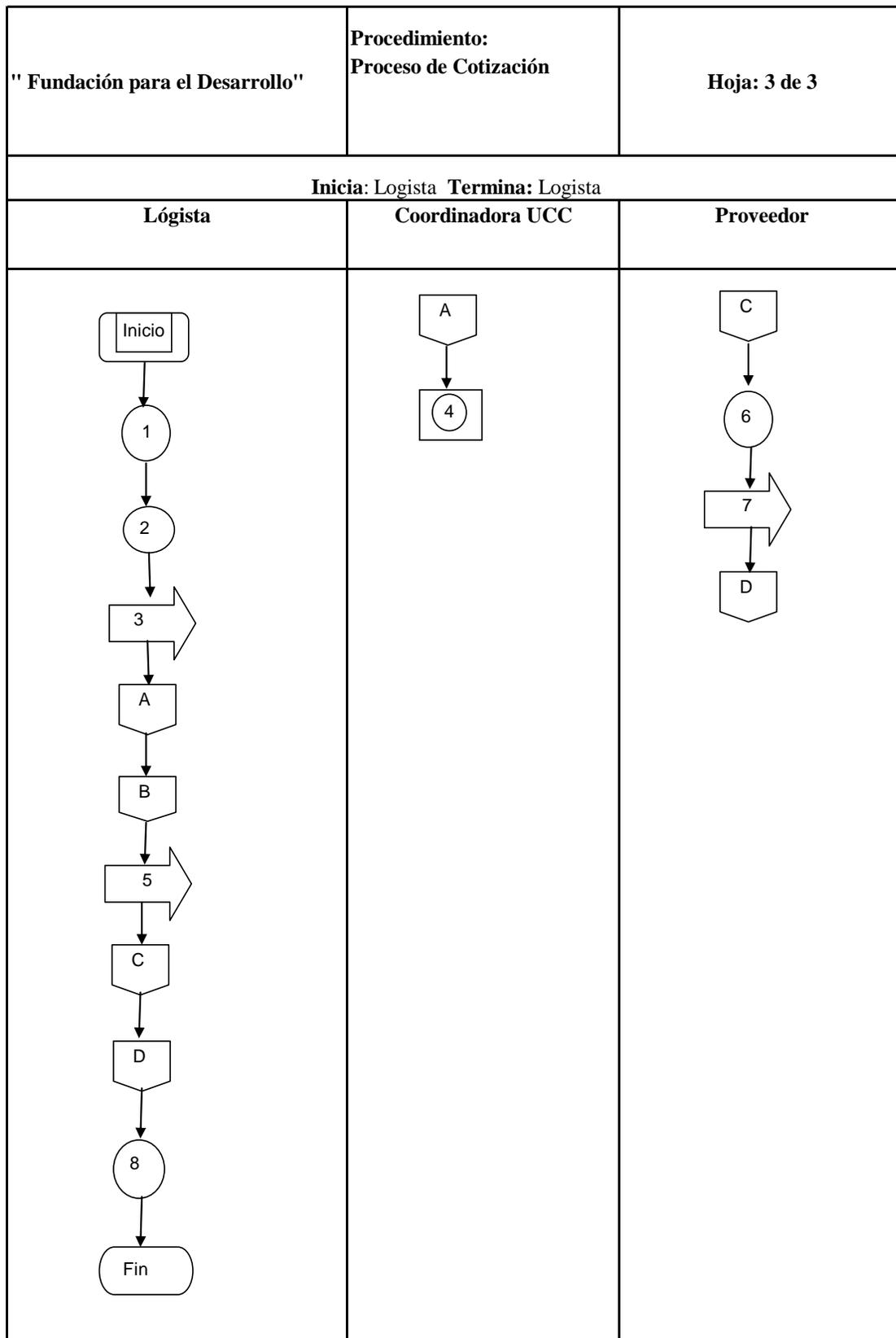
"Fundación para el Desarrollo"	Procedimiento: Elaboración Preorden Compra o Términos de Referencia	Hoja: 2 de 3
Inicia: Coordinador		Termina: Coordinadora Unidad de Compras y Contrataciones
Puesto	No. Paso	Actividad
Coordinador	1	Revisa presupuesto para realizar la compra o contratación, traslada a técnico responsable de lo que se comprará.
	2	Elabora la preorden de compra de los materiales, bienes en este se incluye cantidades y características específicas de lo que se solicita , en el caso de los servicios se elaboran los términos de referencia.
Técnico	3	Verifica que los mismos se ajusten a los presupuestos aprobados por cada rubro y proyecto.
	4	Traslada al Coordinador para revisión.
Coordinador	5	Revisa y aprueba las preórdenes de compra o términos de referencia.
	6	Traslada a la Coordinación de la Unidad de Compras
Coordinadora Unidad de Compras	7	Revisa y aprueba para iniciar proceso de cotización. cotización.
		Fin del proceso.

