

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**“EL MANEJO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO POR PARTE DE
ADMINISTRADORES NO FINANCIEROS DE PROYECTOS DE
COOPERACIÓN EJECUTADOS POR ONG’S DEL MUNICIPIO DE SANTA
CRUZ DEL QUICHÉ”**

TESIS

PRESENTADA POR EL LICENCIADO

MARVIN ESTUARDO DIAZ MORALES

PREVIO A OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
QUE LO ACREDITA COMO:

MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS**

AUTORIDADES

**RECTOR MAGNIFICO
SECRETARIO GENERAL**

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

**DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC
SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

M Sc. María del Rosario Paz Cabrera
M Sc. Cesar Haroldo Milian Requena

REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS

Dr. Oscar Arango Benecke
Ing. Edelman Monzón López

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Dr. Luis Emilio Búcaro

REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

Br. Luis Rojas Menchú
Br. Víctor Lawrence Díaz Herrera

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

M Sc. Osberto Maldonado de León

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: M Sc. Osberto Maldonado de León

Secretario: M Sc. Benito Rivera García

Examinador: M Sc. Pablo José de León

Examinador: M Sc. Walter Poroj Sacor

Asesor de Tesis

M Sc. Marlon Roberto Ayala

Madrinas

M Sc. Olga Michely Díaz M. de Velásquez

Dra. Ileana María Díaz M. de Gómez

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala).



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



Secretaria

ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-018-2013

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 006-13 de fecha 27 de mayo de 2013, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“El manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyecto de cooperación ejecutados por ONG’S del municipio de Santa Cruz del Quiché”**, presentada por el maestrante **Marvin Estuardo Díaz Morales** con número de carné **100030162**, previo a conferírsele el título de **Maestro en Ciencias en Administración Financiera**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango 22 de agosto de 2013.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M. Sc. Osberto Maldonado de León
Director



cc. Archivo



Quetzaltenango, junio 20 del 2,013

SEÑORES:

Consejo académico de post grados
Centro Universitario de Occidente
CUNOC-USAC

Distinguidos Académicos, a través de la presente, les saludo cordialmente, deseando éxitos en sus labores cotidianas. En atención al nombramiento número PTG.CUNOC No.087-2012, Transc. CAPC. 010/2012 de fecha 27 de septiembre del año 2,012, en el que se me asigna como asesor del trabajo de tesis titulado **“EL MANEJO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO POR PARTE DE ADMINISTRADORES NO FINANCIEROS DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN EJECUTADOS POR ONG’S DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ”** Presentada por el maestrante: **Marvin Estuardo Díaz Morales**, quien se identifica con carné número 100030162 de la maestría en Administración Financiera, del cual me permito informar:

- a) Que se ha concluido con el proceso de asesoramiento, habiendo cumplido el estudiante con todos los requisitos académicos exigidos por esta casa de estudios superiores.
- b) Por lo tanto, emito **DICTAMEN FAVORABLE** para que él maestrante pueda continuar con los procesos correspondientes para alcanzar la formación académica que requiere esta casa del saber.

Atentamente,

Marlon Roberto Ayala Díaz
Maestro en Formulación y evaluación de proyectos.

DEDICATORIA

- A DIOS:** *Dedico este triunfo, como muestra de agradecimiento por darme la fortaleza y sabiduría para alcanzarlo, gracias por bendecir mi vida y la de mi familia.*
- A MIS PADRES:** Francisco Antonio Díaz Méndez y Thelma Morales de Díaz
Como testimonio de su amor, sacrificio y apoyo para avanzar en la vida.
- A MI ESPOSA:** Licda. Claudia Lisbeth Tobías Mauricio
Como reconocimiento a su amor, comprensión y apoyo incondicional, impulsándome en los momentos más difíciles.
- A MIS HIJOS:** Estuardo José Antonio, Alejandra Darlee y Fernando Javier
Por ser mi inspiración para tomar nuevos retos, que este logro los motive a esforzarse para alcanzar sus metas.
- A MIS ABUELITOS:** José Eusebio Díaz Grijalva (†), Olga Lidia Méndez Enríquez (†), y Martha Aceituno Morales.
Por sus enseñanzas y valores transmitidos, y ejemplo de vida.
- A MIS HERMANAS:** Msc. Olga Michely Díaz de Velásquez, Dra. Ileana María Díaz de Galindo, Licda. Lilian Eugenia Día Morales
En reconocimiento a su perseverancia, apoyo y cariño sincero.
- A MIS SOBRINOS:** Lourdes, Sofía, Mischa, Dara y María José
Con mucho cariño.
- A MIS SUEGROS Y CUÑADOS:** José María Tobías y Yolanda Esthela Mauricio
Prof. Juan José Velásquez, Dr. Juan Pablo Galindo, Ing. Mynor Tobías y José Manuel Tobías.
Por el apoyo y aprecio recibido.
- A TODOS MIS FAMILIARES:** *Con mucho cariño y respeto.*
- A MIS MAESTROS Y ASESORES:** *Por su conducción y apoyo profesional para culminar este trabajo.*
- A:** Mis compañeros de trabajo y de estudios en la Maestría,
Mis amigos y colegas
Como muestra de amistad y aprecio sincero.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA-CUNOC** *Por darme la oportunidad y privilegio de formarme profesionalmente.*

CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
Introducción	I, II

CAPITULO I Generalidad de la Administración Financiera

1.1 Definición de Administración Financiera	1
1.1.1 Administración Financiera de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)	2
1.2 Objetivos de la Administración Financiera	2
1.3 Funciones de la Administración Financiera	3
1.3.1 La función de la Administración de Efectivo	4
1.4 Etapas de la Administración Financiera	6
1.4.1 Planificación o Planeación	6
1.4.2 Preparación y Organización:	7
1.4.3 Ejecución	7
1.4.4 Control y Evaluación	7
1.5 Pilares de la Administración Financiera de Organizaciones No gubernamentales	8
1.5.1 Gestión Presupuestaria	8
1.5.2 Contabilidad	8
1.5.3 Auditoria	10

CAPITULO II

Generalidades de los Presupuestos, el Control Presupuestal y la Toma de Decisiones

2.1 Presupuesto Definición	11
2.1.1 ¿Por qué es importante para una organización, proyecto o departamento tener un presupuesto?	11
2.1.2 ¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?	12
2.2 Funciones del Presupuesto	13
2.2.1 Como instrumento de planificación	13
2.2.2 Como herramienta de evaluación	13
2.2.3 Como técnica de Control	14

	<i>Pág.</i>
2.2.4 Como recurso para la toma de decisiones	14
2.2.5 Como medida para la delegación de autoridad	14
2.2.6 Como guía para llevar un orden	14
2.2.7 Como elemento de gestión administrativa-financiera	14
2.3 Etapas del Presupuesto	15
2.3.1 Primera Etapa. Preiniciación	15
2.3.2 Segunda Etapa. Elaboración del Presupuesto	15
2.3.3 Tercera Etapa. Ejecución	16
2.3.4 Cuarta Etapa. Control	16
2.3.5 Quinta Etapa. Evaluación	16
2.4 Principios de los Presupuestos	17
2.5 Tipos de Presupuestos para Entidades No Lucrativas	19
2.5.1 Presupuesto de Efectivo o Tesorería	19
2.5.2 Presupuesto Ejecución de Programas	20
2.5.3 Presupuesto Ejecución de Proyectos	21
2.5.4 Presupuestos de ingresos y Egresos	22
2.6 Ejecución Presupuestaria	22
2.6.1 La ejecución del presupuesto del Proyecto	23
2.6.2 Metas del Presupuesto	23
2.6.3 Autorización de Gastos	24
2.7 Control del Presupuesto	24
2.8 Reportes del Presupuesto	26
2.9 El Control Presupuestal	26
2.9.1 Periodicidad del Control Presupuestal	27
2.9.2 Los Ajustes al Presupuesto	27
2.10 La Toma de Decisiones	28
2.10.1 La Teoría de la Decisión	29
2.10.2 Modelos de criterios de decisión	30
2.10.3 Las Funciones administrativas de la toma de decisiones	30
2.10.4 Componentes de la Decisión	31

	<i>Pág.</i>
2.10.5 Importancia de la toma de Decisiones	32
2.10.6 Barreras para la Toma de Decisiones	33

CAPITULO III

Generalidades de las Organización No Lucrativas (ONG'S) y la Cooperación Internacional.

3.1 Antecedentes de ONG'S	35
3.2 Definición de ONG	35
3.3 Características de ONG'S	36
3.4 Estructura de las ONG'S	37
3.4.1 ONG'S Nacionales	37
3.4.2 ONG'S Internacionales	37
3.4.3 Tipos de Organizaciones según su financiamiento	38
3.5 Cooperación Internacional	38
3.5.1 Clasificación de la Cooperación Internacional	39
3.5.1.1 Según el tipo y naturaleza de las actividades involucradas	39
3.5.1.2 Según el nivel de desarrollo de los países	39
3.5.2 Planes, programas o proyectos	40
3.5.2.1 Proyecto	40
3.5.2.2 Programa	40
3.5.2.3 Plan	41
3.5.3 Criterios Generales	41

CAPITULO IV

Características que presentaron los Administradores no financieros en el control presupuestario de los proyectos cooperación que ejecutan las ONG'S de Santa Cruz del Quiché.

4.1 Distribución geográfica y demográfica del Municipio de Santa Cruz del Quiché	43
4.2 Instituciones objeto de Estudio	44
4.3 Análisis de Resultados de la Investigación	48

CAPITULO V

	<i>Pág.</i>
Propuesta	76
Conclusiones	107
Recomendaciones	109
Bibliografía	111
Anexos	
Anexo I	
• Diseño de Investigación	113
Anexo II	
• Boleta de Encuesta	121

INTRODUCCION

Ante la crisis de financiera que atraviesan los países desarrollados y las repercusiones , que influye en el apoyo financiero que puedan recibir en nuestro país las organizaciones no gubernamentales para la ejecución de proyectos; en este sentido es necesario que los administradores no financieros de proyectos controlen adecuadamente la ejecución del presupuesto, de tal manera que puedan interpretar financieramente las operaciones del mismo, permitiéndoles con ello tomar decisiones acertadas y aplicar acciones en el momento oportuno, para lograr una eficacia y eficiencia en los recursos que se manejan; se deben interpretar adecuadamente las variaciones presupuestarias que reflejan los reportes de ejecución, lo ideal es que se pueda analizar la comparación entre el costo presupuestado y el costo real, es decir el gasto aplicado, y también realizar el análisis comparativo entre la cantidad planificada y la cantidad real ejecutada, para con ello, tomar acciones sobre variaciones que reflejen un comportamiento distinto a lo planificado.

Con frecuencia los encargados de administrar y/o gerencias los proyectos carecen de suficiente formación financiera que les permita tener un manejo adecuado del control del presupuesto, también carecen de herramientas para el control y de normas escritas, que les permita tener un adecuado seguimiento a la ejecución presupuestaria

En las organizaciones no gubernamentales los recursos materiales, humanos y financieros, son escasos y limitados, responden a un presupuesto que en la mayoría de veces debe ser aprobado por la entidad de cooperación que financiará el proyecto, por lo tanto los administradores no financieros de proyectos deben administrarlos con mucha eficiencia y eficacia, de tal manera que les permita alcanzar los fines sociales para los cuales fue concebido el proyecto.

Es por ello que se consideró realizar un estudio que permitiera identificar; cómo realizan el control financiero al presupuesto los Administradores no financieros de proyectos de cooperación en las organizaciones no gubernamentales del Municipio de Santa Cruz del Quiché y el efecto que tiene en la toma de decisiones.

La presente tesis está conformada por cinco capítulos, el capítulo I presenta los aspectos generales de la administración financiera; definiciones, objetivos, funciones, etapas; también en este apartado se conceptualiza la administración financiera en las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) y los pilares sobre los cuales se basa.

El capítulo II, muestra el marco teórico sobre las generalidades de los presupuestos, tipos de presupuestos para entidades no lucrativas, ejecución presupuestaria, control del presupuesto, reportes del presupuesto. En esta misma sección se abordan las características del control presupuestal y los aspectos relacionados con la toma de decisiones.

En capítulo Tercero, contiene los antecedentes de las ONG'S, define qué es una Organización No Gubernamental, los objetivos, estructura y clasificación de las ONG'S; por último, se expone en que consiste la Cooperación Internacional su clasificación y criterios generales.

El Capítulo IV, contiene la parte esencial del trabajo de tesis ya que muestra los resultados de la información recabada, y el análisis de los resultados de la encuesta realizada a los Administradores no financieros de proyectos de cooperación de ONG'S del Municipio de Santa Cruz del Quiché

Capitulo Quinto, se propone un modelo, tomando como base cuatro herramientas: el presupuesto, el informe de ejecución presupuestaria por actividades y partidas, el informe técnico y el cronograma del proyecto, para finalizar con el análisis de los resultados, evaluando la eficacia y eficiencia del presupuesto, facilitándoles a los Administración no financieros del proyecto de cooperación la toma de decisiones.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, las cuales persiguen que las ONG'S del Municipio de Santa Cruz del Quiché tomen en consideración para mejorar el control y seguimiento financiero de los presupuestos de los proyectos de cooperación.

CAPITULO I

Generalidades de La Administración Financiera

En general todos los individuos, familias, empresas y organizaciones de distinto tamaño lucrativas y no lucrativas obtienen dinero, lo invierten y lo ganan, es ahí donde las finanzas intervienen en todo el proceso de transferencia de dinero entre personas, organizaciones, gobiernos y países.

1.1 Definición de Administración Financiera

“Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.”¹

“La administración financiera, su principal función se refiere a tomar decisiones fundamentales acerca de la estructura del capital de la empresa. Primero debe determinarse la composición más adecuada del financiamiento”.²

“Administración financiera, es el proceso que a través de un plan pretende la adecuada dirección y cuantificación de los ingresos y egresos, la producción y aumento de los fondos; para llevar el debido control, uso y distribución de los recursos. Así mismo trata de mantener la liquidez adecuada para pagar las cuentas y reducir al máximo el riesgo financiero, busca la obtención de utilidades.”³

¹ Lawrence J. Gitman. (2003) Décima Edición. Editorial Pearson. México. Principios de Administración financiera, p. 3

² Kootz, Harold Wehrich Heinz. (2002) Octava edición Editorial Monte Alban. México, Administración una perspectiva Global, p. 9

³ James c. Van Horne, John M. Wachowic Jr., (2003) Octava edición. México, Administración Financiera, p. 6

1.1.1 Administración Financiera de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)

La administración financiera es una herramienta necesaria para apoyar las metas y los objetivos de la organización. Su propósito es proporcionar información que ayude a los administradores de proyectos a lograr que los planes de la organización, de corto y largo plazo, se conviertan en realidad. La administración financiera consiste en *controlar, conservar asignar e invertir los recursos de la organización, incluyendo el personal, el equipo, los suministros y los aportes no monetarios efectuados por voluntarios y donantes*. Va más allá del enfoque tradicional de registro y reportaje de las transacciones financieras, para concentrarse en el análisis y en la toma de decisiones.⁴

1.2 Objetivos de la Administración Financiera

En entidades sin fines de lucro evidentemente la obtención de utilidades no es ni debe ser el objetivo dominante. El responsable de las finanzas en estas instituciones debe tener esto siempre presente. En este caso la función financiera debe orientarse y guiarse por la maximización de su contribución al logro de los objetivos para los cuales fueron establecidas las instituciones

En las organizaciones sin fines de lucro, el propósito de la administración financiera debe estar enfocado a reducir los costos, mejorar la eficiencia, administrar las fuentes de fondos existentes de manera efectiva y tratar de gestionar adecuadamente con las entidades donantes.

⁴ Management Sciences for Health, (1999): "Cómo comprender y utilizar los sistemas de administración financiera para tomar decisiones." Actualidad gerencial. (Boston), vol. 8, No. 4, p. 2

La administración financiera consiste en analizar el rendimiento financiero e identificar las diferentes maneras de utilizar los recursos en forma eficiente y creativa de modo que estos puedan generar recursos adicionales. Las actividades de administración financiera incluyen:

1. Equiparar los recursos disponibles a las actividades planificadas por la organización.
2. Controlar la eficiencia del uso actual de los recursos.
3. Identificar diferentes maneras de reducir y recuperar costos.
4. Encontrar diferentes formas de financiar iniciativas nuevas.
5. Identificar tendencias en el uso de recursos en el pasado, a fin de determinar los requerimientos presupuestarios para el futuro, proyectar las necesidades de dinero en efectivo y pronosticar el crecimiento financiero.
6. Administrar e invertir los recursos actuales para que sean rentables.
7. Desarrollar planes financieros de largo plazo para encarar los requerimientos de recursos en el futuro.
8. Controlar y tratar de prevenir grandes riesgos.

1.3 Funciones de la Administración Financiera

La importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado; una unidad autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía, a través de un administrador financiero. La administración financiera actual se contempla como una forma

de la economía aplicada que hace énfasis a conceptos teóricos tomando también información de la contabilidad

El conocimiento de la economía es necesario para entender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera. La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia.

Frente a la toma de decisiones, las obligaciones del funcionario financiero de una empresa difieren de las del contador en que este último presta la mayor parte de su atención a la compilación y presentación de datos financieros, el funcionario financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma decisiones basados en su análisis.

El contador de la empresa suministra datos de fácil presentación en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, presente y el futuro. El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que se le presentan o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones como un insumo importante en el proceso de la toma de decisiones financieras. Esto no implica que el contador nunca tome decisiones o que el administrador financiero nunca recoja información.

1.3.1 La función de la Administración de Efectivo

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando.

Por lo general la tesorería o la gerencia financiera de una organización administran el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso, suele ser una proyección mensual de los ingresos y las deudas. El presupuesto de efectivo indica la posible disponibilidad del mismo en relación tanto como el momento como la magnitud. En otras palabras, dice cuanto efectivo es probable que se tenga, cuando y durante cuánto tiempo. Es necesario tomar en cuenta la incertidumbre y, para hacerlo, se preparan presupuestos de efectivo múltiples bajo supuestos alternos. En esta forma el presupuesto de efectivo sirve de base a la planeación y control del mismo.

En las entidades sin fines de lucro el rol del administrador financiero es:

- Determinar el costo de todos los insumos de las actividades operativas, incluyendo equipo, mano de obra, bienes y servicios.
- Pronosticar los ingresos (fuentes de fondos) y gastos futuros (uso de fondos).
- Trabajar con los administradores de proyectos para distribuir y controlar los recursos actuales.
- Efectuar recomendaciones sólidas con respecto a la forma de invertir los recursos.
- Manejar el riesgo de la organización.

Cuando los administradores de programa y los administradores financieros colaboran entre sí, su objetivo debería ser lograr el mejor resultado posible con los recursos disponibles, tanto a corto como a largo plazo. Cuando no tienen éxito, la administración resultante podría costarle caro a la organización.

1.4 Etapas de la Administración Financiera

El proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen al proceso administrativo único. Este proceso administrativo está formado por cuatro funciones fundamentales; planeación, organización, ejecución y control.

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente, y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación.⁵

1.4.1 Planificación o Planeación

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una empresa, hacer proyecciones de las diversas decisiones dónde ha estado entidad, dónde se halla ahora y hacia donde va.

La razón más importante de la planeación es que obliga a las personas de todos los niveles de la administración a pensar en el futuro.

Es la etapa del proceso administrativo que tiene por objeto buscar los objetivos y estrategias para la toma de decisiones; cuando se planea se busca diagnosticar el entorno interno y externo; teniendo una visión amplia de las posibles operaciones y procedimientos que se vayan a ejecutar en la entidad, sean estas a mediano o largo plazo.

⁵ Miria Gloria Quelex Etec CPA. (2008). Administración Financiera en una Organización No Gubernamental. (Tesis inédita) Universidad de San Carlos de Guatemala, p. 32.

Cuando se planifica se debe tomar en cuenta todos los elementos que intervienen dentro de la organización, el enfoque debe buscar desarrollar todos los niveles tanto administrativo, como financieros; para lograr un pronóstico de las diversas fases por las que debe pasar una entidad.

1.4.2 Preparación y Organización:

Es el proceso que permite asignar funciones dentro de la estructura organizacional; una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará tareas y quien será el responsable para que cada una de las actividades planeadas; sean asignadas a las personas que cuenten con la capacidad y destreza profesional; y poder alcanzar las metas de la entidad.

1.4.3 Ejecución

La Ejecución consiste en la participación activa de todos los miembros de la organización, que conducen sus esfuerzos para cumplir con los objetivos.

1.4.4 Control y Evaluación

Es la fase que permite monitorear si los procedimientos están siendo ejecutados de la forma más efectiva, consiste en verificar si lo que se hace es lo previsto.

Por lo que la evaluación consiste en el estudio de cada uno de los resultados, asegurando si las actividades fueron ejecutadas y corregir las desviaciones de los mismos.

1.5 Pilares de la Administración Financiera de Organizaciones No gubernamentales:

1.5.1 Gestión Presupuestaria

Un presupuesto no es más que un plan escrito expresado en términos de unidades. La complejidad de los procesos y el detalle del presupuesto pueden variar considerablemente de una organización a otra. Independientemente del tamaño de la entidad, la administración deberá preparar presupuestos con objeto de especificar, en términos concretos, los efectos de sus pronósticos.

En el presupuesto deben considerarse los siguientes aspectos: a) Tiempo de ejecución del presupuesto; b) Principales desembolsos; c) Considerarlos ingresos con los cuales se contara por mes, trimestre.

Se apoya sobre previsiones hechas en función de condiciones interiores y exteriores a la organización. A partir de estas previsiones, los responsables reciben atribuciones/proyectos y medios expresados en valor y por un medio determinado.

De forma periódica se realiza una comparación entre los presupuestos y las realizaciones a fin de detectar las diferencias producidas. La explicación y explotación de estas desviaciones, es lo que constituye el control.

1.5.2 Contabilidad

Es el instrumento que se utiliza dentro de la organización para llevar cuenta y razón de cada una de las transacciones de la empresa, con el objeto de establecer la forma y contenido de cada uno de los activos y obligaciones que integran el patrimonio de la empresa.

La contabilidad financiera, también llamada simplemente Contabilidad es la técnica mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una entidad económica.

Es la utilización de ciertos principios al registrar, clasificar y sumarizar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operación. La función principal de la contabilidad financiera es llevar en forma histórica la vida económica de una organización:

- ✓ Los registros de cifras pasadas sirven para tomar decisiones que beneficien en el presente o a futuro.
- ✓ También proporciona los Estados Financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a los administradores, a terceras personas y a entes estatales del desarrollo de las operaciones de las organizaciones de la vida de una organización.
- ✓ Rendición de informes a terceras personas sobre el movimiento financiero de la organización.
- ✓ Cubre la totalidad de las operaciones del negocio en forma sistemática, histórica y cronológica.
- ✓ Debe implantarse necesariamente en la compañía para informar oportunamente de los hechos desarrollados.
- ✓ Se utiliza de lenguaje en los negocios.
- ✓ Se basa en reglas, principios y procedimientos contables para el registro de las operaciones financieras de un negocio.

- ✓ Describe las operaciones en el engranaje analítico de la contabilidad de la partida doble.

1.5.3 Auditoría

Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado.