" Fundación para el Desarrollo"	Procedimiento: Elaboración Preorden de Compra o Términos de Referencia	Hoja: 3 de 3
Inicia: Coordinador Termina: Coordinadora Unidad de Compras y Contrataciones		
Coordinador	Técnico	Coordinadora UCC
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> A{{A}} A --> B{{B}} B --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> C{{C}} </pre>	<pre> graph TD A{{A}} --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> B{{B}} </pre>	<pre> graph TD C{{C}} --> 7[7] 7 --> Fin([Fin]) </pre>

“Fundación para el Desarrollo”	Procedimiento: Proceso de Cotización	Hoja: 1 de 3
Inicia: Logista		Termina: Logista
<p>DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>La realización de cotizaciones consiste en buscar las alternativas de compra que permitan la selección de los mejores precios y calidad de una serie de ofertas.</p> <p>OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con una serie de ofertas que permita a la institución dotar de materiales, equipos y servicios de acuerdo a los requerimientos solicitados. <p>NORMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se podrá realizar ningún proceso de cotización sin contar con los términos de referencia y preórdenes de compra establecidos y aprobados por el responsable de los programas. ➤ Se deberán presentar como mínimo tres cotizaciones para compras o contrataciones de servicios a partir de los Q3,000.00, que se podrán realizar por medio de una carta de invitación a ofertar. ➤ Para compras arriba de los Q500,000.00, se debe hacer por medio de licitación publicada en un periódico reconocido a nivel nacional, página web de la institución. ➤ El tiempo mínimo que se debe dar para recepción de ofertas es de 5 días y en el caso de las licitaciones por lo menos de 15 días. ➤ Toda oferta o cotización debe incluir la siguiente documentación legal: RTU, nombramiento legal, acta de constitución, solvencia fiscal, patente de comercio, certificación de estados financieros, fotocopia de documento de identificación representante legal. 		

- Las cotizaciones deben entregarse en el tiempo que se solicita.
- Dentro de los requisitos que deben tener las cotizaciones están: nombre del proyecto, tiempo de entrega, disponibilidad, costos totales por envío, duración de la cotización, firma y sello.
- No es permitido que una misma empresa presente cotizaciones por materiales, equipos y servicios.
- No se permiten la presentación de ofertas de parientes del personal que trabaje en la Unidad de Compras y Contrataciones.
- No se permite la presentación de ofertas de personal que trabaje para la institución.

"Fundación para el Desarrollo"	Procedimiento: Proceso de Cotización	Hoja: 2 de 3
Inicia: Logista		Termina: Logista
Puesto	No. Paso	Actividad
Logista	1	Revisa los términos de referencia y/o preordenes que contienen las especificaciones técnicas de los materiales, equipos y servicios a contratar.
	2	Elaborará la carta de invitación de presentación de ofertas adjuntando los términos de referencia y preorden con especificaciones de los materiales, equipos y servicios.
	2	En el caso de las licitaciones se prepara el anuncio que se va a divulgar para la presentación de las ofertas.
	3	Traslada a la coordinadora de la Unidad de Compras y Contrataciones.
Coordinadora Unidad de Compras	4	Revisa, aprueba y traslada a logísta para iniciar con el proceso de cotización.
Logista	5	Realiza envío a proveedores o publica el evento de licitación.
Proveedor	6	Recibe, revisa y prepara oferta .
	7	Envía oferta a logísta responsable.
Logista	8	Recepciona las cotizaciones o ofertas para el análisis de las mismas. Fin del proceso.



“Fundación para el Desarrollo”	Procedimiento: Evaluación de Ofertas	Hoja: 1 de 3
Inicia: Logista		Termina: Proveedor

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en analizar las propuestas que se ajusten a los requerimientos realizados por los diferentes equipos responsables de los programas.