Es la técnica de la que se valen tanto organizaciones pequeñas, medianas y grandes, para la verificación de los actos administrativos de una empresa, en cuanto puedan afectar su patrimonio y ser objeto de registro; consiste en el análisis integral de la contabilidad y de los actos administrativos realizados por la empresa. La auditoría puede ser interna o externa.

En términos generales, auditoría es el examen, el estudio y revisión sistemática de los estados financieros, registros y transacciones relacionados para determinar la adherencia de las Normas Internacionales de Contabilidad, a las políticas de administración y dirección de los requerimientos establecidos.

El propósito es evaluar su eficiencia, y capacidad para lograr sus fines, localizar las deficiencias y proponer recomendaciones para mejorar todo su accionar.⁶

⁶ Miria Gloria Quelex Etec CPA. (2008). Administración Financiera en una Organización No Gubernamental. (Tesis inédita) Universidad de San Carlos de Guatemala, p. 52

CAPITULO II

Generalidades de los Presupuestos, el Control Presupuestal y la Toma de Decisiones

Las entidades no lucrativas recurren a presupuestos como medida para distribuir y priorizar los recursos económicos. La utilización de los presupuestos permite visualizar hacia el futuro el desarrollo, comportamiento y cumplimiento de los planes y dentro del proceso de planificación ayudan a programar las actividades, formular estrategias, fomentar el trabajo en equipo e implementar políticas.

2.1 Presupuesto Definición

“El presupuesto es ante todo una herramienta que permite saber con qué recursos económicos se cuenta, para luego mirar el funcionamiento real del proyecto y saber si se ha cumplido con las metas y objetivos propuestos en el mismo”.⁷

El presupuesto es un documento que traduce los planes (es decir aquello que se necesita y desea hacer) en dinero: dinero que necesita para pagar los gastos propios de realizar las actividades planificadas (gasto o egresos) dinero que se necesita generar para cubrir los costos de realizar las actividades (ingresos).⁸

2.1.1 ¿Por qué es importante para una organización, proyecto o departamento tener un presupuesto?

El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, la entidad es como un barco sin timón.

⁷ <http://www.redeamerica.org/PUBLICACIONES/Manuales.aspx>, Manual Presupuesto para Proyectos de Organizaciones Base, Bogotá D.C. Colombia, Agosto 2007, p. 19.

⁸ <http://sdmds.files.wordpress.com/2010/01/guia>, elaboración presupuesto en comunidades de fe.pdf 2009, Gustavo Driau Iglesia Evangélica Luterana Unida, p.2.

- El presupuesto indica cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades.
- El presupuesto obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantearse los planes de acción.
- Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuándo se necesitarán ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo las actividades planificadas.
- El presupuesto permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.
- El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.
- No se puede recaudar dinero de donantes a menos que se tenga un presupuesto. Los donantes utilizan el presupuesto como base para decidir si lo que se solicita es razonable y está bien planificado.

2.1.2 ¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de la organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario. Quienquiera que elabore el presupuesto debe:

- Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto;
- Comprender el significado de rentabilidad y coste-eficiente
- Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

Cuando el personal tiene competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, los siguientes participantes deberían participar en el proceso presupuestario:

- El Director financiero y/o contable;
- El Administrador/Director de la organización/Director del proyecto, departamento.

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo. Además tienen que ser capaces de controlar su presupuesto mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto.”⁹

2.2 Funciones del Presupuesto

Las funciones de los presupuestos dentro de las entidades no lucrativas dependen en gran parte de las expectativas de los directivos. Un presupuesto puede llegar a tener las siguientes funciones:

2.2.1 Como instrumento de planificación.

Requiere de la elaboración de un plan anual de actividades, previendo las oportunidades y los riesgos venideros.

2.2.2 Como herramienta de evaluación.

Provee una comprensión y visualización financiera de la entidad, mediante un análisis del balance presupuestario.

⁹ Janet Shapiro (2001) Adaptado del documento Elaboración del Presupuesto, CIVICUS, Johannesburgo, p. 5, recuperado de <http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion>

2.2.3 Como técnica de Control.

Permite desempeñar roles preventivos, como correctivos de forma analítica, precisa y oportuna. “Además en él se plasma el grado en que la dirección es responsable de la gestión de un determinado volumen de gasto de acuerdo a los ingresos”.¹⁰

2.2.4 Como recurso para la toma de decisiones.

Comprende tomar decisiones de acuerdo a los planes y de acuerdo al proyecto presupuestario.

2.2.5 Como medida para la delegación de autoridad.

Permite delegar responsabilidades para efectos de la ejecución de los planes dentro de los límites presupuestarios y controlar la capacidad de desempeño de los responsables.

2.2.6 Como guía para llevar un orden.

Los presupuestos orientan a los responsables en la ejecución de los proyectos de acuerdo al orden de importancia.

2.2.7 Como elemento de gestión administrativa-financiera.

En el documento presupuestario se evidencia el conjunto de resultados esperados de la actividad financiera:

1. Indica la dirección económica, por cuanto en él se refleja la utilización de un importante porcentaje de recursos.
2. Promueve el equilibrio en términos de estabilidad: ingresos, servicios y balanza de pagos.
3. Cumple funciones de equidad mediante la redistribución adecuada de los recursos.

¹⁰ Burbano Jorge y Ortiz Alberto (2000), Colombia, McGraw-Hill Interamericana, Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, p.2.

4. El presupuesto debe estar estructurado de tal manera que permita una rápida medición del impacto que ocasiona la ejecución financiera”.

2.3 Etapas del Presupuesto

El presupuesto tiene un ciclo o conjunto de etapas sucesivas que deben forzosamente cumplirse en el tiempo.

El ciclo presupuestario, es un conjunto de operaciones o procesos o etapas típicas que se desarrollan, siguiendo un orden determinado, y que concurren a un fin común.

De la definición anterior, se desprende que el ciclo presupuestario es un proceso continuo, que no tiene límites en el tiempo, pues una vez iniciado, le sigue a la primera etapa una serie de otras etapas, hasta completar el proceso, el; cual se reinicia de inmediato.

2.3.1 Primera Etapa. Preiniciación

En esta etapa se evalúan los resultados en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales empleados para calificar la gestión gerencial (Costos), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

2.3.2 Segunda Etapa. Elaboración del Presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

2.3.3 Tercera Etapa. Ejecución

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Una vez aprobados los presupuestos, corresponde a cada organismo o departamento, llevarlos a la práctica. Para ello, es indispensable contar con una organización y dirección adecuada.

2.3.4 Cuarta Etapa. Control

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.

En síntesis, en esta etapa se realizarán todas las acciones que se han previsto mediante el empleo de los recursos puestos a disposición de cada actividad.

2.3.5 Quinta Etapa. Evaluación

Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son

importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

Transcurrido un cierto periodo de tiempo se realiza una comparación y análisis entre lo presupuestado y lo realmente realizado. La evaluación consiste, entonces, en determinar, en primer lugar, el grado de cumplimiento del presupuesto y en segundo lugar, analizar y buscar las causas de las variaciones, si estas se produjeron.¹¹

2.4 Principios de los Presupuestos

Los principales principios de un presupuesto para entidades no lucrativas, se describen a continuación:

- ✓ **Universalidad.** Los presupuestos contendrán la totalidad de los ingresos que se recauden y todos los egresos, no será posible la compensación entre ingresos y gastos de manera previa a su inclusión en el presupuesto.
- ✓ **Unidad.** El conjunto de ingresos y gastos debe contemplarse en un sólo presupuesto bajo un esquema estandarizado; no podrán abrirse presupuestos especiales ni extraordinarios.
- ✓ **Programación.** Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos deberán responder según los recursos identificados y de acuerdo a los objetivos y las metas que se programen.
- ✓ **Equilibrio y estabilidad.** El presupuesto deberá ser estable y consistente con las metas anuales. Los egresos en ningún caso deben exceder a los ingresos.

¹¹ Burbano R., Jorge E. y Ortiz G., Alberto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda Edición.

- ✓ **Eficiencia y Eficacia.** La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de calidad y servicios al menor costo.
- ✓ **Transparencia.** El presupuesto se expondrá con claridad, entendible a todo nivel y será objeto permanente de informes sobre los resultados de su ejecución.
- ✓ **Flexibilidad.** El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos, ante los imprevistos, existe la necesidad de hacer cambios, no deberá existir rigidez, sino acoplarse a las circunstancias.
- ✓ **Especificación.** En el presupuesto se detallan las fuentes de ingresos y la finalidad específica a la que deberán destinarse; en consecuencia, impone la limitación que no permite gastar más allá del techo presupuestario y en propósitos distintos de los contemplados en el mismo.
- ✓ **Costo/Beneficio.** La implementación presupuestaria requiere un estudio de los efectos de la puesta en marcha, es decir, establecer los costos de instalación y de funcionamiento, y los beneficios que se puedan obtener llenen las expectativas.
- ✓ **Participación/Coordinación/Cooperación.** Un presupuesto estará orientado a los fines de la entidad y tendrá una conexión o enlace entre las unidades ejecutoras. La participación y cooperación del personal será para aprovechar las virtudes y experiencias de cada uno de ellos.
- ✓ **Comunicación.** Para que se puedan lograr los objetivos presupuestales y los fines de la entidad, la comunicación debe ser clara y fluida.
- ✓ **Oportunidad.** Presentar los planes en el tiempo apropiado, así hacer los cambios importantes y necesarios.

- ✓ **Responsabilidad.** Deberán trazarse líneas de autoridad y de responsabilidad, en cuanto a la aprobación, ejecución y evaluación de presupuestos
- ✓ **Unidad Monetaria y Período.** Dentro de los planes es determinante establecer la unidad monetaria para un periodo presupuestario y el tiempo en que se llevará a cabo el proyecto. ¹²

2.5 Tipos de Presupuestos para Entidades No Lucrativas

2.5.1 Presupuesto de Efectivo o Tesorería

El presupuesto de efectivo registra las posibles entradas y salidas de efectivo generadas por las actividades propias de una entidad, con la particularidad de que los ingresos son constantes o fijos. Para preparar este tipo de presupuesto, es importante considerar las diferentes actividades que generan entradas de efectivo y las que producirán salidas de efectivo considerados en forma normal, es decir distinguir o detectar con seguridad la entrada y salida de efectivo.

Entre las entradas de efectivo se pueden considerar las donaciones, transferencias y préstamos; y pagos a proveedores, nóminas y préstamos, como salidas de efectivo. ¹³

Objetivos

- ✓ Establecer inmediatamente la capacidad de pago.
- ✓ Formular estrategias para generar entrada de efectivo.
- ✓ Evaluar el comportamiento de entrada y salida de efectivo.
- ✓ Estimar todas las entradas y salidas de efectivo para un período futuro determinado.

¹² Burbano R., Jorge E. y Ortiz G., Alberto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda Edición.

¹³ José Oswaldo Cac Leal, Tesis CPA, USAC 2011, Guía para la Elaboración y Presentación de un Presupuesto de Ingresos y Egresos de una Entidad No Lucrativa, p. 33-36

Desventajas

- ✓ No establecer adecuadamente las entradas y salidas de efectivo considerados normales y/o extraordinarios.

2.5.2 Presupuesto Ejecución de Programas

Este presupuesto permite desembolsar los recursos de acuerdo a los rubros contenidos en los programas, con el objetivo de lograr una mejor distribución de los recursos. El presupuesto de ejecución de programas incluye: Los objetivos del programa, las actividades a desarrollar, así como, la cantidad de dinero a desembolsar.

Lo que pretende es seleccionar los programas alternativos que sirven a un objetivo determinado. Se trata de aplicar una técnica que permita comparar los diversos programas y de preferir los que deben emprenderse. El medio técnico de que se vale consiste en tratar de definir los costos y los beneficios de un programa determinado para servir a un objetivo dado, de tal forma que puedan ordenarse los diversos programas disponibles, cuantificando sus resultados esperados y eliminando aquellos que se consideren inadecuados.

Objetivos

- Implementar controles internos que permitan evaluar la ejecución y racionalización del gasto según las necesidades.
- Exigir una cuidadosa identificación y examen de los fines y objetivos encada una de las actividades.

- Determinar las actividades para poder ordenarlas de manera jerárquica de acuerdo a su importancia y así seleccionar cuales se pueden abordar y a qué grado de desarrollo.
- Facilitar la administración de los recursos disponibles con las metas a corto plazo.
- Analizar el resultado de un programa en función de los objetivos.
- Medir los costos totales de los programas. Ventajas
- Permite ejecutar en forma correcta y oportuna los programas, a través de una planeación, organización, coordinación, dirección y control.
- Sirve para tomar decisiones con la distribución justa y equitativa de los recursos.
- Se acumula información para hacer revisiones constantes.
- Es más fácil detectar las funciones que se duplican en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.

2.5.3 Presupuesto Ejecución de Proyectos

Este tipo de presupuesto debe presentarse en cantidades monetarias y desglosadas en rubros, es decir, que todos los gastos directamente necesarios para ejecutar los trabajos previamente planificados, cada rubro debe justificarse claramente y al mismo tiempo detallar toda la información que se considere importante. Los proyectos, deberán ejecutarse cuidadosa y responsablemente, se tratará de racionalizar los recursos y que estos no sobrepasen lo presupuestado.

Los proyectos deben responder a los fines y funciones de la entidad, teniendo una calidad académica y/o técnica que garantice la obtención de los resultados esperados. Los

proyectos propuestos se someten a una evaluación por expertos, una vez aceptado e incluido en el convenio, su cumplimiento será obligatorio.

2.5.4 Presupuestos de ingresos y Egresos

Estos presupuestos están basados fundamentalmente en que los ingresos y gastos que se proyectan, luego de un análisis cuidadoso de cada rubro, las expectativas de su cumplimiento son muy altos, ya que el margen de error es mínimo. Los ingresos son las donaciones provenientes de personas o empresas deseosas de colaborar en los diferentes programas.

2.6 Ejecución Presupuestaria

“La ejecución presupuestaria de los ingresos, es el registro de la información de los recursos captados, recaudados u obtenidos. La ejecución presupuestaria de los egresos consiste en el registro de los compromisos durante el año.

Es un instrumento que proporciona el grado de eficiencia que ha tenido la administración durante un período determinado para llevar a cabo la ejecución del presupuesto general y específico de la organización.

Es una etapa que consiste en materializar toda la información y poner en marcha los planes de las actividades programadas, en lo que se refiere a lo financiero y lo operativo con el objetivo de alcanzar las metas trazadas.

Se debe tomar en cuenta que la ejecución presupuestaria está íntimamente ligada con el factor tiempo, el cual significa que las metas previstas en el cronograma de actividades

deberán desarrollarse continuamente y de esa manera evitar que surjan atrasos y eleven costos.

2.6.1 La ejecución del presupuesto del Proyecto

Es la acción de autorizar los gastos aprobados en el presupuesto del proyecto, el administrador y/o gerente del proyecto inicia entonces las actividades que conlleven a la contratación del personal, compra de equipos, materiales y servicios, todo de acuerdo al plan de adquisiciones del proyecto. Este paso se da después de que el presupuesto ha sido aprobado y el proyecto está autorizado para iniciar sus actividades según el plan del mismo. En este instante, el departamento financiero de la organización y el donante establecen el cronograma de desembolsos que colocarán los recursos financieros en una cuenta bancaria disponible para el proyecto.

2.6.2 Metas del Presupuesto

Los presupuestos son usualmente establecidos en base a las pautas del departamento financiero para ser monitoreados contra metas establecidos como por ejemplo un año fiscal, pero el proyecto puede necesitar sus propias metas para monitorear áreas específicas del proyecto. Una de estas áreas son las fases del proyecto establecidas en el cronograma del proyecto y su correspondiente grupo de actividades. Cuando se establecen los objetivos del presupuesto versus un cronograma, el proyecto será capaz de tener una mejor oportunidad de monitorear y controlar el presupuesto. El administrador y/o gerente del proyecto necesita establecer las metas del presupuesto para monitorear la ejecución del trabajo del proyecto.

2.6.3 Autorización de Gastos

La autorización de los gastos sigue las políticas de la organización que determinan quien puede autorizar los gastos en nombre del proyecto y los límites de las autorizaciones. Algunas organizaciones eligen tener varios niveles de autorización, para montos altos se puede incluir dos o tres firmas para asegurarle al donante que se aplican controles adecuados para garantizar el uso y la aplicación correcta de los fondos recibidos. El gerente del proyecto usualmente aprueba las órdenes de compra para todos los gastos del proyecto tanto para materiales, equipos y servicios, siguiendo el plan del cronograma del proyecto y la lista de requerimientos de recursos.

El proyecto usara los procedimientos financieros y contables que la organización tiene para la compra de bienes y servicios, especialmente cuando se compre ítems de costos elevados. La gestión de contratos define los planes de adquisición en mayor detalle y los procesos que el proyecto tiene para obtener cotizaciones y manejar los contratos con los proveedores.¹⁴

2.7 Control del Presupuesto

El monitoreo y control del presupuesto del proyecto aseguran que solo los cambios apropiados del proyecto sean incluidos en el presupuesto aprobado, que la información acerca de los cambios autorizados sea comunicada y que las acciones correctivas sean tomadas por el personal a cargo.

El control del presupuesto es el proceso por el cual los costos o gastos incurridos en el proyecto son formalmente identificados, aprobados y pagados. Dependiendo del nivel de

¹⁴ Gestión del presupuesto del proyecto, PM4DEV 2009, Gerencia Proyectos para Organizaciones de Desarrollo, P.17.

autorización los gastos son aprobados por el gerente del proyecto y registradas por la unidad financiera para su monitoreo, reportes al donante y requisitos de auditoría.

El control del presupuesto es una responsabilidad crítica del administrador y/o gerente del proyecto, y es igualmente importante que la organización defina los roles y responsabilidades de todas las partes involucradas en el control del presupuesto. Usualmente la responsabilidad del departamento financiero es registrar, dar seguimiento y monitorear el presupuesto desde una perspectiva de contabilidad de costos y generar reportes para la gerencia de la organización y el donante, como parte de los requerimientos de conformidad tales como, el asegurarse que las cuentas correctas sean utilizadas y registradas.

La unidad financiera no es responsable de monitorear si el presupuesto sigue las metas y objetivos del proyecto, esa es la responsabilidad del gerente del proyecto que necesita utilizar los reportes y monitorear el presupuesto y determinar si los recursos son utilizados de acuerdo al plan e identificar cualquier desviación, cambios o modificaciones al presupuesto.

La contabilidad de costos no es la principal preocupación del gerente del proyecto, sino los gastos relacionados a los resultados específicos del proyecto. La contabilidad de costos se enfoca usualmente en información histórica, mientras que el control del presupuesto del proyecto se enfoca en mejorar la ejecución y en predecir los gastos futuros que afectarán al proyecto.

Para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.

- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

2.8 Reportes del Presupuesto

Los reportes de la unidad financiera, pedidos de aprobación de compras de la unidad de adquisiciones, y reportes del equipo del proyecto se utilizan para dar seguimiento al presupuesto del proyecto y proveen una imagen de cómo los gastos del proyecto siguen al presupuesto. El proyecto necesitará determinar el formato y contenido de los reportes del presupuesto y sus necesidades para controlar los gastos del proyecto.¹⁵

2.9 El Control Presupuestal

Para llevar a cabo el control presupuestal de un proyecto es necesario establecer una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado en tiempo real, tanto en las acciones como en los recursos utilizados en ellas. Este control se hace mediante el uso de indicadores (rubros presupuestales,) y la explicación de las variaciones presentadas en los valores respectivos. Debe verificarse qué se va cumpliendo, qué ha dejado de cumplirse y luego indagar por las causas de las diferencias que se puedan presentar.

¹⁵ Gestión del presupuesto del proyecto, PM4DEV 2009, Gerencia Proyectos para Organizaciones de Desarrollo, P.20

Los resultados del análisis de la ejecución presupuestal le facilita a la dirección del proyecto la toma de decisiones, tales como agilizar la consecución de recursos, controlar gastos desbordados, acelerar la ejecución de algunas partidas presupuestales, suspender algunos gastos inicialmente previstos, introducir nuevos rubros de gasto, etc.

2.9.1 Periodicidad del Control Presupuestal

El control presupuestal se hace a través de revisiones permanentes, o como mínimo mensuales, con el fin de hacer oportunamente los ajustes pertinentes. A las entidades de cooperación se deben remitir los informes de control o comparación de la ejecución presupuestal con la periodicidad que éstas lo requieran: trimestral, semestral o anual.

2.9.2 Los Ajustes al Presupuesto

La decisión sobre el ajuste del presupuesto depende, tanto del análisis que se efectúe sobre la ejecución de los recursos financieros disponibles y previstos en cada rubro de ingresos y egresos, como de la verificación del cumplimiento de las actividades, metas y objetivos del proyecto y de la necesidad de continuar o no con parte o totalidad de las mismas.

Debe tenerse en cuenta que en algunas ocasiones la aprobación formal de un ajuste del presupuesto exige involucrar para la toma de decisiones tanto, a las instancias de dirección pertinentes en la organización como a las fuentes financiadoras. La consulta y acuerdo con estas últimas se da particularmente cuando los ajustes involucran los recursos que ellas aportan.

Es importante recordar que las agencias de cooperación que deciden apoyar el desarrollo de un proyecto, habitualmente transfieren sus recursos con destinación específica, y éstos no

pueden ser aplicados en forma diferente, salvo que se obtenga el permiso previo correspondiente.

Al finalizar el proyecto, los informes de ejecución presupuestal permiten conocer si hubo déficit o superávit. Un control de presupuesto a tiempo y bien hecho debe arrojar en sus resultados que al finalizar la ejecución del proyecto no se presentó un déficit o superávit significativo y en el caso que estuvieran por presentarse, deben aparecer en dichos informes las evidencias de que se tomaron las decisiones pertinentes oportunamente.

Un superávit podría originarse en:

- Un ahorro por racionalización de gastos durante la ejecución.
- Porque no se realizaron algunas actividades que en la práctica no fueron necesarias, pero sin embargo se cumplieron los objetivos y metas previstos.
- Como resultado de no haber cumplido con las actividades y metas previstas y para las cuales se habían hecho las correspondientes provisiones presupuestales, lo que a su vez se reflejaría en una falta de cumplimiento de los objetivos del proyecto.

2.11 La Toma de Decisiones

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).¹⁶

¹⁶ <http://liredazgo.blogspot.com/2011/09/barreras-para-la-toma-de-decisiones.html>

2.11.1 La Teoría de la Decisión

Es un estudio formal sobre la toma de decisiones. Los estudios de casos reales, que se sirven de la inspección y los experimentos, se denominan teoría descriptiva de decisión; los estudios de la toma de decisiones racionales, que utilizan la lógica y la estadística, se llaman teoría preceptiva de decisión. Estos estudios se hacen más complicados cuando hay más de un individuo, cuando los resultados de diversas opciones no se conocen con exactitud y cuando las probabilidades de los distintos resultados son desconocidas.



La toma de decisión es también un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

En los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

2.11.2 Modelos de criterios de decisión.

- **Certeza:** Sabemos con seguridad cuáles son los efectos de las acciones.
- **Riesgo:** No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello.
- **Incertidumbre estructurada:** No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir de entre varias posibilidades.
- **Incertidumbre no estructurada:** En este caso no sabemos qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no tenemos ni idea qué puede pasar.