OBJETIVO

- Escoger a los proveedores en forma objetiva y al ofrecimiento más favorable a los interés de la organización, sin tener en consideración factores de afecto, interés y en general cualquier clase de motivación subjetiva.

NORMAS

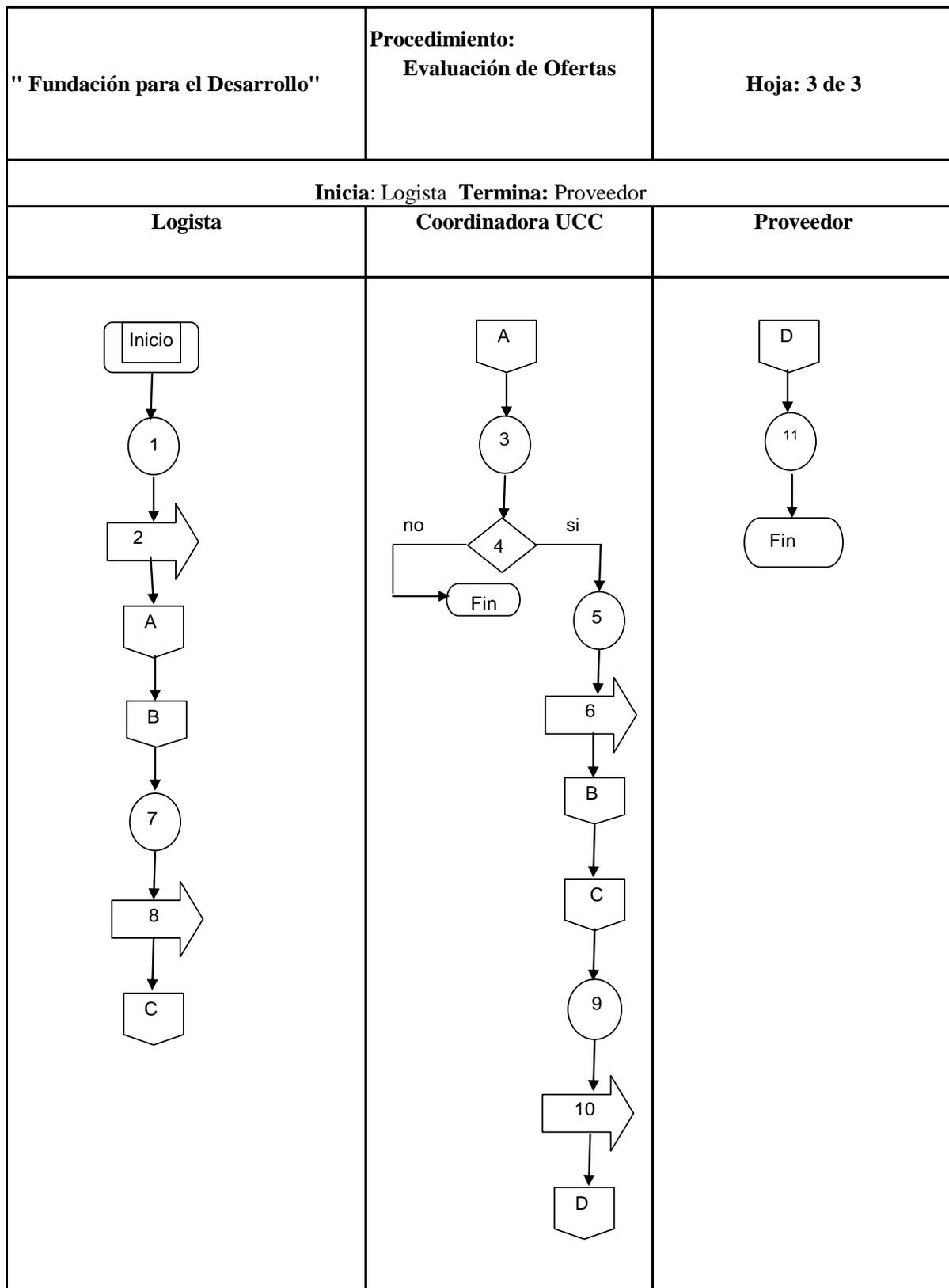
- La evaluación de las ofertas que se realicen por el proceso de negociación simple estará bajo responsabilidad Coordinadora de la Unidad de Compras y Contrataciones y los técnicos responsables de cada proyecto.
- La evaluación de las ofertas por el proceso de licitación, estará bajo responsabilidad del comité evaluador de ofertas que estará conformado, por el director del programa, técnico responsable, coordinador de contabilidad, representante de la organización que da el financiamiento, este se podrá realizar con la participación por lo menos del 80% de sus miembros.
- Los logistas responsables de la recepción de ofertas no están facultados para realizar la apertura de las mismas.
- Se debe informar por escrito a los proveedores que salieron favorecidos en el proceso de selección y a los que no de igual manera indicando las razones por las que no fueron electos, esto aplica solo para el caso de las licitaciones.