2.11.3 Las Funciones administrativas de la toma de decisiones.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Funciones administrativas dentro de la organización al tomar decisiones:

Planeación: Procedimientos

- ✓ Presupuestos
- ✓ Programas

- ✓ Políticas
- ✓ Estrategias
- ✓ Objetivos
- ✓ Propósitos

Organización: División del trabajo Descripción de Funciones

- ✓ Departamentalización
- ✓ Jerarquización
- ✓ Dirección o ejecución: Supervisión
- ✓ Comunicación
- ✓ Motivación
- ✓ Integración

Control: Retroalimentación

- ✓ Corrección
- ✓ Medición

2.11.4 Componentes de la Decisión

La técnica de tomar decisiones en un problema está basada en cinco componentes primordiales:

Información: Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.

Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

Experiencia: Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.

Análisis: No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

2.11.5 Importancia de la toma de Decisiones

En el momento de tomar una decisión es importante ya que por medio de esta podemos estudiar un problema o situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. El proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.

- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.¹⁷

2.11.6 Barreras para la Toma de Decisiones

El empleo de las fases mencionadas para el proceso de toma de decisiones siempre te acercará a una solución más satisfactoria. Sin embargo, existen algunas barreras u obstáculos que pueden desviarte de tal proceso.

El primer obstáculo es el no participar en el proceso racional propuesto para la toma de decisiones. Automáticamente volvemos a las costumbres y por tanto las decisiones tomadas pueden no ser las más adecuadas. Otro problema puede ser que alguna de las fases no se realice como es debido: definición del problema y análisis de la situación, alternativas no identificadas con precisión y elegir una alternativa que no se maximiza tal como se pensó.

Otros problemas que nos podemos encontrar:

- ✓ Falta de información.
- ✓ Información equivocada.
- ✓ Poseer demasiada información o información redundante.
- ✓ No llegar a tomar la decisión adecuada por falta de información y tendencia al perfeccionismo.
- ✓ Orientarse a la situación problemática pensando que ésta no tendrá solución o dudando de nuestra propia habilidad para resolverla.
- ✓ La existencia de prejuicios o estereotipos que pueden distorsionar las posibles alternativas a considerar y por tanto entorpecen la decisión racional.

¹⁷ <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170149.html>

- ✓ Las situaciones en que se da "ilusión de control", es decir, la persona tiende a considerar que todas las situaciones están controladas, y por ello no llega a tomar una decisión efectiva.
- ✓ El centrarse en el futuro a corto plazo y no tener en cuenta las posibles consecuencias a largo plazo que la decisión podría tener.
- ✓ La presión de tiempo, otras personas del entorno pueden llegar también a tomar decisiones equivocadas.
- ✓ El atajar las situaciones de manera superficial, sin tratar de reflexionar sobre sus causas y consecuencias.
- ✓ Demorar excesivamente la decisión por miedo a equivocarse.
- ✓ Cambio continuo en los intereses y prioridades, lo cual lleva a no tomar nunca una decisión.
- ✓ Toma de decisiones de manera impulsiva.
- ✓ Considerar sólo una de las distintas alternativas posibles.
- ✓ Actuar ante una decisión no programada como si de una decisión programada se tratase.
- ✓ Resolver las situaciones por intuición o a través de respuestas emocionales.
- ✓ Falta de previsión o creatividad para valorar las posibles consecuencias.

CAPITULO III

Generalidades de Las Organización No Lucrativas (ONG'S) y La Cooperación Internacional.

3.1 Antecedentes de ONG'S

“El termino ONG fue acuñado hace cuarenta años por la Organización de Naciones Unidas, para nombrar a todo Organismo de presión, cabildeo, de prestación de servicios y promoción humana, que no perteneciera a las esferas Gubernamentales.”¹⁸

La existencia de organizaciones no gubernamentales se inició en Guatemala en 1963, con la creación de la Fundación del Centavo FUNDACEN, según consta en los archivos del Ministerio de Gobernación y Registro Civil de la ciudad capital. En su mayoría este tipo de entidades nació por iniciativa de grupos de profesionales y técnicos especializados generalmente en campos relativos a las ciencias sociales, educación, en universidades e interesados en el desarrollo. Es importante mencionar que en muchos casos las organizaciones no han podido constituirse en agentes de cambio, ni han propiciado la total participación de las comunidades en los proyectos.

3.2 Definición de ONG

Se conoce por Organizaciones NO Gubernamentales (ONG'S) a las entidades que no forman parte del gobierno, constituidas con el apoyo ofrecido por el sector privado, como resultado de acuerdos entre gobiernos. Poseen personalidad jurídica propia, creadas sin

¹⁸ Chile Monroy CPA Consultores. 2004, Seminario de ONG'S, Guatemala.

ánimo de lucro y generalmente están orientadas al desarrollo de los sectores populares de más bajos recursos.

Son las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro; tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente, según lo establece el artículo 2 del decreto número, 02-2003

Se definen como “organizaciones que han surgido de la preocupación debido a la situación económico-social imperante en el país, como espacios de trabajo humanitario y de desarrollo comprometidas a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones a las cuales acompañan, lo cual se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de la **organización y autogestión comunitaria.**”¹⁹

3.3 Características de ONG'S

En Guatemala, las ONG han contribuido en forma significativa en la solución de la problemática económica, política y social de las áreas urbanas y rurales. Se considera que existen diferencias entre estas entidades, en cuanto a su área de acción e intereses; esto se refiere a diferencia filosófica, ideológica, ética y financiera; sin embargo, todas en conjunto buscan el progreso.

¹⁹ Erika Marina Ucelo Lima, USAC 2008, Tesis auditoría de los estados financieros y ejecución presupuestaria de una organización no gubernamental dedicada a la prestación de servicios de salud, p. 1

Las ONG'S no lucrativas constituyen unidades de capital importante para el desarrollo de las comunidades, generando cambios cualitativos en el mejoramiento de los niveles de vida de la población, y con ello prestando servicios importantes que otras entidades no están en capacidad de proporcionar.

Características fundamentales de las ONG:

- Ausencia de fin de lucro
- Ayudar a personas de escasos recursos
- Organizaciones fuera del marco institucional del Estado
- No se reparten beneficios o excedentes
- Régimen de Protección Legal y están sometidas a la vigilancia del Estado.

3.4 Estructura de las ONG'S

3.4.1 ONG'S Nacionales

Estas se organizan a nivel nacional-local y sirven como vínculo entre los recursos de los organismos internacionales y la articulación de las necesidades locales. Pueden recibir financiamiento del gobierno local y/o de los organismos internacionales o también de las instituciones internacionales como el Banco Interamericano de desarrollo (BID).

3.4.2 ONG'S Internacionales

Estas organizaciones funcionan en el ámbito mundial con financiamiento de países industrializados para beneficio de nuestro país. Estas actúan como agencias financieras apoyando programas de desarrollo o proyectos de otras agencias.

3.4.3 Tipos de Organizaciones según su financiamiento

De acuerdo a los diferentes tipos de financiamiento que obtienen las ONG'S estas pueden provenir de:

- Convenios de administración con fondos sociales
- De programas gubernamentales
- De agencias y/u organismos internacionales
- De la venta de recursos y servicios
- De desarrollo de proyectos autosostenibles
- De donaciones
- De entidades privadas

3.5 Cooperación Internacional

Cooperación Internacional es un concepto global que comprende todas las modalidades concesionales de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo. Los recursos son otorgados con el fin de apoyar el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo, por parte de las naciones desarrolladas, lo cual se denomina cooperación bilateral; por medio de organismos multilaterales, llamada cooperación multilateral; o por los entes descentralizados, conocida como cooperación descentralizada.²⁰

Se le conoce también como Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) y comprende diferentes modalidades concesionales de ayuda como son: cooperación técnica, cooperación

²⁰ <http://www.accionsocial.gov.co>.

financiera; ayuda humanitaria, ayuda de emergencia y desastres; ayuda alimentaria; cooperación cultural; becas; pasantías; seminarios, cursos o talleres.

3.5.1 Clasificación de la Cooperación Internacional

3.5.1.1 Según el tipo y naturaleza de las actividades involucradas

La cooperación internacional puede ser técnica o financiera no reembolsable. Se considera cooperación técnica a aquella que incorpora la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos o experiencias de países más desarrollados y organismos multilaterales con el fin de fortalecer las capacidades nacionales existentes en los países en vías de desarrollo.

Es cooperación financiera el flujo de recursos en efectivo, por lo general de carácter no reembolsable, transferido por países u organismos internacionales de cooperación, destinada a apoyar proyectos, donaciones, asistencia humanitaria u otro tipo de ayuda que permita mitigar o atender las necesidades más apremiantes de las poblaciones más necesitadas en los países en desarrollo.

En todo caso, la cooperación internacional tiene por objeto colaborar en la búsqueda de objetivos de desarrollo establecidos por los países receptores, con programas o proyectos mutuamente concertados.

3.5.1.2 Según el nivel de desarrollo de los países

La cooperación puede ser horizontal o vertical. La “cooperación vertical” o “nortesur” es la que se da entre un país desarrollado y otro en vías de desarrollo o de menor nivel de desarrollo. La cooperación horizontal, ocurre entre países de similar nivel de desarrollo y se denomina “Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo”

3.5.2 Planes, programas o proyectos

Por lo general, los recursos de cooperación internacional son canalizados a través de proyectos, aunque existen otros mecanismos como las donaciones, los cursos, seminarios o pasantías, así como las becas, entre otros.

Los proyectos, además de ser la unidad básica de gestión del desarrollo, se constituyen en el principal instrumento de acceso a la cooperación.

3.5.2.1 Proyecto

Un proyecto es un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a lograr unos resultados para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con recursos presupuestados.

Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados en el ámbito de la cooperación internacional cuando forman parte de un programa y cuando responden a planes de desarrollo nacionales, regionales o municipales. Es conveniente señalar que una de las políticas de las fuentes de cooperación es trabajar con el enfoque de programas, lo cual ha sido propuesto a escala mundial.

3.5.2.2 Programa

Es la articulación de un grupo de proyectos que apuntan al mismo objetivo, lo cual implica una visión más global para la solución de los problemas, mientras un proyecto sería una solución parcial. En este sentido, un programa puede definirse como un conjunto organizado e integral de proyectos, por lo general orientados por un ámbito sectorial.

No obstante lo anterior, un programa también puede tener un carácter territorial (cubrir varios).

3.5.2.3 Plan

Un plan es el concepto de planificación más general que define las políticas y estrategias de desarrollo que permitan transformar una situación. Se materializa a través de objetivos, estrategias, programas y proyectos, sustentados con unas metas, instrumentos y recursos. En resumen, un plan se articula en programas y estos se conforman por Proyectos.

La cooperación internacional busca apoyar y apalancar el desarrollo y como tal está concebida para apoyar proyectos con ciertas características que permitan mayor viabilidad en la negociación de la cooperación y tener éxito en los propósitos que ella se propone.

Por esta razón, antes de seleccionar o formular un proyecto para la cooperación internacional, se recomienda hacer un análisis para establecer si cumple con los criterios que rigen la ayuda externa.

A continuación se presentan los criterios más importantes en las líneas de cooperación oficial. Es necesario indicar que pueden darse excepciones en algunos casos particulares y podrían existir algunas modificaciones eventualmente, dependiendo de las líneas específicas de las fuentes cooperantes.

3.5.3 Criterios Generales

Los proyectos de cooperación internacional deben contribuir al logro de las metas generales de desarrollo definidas a nivel nacional e internacional. En la actualidad ellas están establecidas de la siguiente manera:

A nivel internacional: Objetivos de Desarrollo del Milenio y las metas previstas en estos, sobre los cuales la comunidad internacional se ha puesto de acuerdo con un horizonte al año 2015.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la educación primaria universal
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil; 5. Mejorar la salud materna
5. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
6. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente,
7. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

CAPITULO IV

Características que presentaron los Administradores no financieros en el control presupuestario de los proyectos cooperación que ejecutan las ONG'S de Santa Cruz del Quiché.

4.1 Distribución geográfica y demográfica del Municipio de Santa Cruz del Quiché.

Ubicación

Santa Cruz del Quiché es la cabecera departamental de Quiché, y se ubica en la región nor-occidente del país, en el ramal de la Sierra Madre que penetra desde México y forma la Cordillera de los Cuchumatanes. El municipio de Santa Cruz del Quiché dista a 162 km de la ciudad capital, ocupa una extensión territorial aproximada de 128 kilómetros cuadrados, equivalente al 1.5% de la extensión territorial departamental y está ubicado a una altitud de 2,021 metros sobre el nivel del mar.

El municipio de Santa Cruz del Quiché colinda, al sur con Chichicastenango y Patzité, al oeste con Sant Antonio Ilotenango, al norte con San Andrés Sajcabajá y al este con Chinique y Chiché todos del departamento de Quiché; el mismo se encuentra organizado en 82 lugares poblados divididos en el casco urbano: 56 cantones, 16 caseríos, 4 parajes agrupados en 12 microregiones.

Población

El municipio se caracteriza por ser un municipio predominantemente rural, la población femenina supera a la masculina, destaca también la población joven, es un municipio multiétnico y plurilingüe siendo estas dos últimas características indicadores de la riqueza cultural del municipio.

El municipio cuenta con una población total al 2009 de 90, 890 habitantes; divididos en área urbana con el 33% y rural 67%, de los cuales el 48% son hombres y el 58% mujeres. Se caracteriza por tener una población heterogénea con el 83% indígena y un 17% ladina.

El departamento de Quiché ocupa el tercer lugar de pobreza de la República de Guatemala, de acuerdo a los indicadores del mapa de pobreza. Se encuentra dentro del rango catalogado como medio. Los efectos de la pobreza redundan en el bajo ingreso familiar, por la falta de capacidad productiva, la baja escolaridad, problemas en salud y carencia de empleo.

El departamento de Quiché presenta un índice de vulnerabilidad social alto, debido a que es una de las áreas menos atendidas y de los que tienen mayor cantidad de problemas sociales.

4.2 Instituciones objeto de Estudio

Como referencia se describe el nombre de las instituciones en las que laboran los Administradores no financieros, que amablemente y espontáneamente aceptaron brindar información:

1. Asociación Ajb'atz' Enlace Quiché, tiene como objetivo investigar, desarrollar, y promocionar la cultura maya. Potencializar la capacidad humana de los pueblos indígenas mediante aplicaciones innovadoras de tecnología informática y comunicativa, y crear materiales educativos contextualizados.

2. Asociación Kemow Etamanik Bilingüe Intercultural (AKEBI)

AKEBI una asociación que desarrolla actividades de capacitación en Educación Bilingüe Intercultural para miembros de la comunidad educativa. Cuenta con el recurso humano para diseñar y elaborar materiales educativos interculturales dirigidos a miembros de la comunidad educativa, además de contextualizarlos en su

idioma materno y dentro de la cultura maya para que puedan ser utilizados por docentes, niñas, niños, y padres de familia.

3. *PACE-GIZ Cooperación Alemana*

PACE Trabaja en el mejoramiento de la calidad de la educación en el país, con mayor incidencia en las áreas rurales de los departamentos de Quiché, Huehuetenango, Alta y Baja Verapaz.

GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)

Las metas de la Cooperación Alemana con Guatemala se enfocan en el fomento de la seguridad ciudadana y el fortalecimiento de las estructuras democráticas con equidad. Como eje transversal se fomentan la aplicación de los derechos humanos y la equidad de géneros.

4. *Asociación Verde y Azul/Fundación Intervida España*

Es una ONG de cooperación para el desarrollo cuyos objetivos generales son mejorar la cobertura y calidad de las prestaciones, y fomentar la prevención y mejora de las condiciones de salud reforzando los sistemas públicos de educación y salud. Actúa localmente con las comunidades, a través de la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables, especialmente de la infancia, y las poblaciones indígenas, incidiendo en las causas de la pobreza y las desigualdades.

5. *Asociación CDRO*

La Asociación fue fundada en julio de 1984, su objetivo general es mejorar las condiciones de vida de las y los habitantes de las comunidades rurales de Totonicapán y la región occidental de Guatemala de manera integral, equitativa y sostenible, estableciendo el modelo de la participación total de la comunidad.

6. *Cruz Roja Internacional/Quiché*

La Asociación Nacional de la Cruz Roja Guatemalteca (CRG), es una entidad de servicio de carácter privado, no lucrativa. Convencida que su perspectiva humanitaria es dedicar sus energías a prevenir y evitar el sufrimiento humano, y buscar nuevos ámbitos y métodos de actuación y no limitarse a abordar las necesidades inmediatas condicionadas a las emergencias

7. *CEFA-Guatemala (Comité Europeo para la educación y agricultura)*

El propósito es Desarrollar proyectos de producción agrícola, comercialización, organización, y registro de artesanía femenina así como el apoyo de la organización de las tierras públicas, un instrumento fundamental para el derecho a la tierra y su respeto. Además de la implementación de un programa de (SAD), realizado con aportes privados de ciudadanos Italianos.

8. *Centro Cooperativo Sueco, Quiché*

We Effect (SCC) apoya a cooperativas y grupos organizados de los sectores populares con herramientas para luchar contra la pobreza y la injusticia en base a su propio esfuerzo. La estrategia de cooperación tiene como objetivo, contribuir a crear las condiciones necesarias para consolidar la paz y la reducción de la pobreza desde una perspectiva de derechos humanos y desde la perspectiva de mujeres, hombres, niñas y niños que viven en condiciones de pobreza.

9. *Proyecto de Desarrollo Santiago -PRODESSA-*

A lo largo de veinte años como organización de la sociedad civil PRODESSA, se ha identificado y comprometido con la educación y desarrollo integral de las comunidades rurales empobrecidas y particularmente con el del Pueblo Maya con una visión política de contribuir a la transformación de la realidad, en medio de un contexto histórico excluyente y racista, en el que ha imperado la estructura de poder hegemónica y de dominación a nivel institucional y cotidiano.

10. *Share Guatemala, Quiché*

Es una organización sin ánimo de lucro, laica y apolítica que trabaja desde 1987 en temas de desarrollo en Guatemala. El trabajo lo basa en metodologías participativas en íntima relación con grupos organizados y socios locales en comunidades rurales de Guatemala; a los que brinda formación en nutrición y salud, educación, producción agrícola, administración y finanzas, así como el desarrollo de proyectos auto sostenibles. También la implementación de Créditos a Mujeres.

11. *Save The Children Quiché*

Es una organización independiente líder en el mundo en el trabajo a favor de la niñez y la adolescencia. Inspira y promueve cambios significativos en la forma en que Guatemala y el mundo valora y actúa a favor de los niños, niñas y adolescentes, para lograr mejoras inmediatas y duraderas en sus vidas, fortaleciendo las capacidades de la población e instituciones locales y nacionales garantes del cumplimiento de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.

12. *Water for People Quiché*

Water For People trabaja con personas y socios para desarrollar soluciones innovadoras y duraderas a los problemas de agua, saneamiento e higiene en un mundo en vías de desarrollo. Water For People-Guatemala elaboró un plan estratégico para trabajar exclusivamente en el departamento de El Quiché, seleccionado debido a su gran necesidad: el departamento cuenta con uno de los más altos niveles de pobreza en el país y muy bajos niveles de cobertura de agua y saneamiento.

13. *Centro de Paz Bárbara Ford*

Es una asociación que promueve el desarrollo humano integral y espiritual al ofrecer programas de índole, social, cultural, político y jurídico, a individuos, familias y comunidades, con énfasis en población indígena u otras necesitadas, empoderándolas para su propia transformación y que sean agentes de cambio para vivir una vida más justa y digna en armonía unos con otros y el cosmos.

14. Comisión Nacional Permanente de la Reforma Educativa (CNPRE)

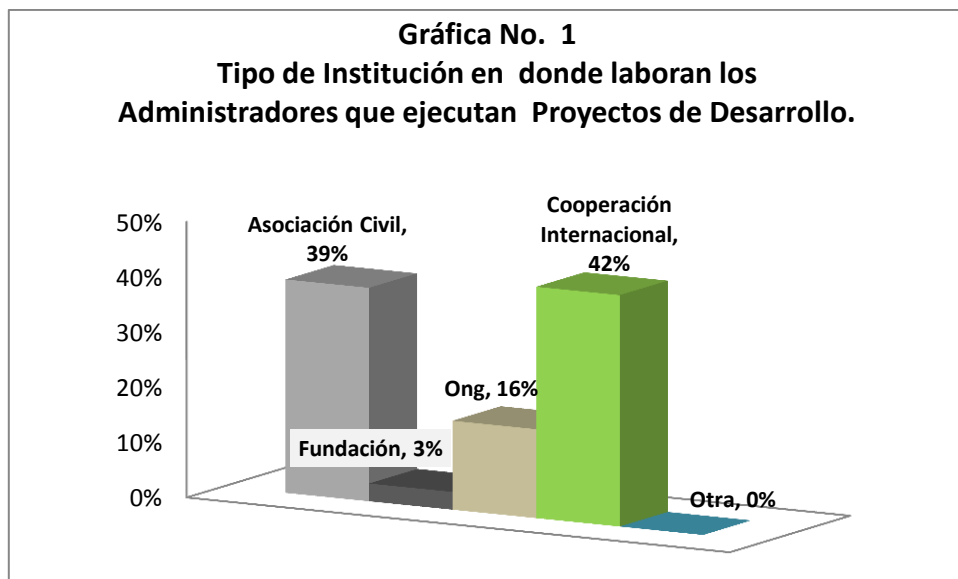
Fue creada en 1997, en el marco de las negociaciones para la implementación de los Acuerdos de Paz. CNPRE es la instancia creada como representación de los pueblos indígenas, especialmente de los sectores más excluidos, para negociar con el Estado la puesta en marcha de la reforma educativa.

CNPRES se ha caracterizado por representar los intereses y aspiraciones de los pueblos indígenas y en particular de aquellos sectores especialmente excluidos y marginados.

4.3 Análisis de Resultados de la Investigación

Debido a los indicadores de pobreza antes mencionados, por la importancia que tiene el control presupuestario para la administración de proyectos de cooperación, se realizó un estudio del 24 de septiembre al 08 de octubre del año 2012, en el Municipio de Santa Cruz del Quiché, en donde en primer término; se necesitaba conocer el tipo de organizaciones que ejecutan proyectos de la cooperación internacional, y los aspectos más relevantes del control presupuestario por parte de los administradores no financieros.