- Las compras y contrataciones que no se realicen a través de los procedimientos anteriormente mencionados no serán aprobadas como gastos elegibles en los proyectos y fondos propios.
- En el caso de tener la cantidad mínima de cotizaciones requeridas se deberá de justificar las razones porque no se contaron con más ofertas.
- Las formas de pago a proveedores debe ser un anticipo del 40% del total del contrato, un segundo pago del 30% y un tercer pago de 30%. Se podrán pactar también dos pagos si el contrato solo es de dos fases y de un pago si la contratación es contra entrega.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

- Para la compra de materiales y equipo se dará preferencia en el siguiente orden a: fabricantes, distribuidores, mayoristas y minoristas. En la medida posible se evitará la intervención de intermediarios.
- Precio que más se adecue al presupuesto.
- Calidad es un criterio determinante ya que los materiales, equipos y servicios deben de cumplir con especificaciones solicitadas.
- Se debe hacer equilibrio entre el precio y calidad.
- Experiencia de la empresa en la venta de materiales, equipos y para el caso de las ofertas por servicios de consultoría experiencia en la temática de la investigación que se necesita realizar.
- Capacidad de producción y distribución.
- Situación financiera de la empresa.
- No este condenada por delitos.
- Tiempo de entrega de los materiales, equipos y servicios.
- Que se encuentre fiscalmente solvente.
- Que no tenga parentesco con ningún personal de la organización.
- Que haya cumplido con todos los requisitos solicitados en la invitación para ofertar o en las bases de licitación.
- Tiempo de crédito.