Para recopilar la información se diseñó una boleta con preguntas dirigidas a los Administradores de proyectos, presentándoles una serie de respuestas abiertas y cerradas; para inferir en el propósito de la investigación que es: El manejo del control presupuestario, en por parte de Administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG'S, del municipio de Santa Cruz del Quiché; el resultado obtenido presenta lo siguiente:

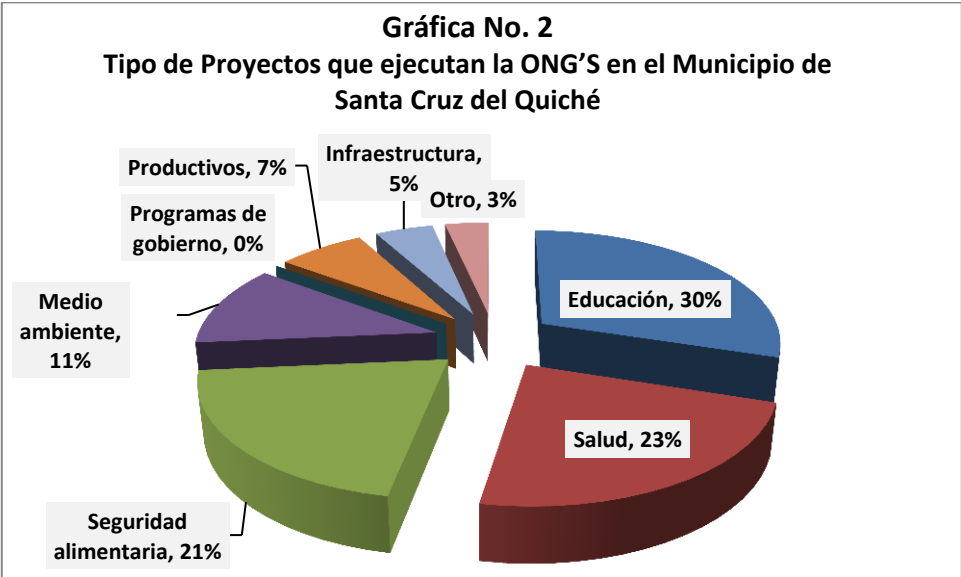


Fuente: Investigación de Campo

Se encuestó a Administradores y/o persona responsables de ejecutar proyectos, que trabajan en instituciones que ejecutan proyectos apoyados por la cooperación internacional, preguntándoles sobre qué tipo de organización es la entidad en la que laboran, respondiendo el 39% que la institución para la que trabajan está constituida como Asociación Civil; por su parte el 42% indicó que es una filial o delegación de la casa matriz en Santa Cruz del Quiché. El 16% manifestó que la institución para la que labora está conformada como ONG propiamente dicha, finalmente el 3% respondió que está organizada como una fundación.

El Decreto 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, en el artículo 4, define los tipos de organizaciones de la siguiente manera “Las Organizaciones No Gubernamentales podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha, constituida bajo el amparo de la presente Ley.

En conclusión se pudo determinar, que en su mayoría los Administradores de proyectos encuestados, laboran en instituciones que actúan como representante o delegación de la casa matriz de la entidad de cooperación internacional.



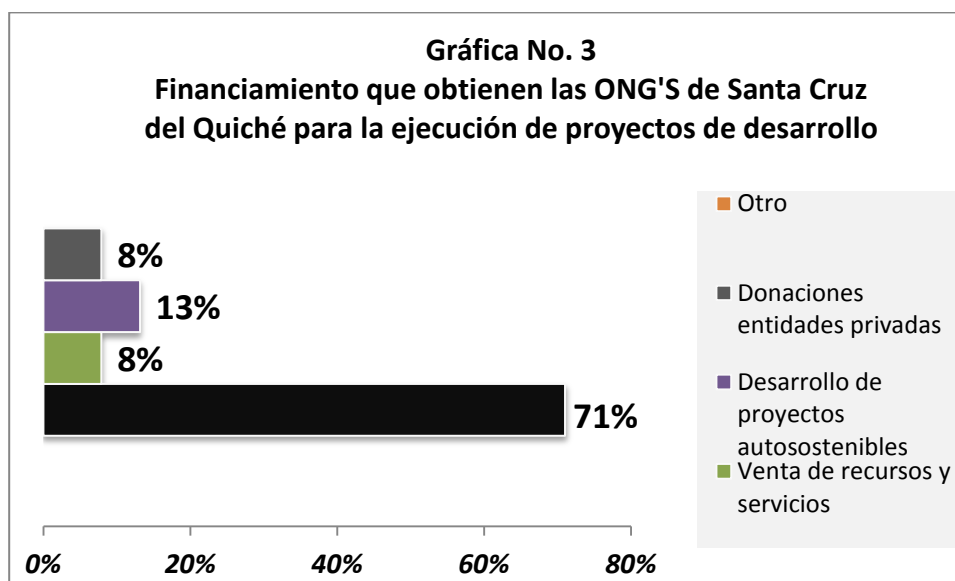
Fuente: Investigación de Campo

Se preguntó también a los Administradores; sobre el tipo o clase de proyectos que ejecuta la institución que representa, manifestando el 30% que trabaja con proyectos de educación, el 23% ejecuta proyectos de salud, 21% enfoca su trabajo en proyectos de seguridad alimentaria. El 11% de los encuestados orientan sus objetivos a proyectos de medio ambiente, el 5% administra proyectos productivos. También un 5% se trabaja con proyectos de infraestructura, y un 5% lo conforman otro tipo de proyectos entre los cuales mencionaron: Desarrollo comunitario, equidad de género, empoderamiento de mujeres mayas, y tecnologías de información.

Es importante señalar que no fue posible recopilar información, en alguna institución del estado o privada, referente a: número de ONG'S que trabajan en Santa Cruz del Quiché,

montos de los proyectos ejecutados, tipos de proyectos. Según indicaron los encuestados existen algunas redes de ONG'S y OG'S que coordinan acciones de intervención en proyectos de salud y educación, aunque no agrupan a la totalidad de las instituciones.

Con base a la información recopilada a través de los administradores se concluye que; en su mayoría (74%) de los proyectos ejecutados se concentran en tres tipos: educación, salud y seguridad alimentaria. Y en menor porcentaje (26%) trabajan proyectos de medio ambiente, infraestructura y otros.

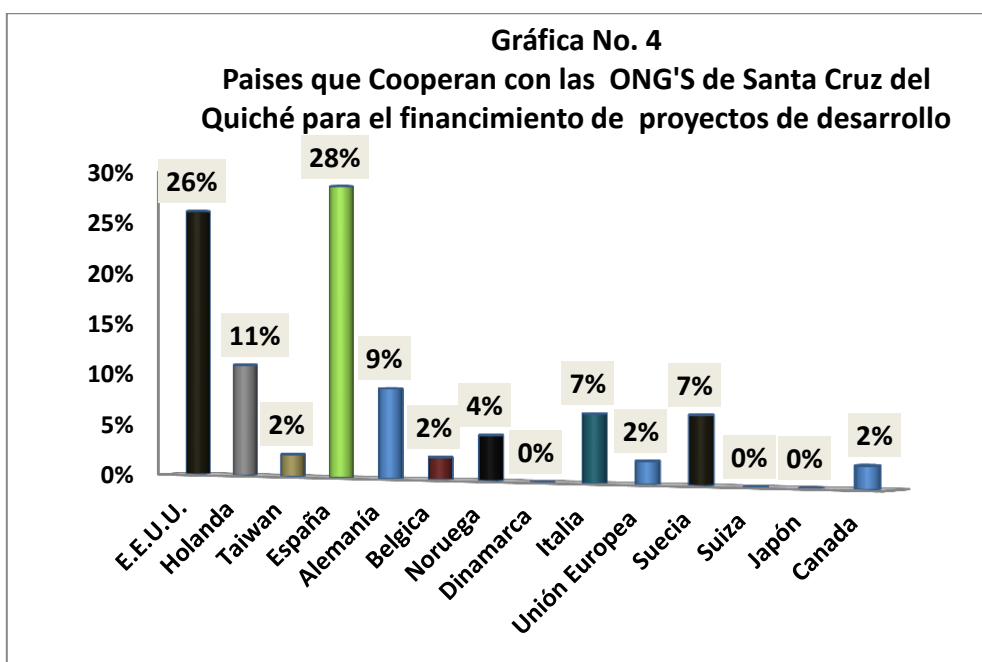


Fuente: Investigación de Campo

Al preguntarle a los Administradores no financieros sobre el tipo de financiamiento que obtienen sus entidades para la ejecución de proyectos, se recopiló la siguiente información: La mayor parte de proyectos 71%, financian su ejecución con donaciones de la cooperación internacional, el 13% genera financiamiento de proyectos de forma auto sostenible. Se pudo determinar que el 8% de las instituciones recibe donaciones de

entidades privadas para la ejecución de sus proyectos, y un porcentaje similar 8% obtiene fondos de la venta de recursos y servicios.

Los datos mostrados en la gráfica anterior indican que en su mayoría los Administradores de proyectos de desarrollo de Santa Cruz del Quiché, ejecutan sus actividades con recursos financieros donados por la cooperación internacional.

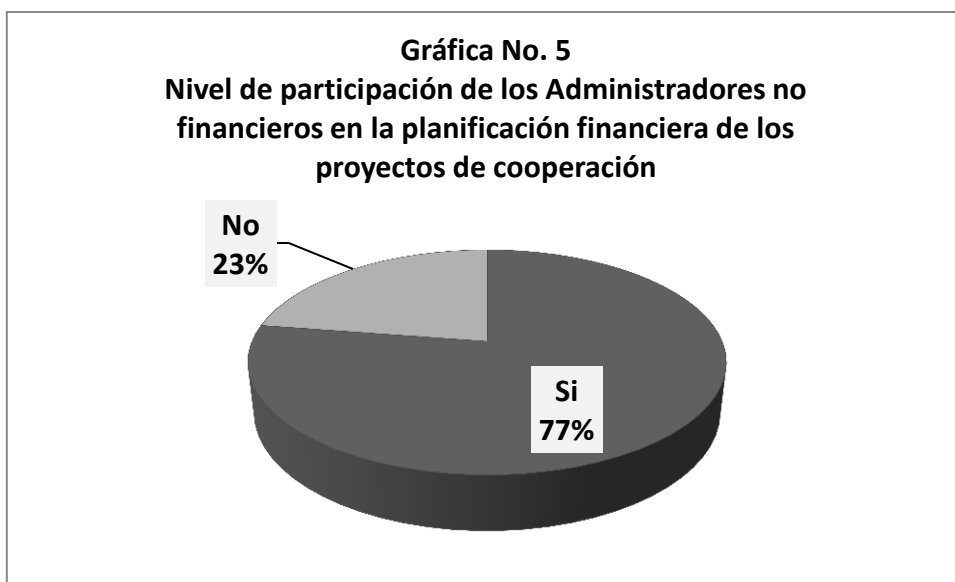


Fuente: Investigación de Campo

Con base a la información recopilada en las instituciones encuestadas, el mayor apoyo financiero para la ejecución de proyectos en Santa Cruz del Quiché, proviene de España (28%), seguido por Estados Unidos de Norte América con 26%. Según datos obtenidos con Administradores de proyectos, Holanda representa el 11% de apoyo financiero para la ejecución de proyectos, Alemania el 9%, países como Italia y Suecia patrocinan un 7%, y un porcentaje menor 4% representa el financiamiento aportado por Noruega; países como Taiwán, Bélgica, Unión Europea y Canadá representan un 2% de financiamiento para la ejecución de proyectos.

Si bien, las ONG'S no buscan obtener ganancias con lo que hacen, sí puede tener fuentes de financiamiento para poder existir. Algunas lo hacen por medio de fuentes de financiación propias, cobrando cuotas a sus miembros o realizando actividades de recaudación de fondos, incluido el apadrinamiento. Otras tienen fuentes de financiación externas, que pueden ser públicas (subvención o ayuda del Estado) o privadas (donaciones de empresas). La forma de financiación depende exclusivamente de lo estipulado por sus fundadores. En su mayoría los encuestados indicaron que consideran que el financiamiento para la ejecución de los proyecto de desarrollo a cargo provienen de aportaciones privadas que realizan personas particulares (apadrinamiento) y gobiernos internacionales a través de la cooperación.

Finalmente se puede concluir que en Santa Cruz del Quiché diversas fuentes de financiamiento apoyan la ejecución de proyectos de desarrollo, y que en su mayoría las donaciones y/o financiamiento provienen de: España, USA, Holanda, Alemania, Suecia y Noruega.