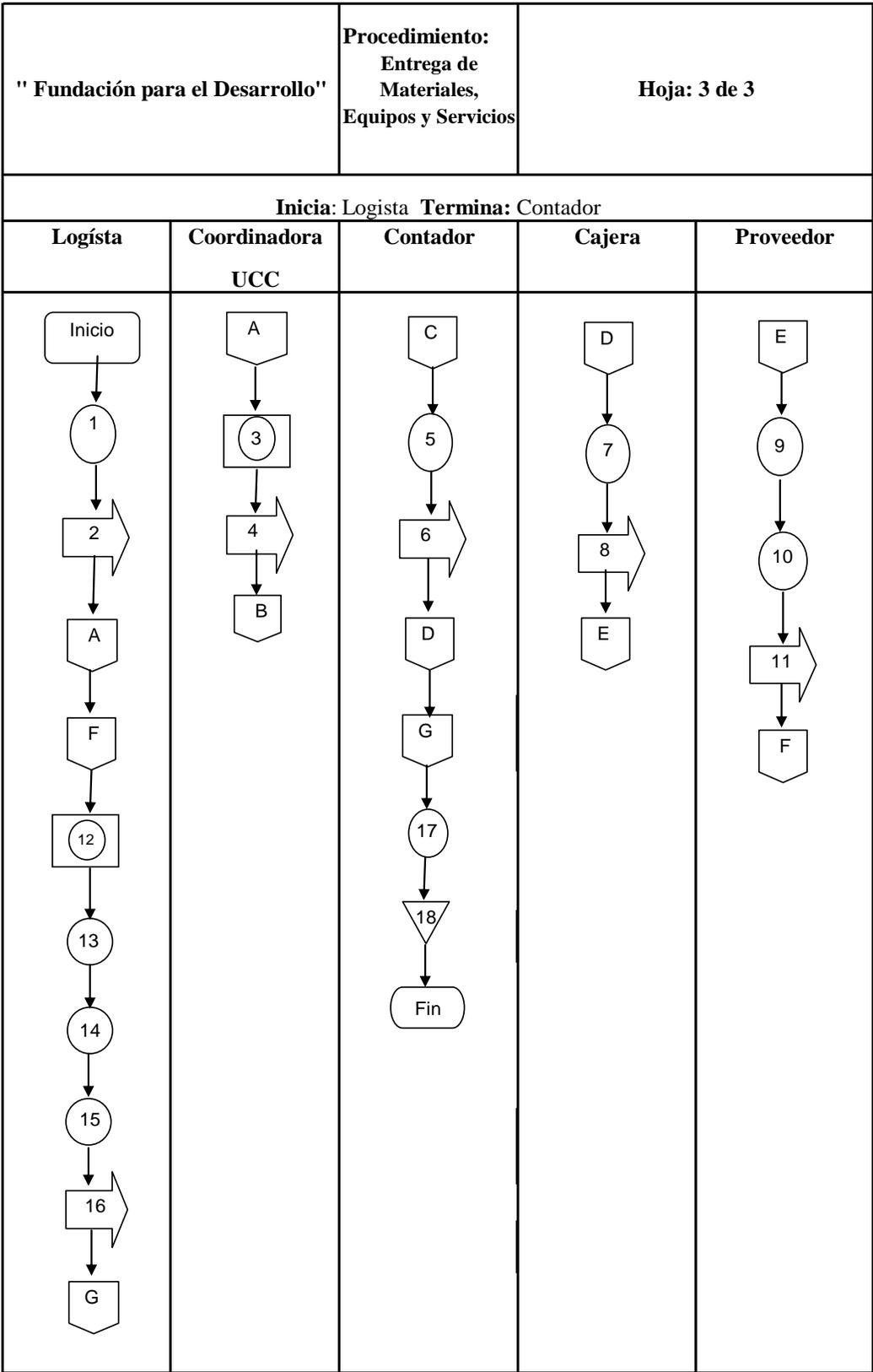
"Fundación para el Desarrollo"	Procedimiento: Evaluación de Ofertas	Hoja: 2 de 3
Inicia: Logísta		Termina: Proveedor
Puesto	No. Paso	Actividad
Logísta	1	Recepciona las ofertas.
Coordinadora Unidad de Compras	2	Traslada a Coordinadora de la Unidad de Compras y Contrataciones de la Organización.
Coordinadora Unidad de Compras	3	Convoca a evaluar las ofertas recibidas.
Coordinadora Unidad de Compras	4	Analiza conjuntamente con el comité evaluador de ofertas o bien con los miembros de los equipos responsables.
Coordinadora Unidad de Compras	5	Aceptan o eligen al proveedor.
Coordinadora Unidad de Compras	6	Traslada a logísta resolución de la evaluación.
Logista	7	Elabora carta de cofirmación o no de oferta a los proveedores participantes.
Coordinadora Unidad de Compras	8	Traslada a Coordinadora de Unidad de Compras y Contrataciones para firma.
Coordinadora Unidad de Compras	9	Envia confirmación para proceder a la firma de contrato.
Coordinadora Unidad de Compras	10	Traslada contrato a Proveedor.
Proveedor	11	Revisa y firma contrato. Fin del proceso.



<p align="center">“Fundación para el Desarrollo”</p>	<p align="center">Procedimiento: Entrega de Materiales, Equipo y Servicios.</p>	<p align="center">Hoja: 1 de 3</p>
<p>Inicia: Logista</p>		<p>Termina: Coordinador de Contabilidad</p>
<p>DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Es la fase final del proceso de compras y se basa en la entrega de materiales, equipo y servicios de acuerdo a lo convenido en los contratos con proveedores.</p> <p>OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de los términos de los contratos con los proveedores. <p>NORMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los proveedores que no hayan cumplido con las entregas de los materiales, equipos y servicios en el tiempo pactado no se le autoriza un segundo pago. ➤ El equipo técnico responsable en cada programa debe coordinar conjuntamente con la Coordinadora de la Unidad de Compras y Contrataciones la entrega y verificación de las especificaciones de materiales y equipos. ➤ Cuando alguno de los materiales, equipos adquiridos presenten defectos visibles (calidad, rotura, deterioro, faltantes) o no se ajuste a lo especificado se notificar inmediatamente al proveedor, y en este caso si es necesaria la devolución de los mismos, los costos de transporte adicionales corren por cuenta del proveedor. ➤ En el caso de contrataciones por servicios principalmente de consultorías se mide el grado de avance de la investigación con base a los términos de referencia. ➤ El proveedor debe presentar constancia de envío y entrega en la comunidad previo a solicitar segundo pago. 		

- Para el pago final de las consultorías no se realiza si este no incluye un finiquito de cumplimiento, autorizado por el director de cada programa.
- Toda compra realizada por concepto de materiales y equipos para beneficiarios de comunidades deben contar con las actas de entrega o recepción firmada por parte de los comunitarios que deben de coincidir en cantidades y montos con la factura de la compra.
- En el caso de compra de materiales y equipos para uso institucional estos deben de contar con una acta de entrega de bienes por cada responsable.

"Fundación para el Desarrollo"	Procedimiento: Entrega de Materiales, Equipo y Servicios	Hoja: 2 de 3
Inicia: Logista		Termina: Proveedor
Puesto	No. Paso	Actividad
Logista	1	Solicita primer pago a proveedores con expediente de licitación o del proceso negociado simple.
	2	Traslada a Coordinadora de la Unidad de Compras y Contrataciones de la Organización.
Coordinadora Unidad de Compras	3	Revisa y autoriza el pago.
	4	Traslada a Contador responsable
Contador	5	Revisa y traslada para emisión de bancos.
	6	Traslada a Cajera cheques emitidos para pago a proveedor.
Cajera General	7	Paga a proveedor de acuerdo a la autorización que proporcione el logista responsable.
	8	Traslada pago a proveedor.
Proveedor	9	Realiza las entregas de materiales, equipos y avances de servicios de consultorias de acuerdo a lo convenido.
	10	Coordina entregas de materiales, equipos y servicio con el logista responsable de cada programa.
	11	Traslada envío a Logista para la verificación de la recepción.
Logista	12	Revisa y confirma la recepción con el equipo técnico responsable de cada programa.
	13	Coordina entregas de materiales, equipos y servicio con el logista responsable de cada programa.
	14	Confirma al proveedor e inicia nuevamente el proceso para el siguiente pago.
	15	Solicita técnico el envío de medios de verificación compuestos por las actas de entrega de materiales y equipos distribuidos en las comunidades.
Contador	16	Traslada a contabilidad facturas por los pagos realizados y los medios de verificación que comprueban las entregadas.
	17	Revisa, ingresa al sistema contable la documentación.
	18	Archiva en carpeta del proyecto, Fin del Proceso



Bibliografía

1. Hernández, R., (2001). Metodología de la investigación, (2da. ed.) México: McGraw-Hill.
2. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano, (1era. ed.) México: McGraw-Hill.
3. Aerce (2009). Gestión de Compras, Revistas de 60 a la 66, Asociación Española de Profesionales de las Compras.
4. Bravo Juan (2005). Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid España, Editorial Díaz de Santos.
5. Guías de Auditoría para una empresa mediana o pequeña. México: Instituto mexicano de Contadores Públicos y Auditores
6. Jack Fleitman. Evaluación Integral. Mac-Graw-Hill. 2000.
7. Leonard William P. Leonard. Auditoría Administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos. México: Editorial Diana.
8. Martínez Moya Emilio (2008). Gestión de Compras Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento. España: Editorial Fundación Confemetal.
9. Gómez López, Enrique Cupertino (2009). Procedimiento de Auditoría Interna en el área de egresos, en la ejecución de proyectos de Apoyo a la Niñez. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

ANEXOS



ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR QUIÉN Y COMO SE REALIZAN LAS COMPRAS Y CONTRATACIONES EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO

Objetivo: Este instrumento tiene como finalidad identificar la necesidad de la creación de la Unidad de Compras y Contrataciones que permita administrar y distribuir los recursos eficientemente.

Nombre:	
Puesto:	Área:
Tiempo de laborar en la Fundación:	Fecha:

1. ¿Cuenta el programa o proyecto con un encargado específicamente para de realizar las compras y contrataciones ?

SI _____ NO _____

2. ¿ Considera que es necesario contar con una Unidad de Compras y Contrataciones.?

SI _____ NO _____

Porque _____

3. ¿Conocen y aplican las normativas institucionales y de donante al momento de realizar las compras y contrataciones?

SI____NO____

4. ¿El área contable antes de iniciar la ejecución de los proyectos da capacitaciones sobre las normativas aplicables a los proyectos?

SI____NO____

5. ¿Conoce si existe un Manual de Compras y Contrataciones Institucional?

SI _____ NO _____

6. ¿Cuándo se realizan las compras se utiliza el sistema informático institucional?

SI ___ NO ___

Si su respuesta es negativa indique porque: _____

7. ¿ Se planifican la compras y contrataciones en cada uno de los proyectos que el programa ejecuta?

SI _____ NO _____

Porque _____

8. ¿Se tiene control y registro de los productos, estudios, investigaciones que se han realizado desde el programa?

SI ___ NO ___

9. ¿Si no existe una persona encargada quién realiza las compras y contrataciones?

10. ¿Qué dificultades tiene para el programa el no contar con una persona encargada específicamente para las compras y contrataciones?

11. ¿ Con base a que criterios se aprueban las compras y contrataciones desde el programa?

12. ¿ Cuando se realizan los presupuestos de los proyectos con base a que se asignan los costos de los materiales, productos y servicios?

13. ¿Qué tipo de controles se llevan desde los programas para el pago de los proveedores de bienes, materiales y servicios que se contratan?



ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LAS COMPRAS Y CONTRATACIONES EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO

Objetivo: Este instrumento tiene como finalidad evaluar el funcionamiento del control interno en las compras y contrataciones.

Nombre:	
Puesto:	Área:
Tiempo de laborar en la Fundación:	Fecha:

1. ¿Existe un Manual de Compras y Contrataciones institucional no de programa ?

SI _____ NO _____

2. ¿Existe un Comité Evaluador de Ofertas?

SI _____ NO _____

3. ¿Existe una planificación de compras y contrataciones de los diversos proyectos que se ejecutan desde los programas?

SI _____ NO _____

4. ¿En los proyectos de construcción de viviendas se tiene un método como el de ruta crítica, que controle los tiempos de inicio y finalización como de cada una de las actividades constructivas que indique el tiempo real de las obras ?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa indique porque: _____

5. ¿En los diferentes proyectos de programas se compran materiales que sea necesario tenerlos en Bodegas?

SI _____ NO _____

Indique en que programas y que materiales: _____

6. ¿Se lleva un control de inventario de los productos, bienes, materiales que se manejan en Bodegas?

SI _____ NO _____

7.¿ Las compras y contrataciones se realizan con los mismos procedimientos, formatos, sistemas, en los tres programas de la FGT?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa porque considera que hay inconsistencia en los procedimientos:

8.¿ Se cuenta con un procedimiento para el registro y control de las cuentas por pagar a proveedores?

SI _____ NO _____

9. ¿Se realizan contratos con los proveedores de los bienes, materiales y servicios ?

SI _____ NO _____

10. ¿Existen proveedores alternos de bienes y servicios?

SI _____ NO _____

11. ¿Se lleva a cabo investigación sobre nuevos proveedores que puedan surtir de bienes y servicios a la institución?

SI _____ NO _____

12. ¿Se emite algún tipo de finiquito cuando se finalizan las consultorías?

SI _____ NO _____

13. ¿Cuándo se liquida una consultoría se le entrega al área de contabilidad copia del producto final como Medio de Verificación?

SI _____ NO _____

14. ¿ Cuándo se finaliza un proyecto el área de contabilidad tiene los medios de verificación que evidencian las entregas de los bienes y materiales e en las comunidades beneficiadas?.

SI _____ NO _____

15. ¿El sistema de compras se utiliza en todos los programas de la institución?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa porque:

16. ¿Qué tipos de compras y contrataciones se realizan con mayor frecuencia en la institución?

17. ¿Cuál es el trámite de recepción y revisión de facturas?

18. ¿Los anticipos de pago a proveedores de bienes, materiales y servicios con base que criterios son autorizados y quién los autoriza?

19. ¿Cite algunos hallazgos de auditorías de proyectos que se hayan dado recientemente, en relación a las compras y contrataciones?

20. ¿ En qué elementos o procedimientos considera que se debe fortalecer el actual sistema de control interno de la institución?