Fuente: Investigación de Campo

Cuando hablamos de la planificación financiera de entidad no lucrativa nos referimos a un proceso que se lleva a cabo como un elemento de otros procesos de planificación, por

ejemplo: la planificación estratégica, la planificación de negocios. Un proceso independiente por ejemplo: anual basado en otros procesos de planificación (programas, proyectos, la funciones etc.)

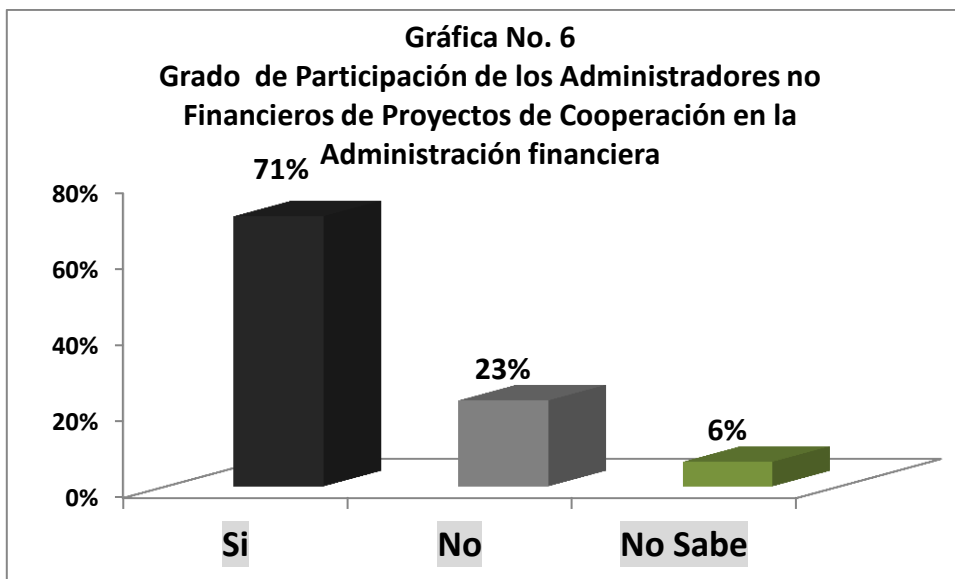
La planificación financiera trata de determinar cómo se puede conseguir las metas y objetivos financieros a largo plazo, por ejemplo: que un proyecto llegue a ser económicamente viable.

La planificación financiera comprende entre otros aspectos:

- Identificar cuánto dinero se va a gastar en un proyecto y se debe recaudar.
- Determinar si habrá suficiente efectivo disponible para el proyecto.
- Determinar si la organización será rentable o perderá dinero.
- Analizar si algo (por ejemplo: una idea de autofinanciación) es viable.

Como se aprecia en la gráfica No. 5, al cuestionar a los Administradores y/o Gerentes de proyectos sobre su participación en la planificación financiera de los proyectos a su cargo, el 77% de los encuestados respondió que sí participan, un menor número (23%) expresó que no tiene participación.

En consecuencia con los datos anteriormente indicados se concluye: que los administradores y/o gerentes de proyectos fundamentan su participación en la planificación financiera en la etapa de elaboración del presupuesto, ya que en esta fase de planificación en donde definen los recursos materiales y humanos a utilizar, asignan costos a las diferentes actividades, determinan el costo total del proyecto, y programan la fecha en la que utilizarán los fondos programados para el proyecto.



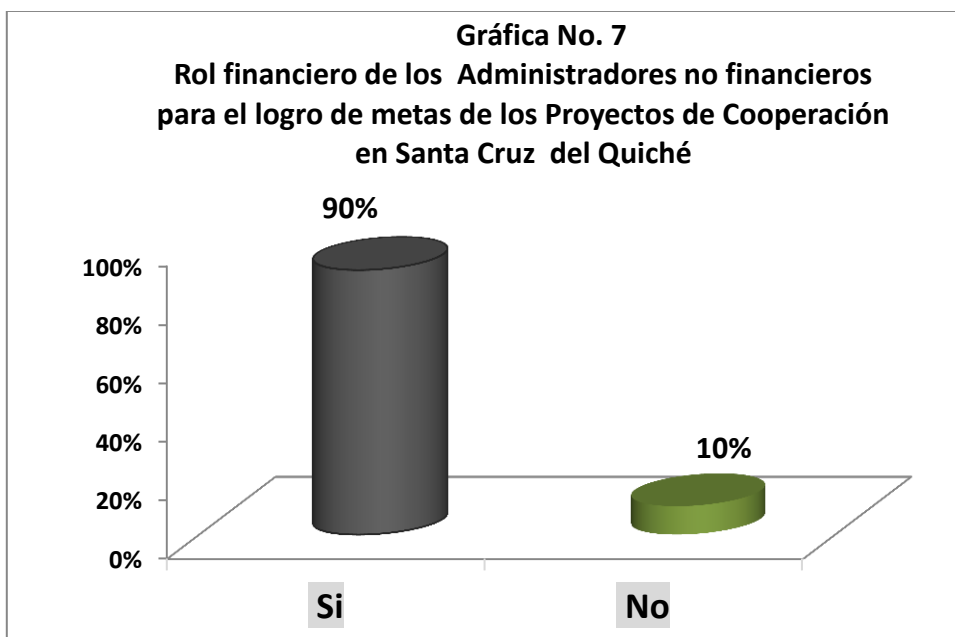
Fuente: Investigación de Campo

La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. La meta de un Administrador Financiero consiste en: Planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

De acuerdo a la información brindada por los Administradores de proyectos, la Administración Financiera de las organizaciones no gubernamentales, se apoya en tres pilares muy importantes que son: *La gestión presupuestaria, la contabilidad y la auditoria*. De estos tres pilares en el que mayor participación tienen, es en la gestión presupuestaria, la cual se basa sobre previsiones hechas en función de condiciones interiores y exteriores a la organización. A partir de estas previsiones, los responsables reciben atribuciones/proyectos y medios expresados en valor y por un medio determinado.

Al preguntar a los Administradores de proyectos sobre su participación en la administración financiera de los proyectos a su cargo, el 71% respondió afirmativamente, el 23%

manifestó no tenerla, y el 6% expreso simplemente que no sabía. En conclusión puede decirse que la mayoría de los administradores tienen participación en la administración financiera de los proyectos financiados por la cooperación que se ejecutan en Santa Cruz del Quiché.

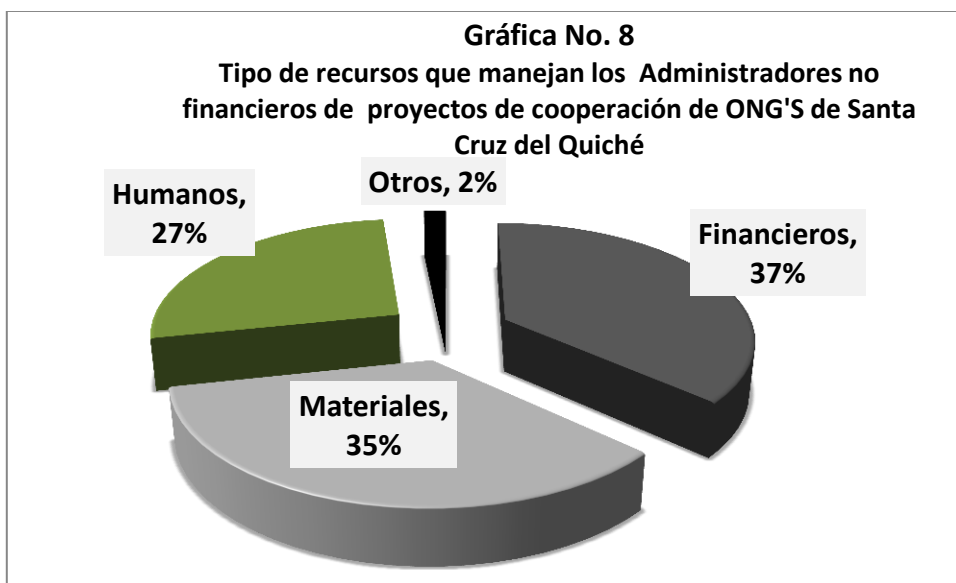


Fuente: Investigación de Campo

Parte del rol del Administrador de Proyectos es crear estrategias que les permita reducir costos en la adquisición de materiales, bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades; es decir buscar que los recursos financieros sean productivos y eficientes con el objetivo de alcanzar las metas previstas en el proyecto.

Al interrogar a los Administradores de proyectos sobre este aspecto, el 90% de los encuestados considera que es parte de su rol buscar el uso más eficiente de los recursos financieros. Solamente un 10% de los administradores considera que no es parte de función enfocarse en la eficiencia de los recursos financieros.

Aunque la mayoría de administradores de proyectos no tengan una formación eminente financiera, la eficiente ejecución de los proyectos de cooperación, requiere que parte de sus responsabilidades se enfoque en la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente, para ser consecuentes con lo previsto en el presupuesto.



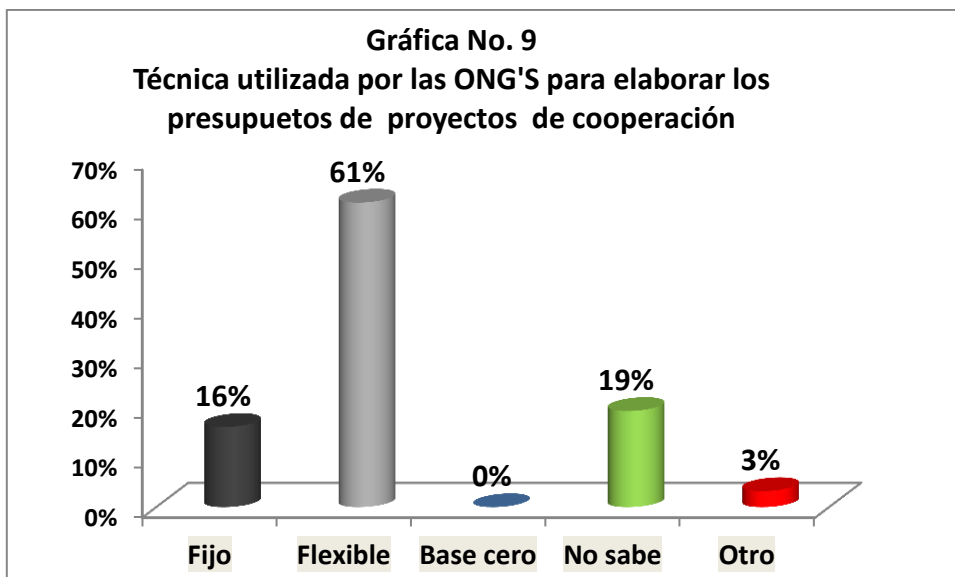
Fuente: Investigación de Campo

En las organizaciones no gubernamentales los recursos materiales, humanos y financieros, son escasos y limitados, responden a un presupuesto que en la mayoría de veces debe ser aprobado por la entidad de cooperación que financiará el proyecto, por lo tanto los administradores de proyectos deben manejarlos con mucha eficiencia y eficacia, de tal manera que su administración les permita alcanzar los fines sociales para los cuales fue concebido el proyecto.

Al cuestionar los responsables de administrar los proyectos de cooperación sobre los recursos que manejan, el 37% respondió que su mayor función se centra en el manejo de los recursos financieros, el cual fundamenta en la ejecución financiera de presupuesto,

teniendo que identificar las diferentes maneras de utilizar los fondos en forma eficiente y creativa de modo que éstos puedan generar ahorros con la reducción de costos para ampliar las metas del proyecto, que incluye entre otras actividades: la contratación de servicios con terceros como consultorías y estudios especializados, y la gestión de compra, que a su vez lleva un proceso de buscar la mejor oferta técnica-económica. El segundo aspecto de importancia dentro de la gestión de los encuestados con 35%, se centra en la administración de los recursos materiales, mencionando que manejan bienes tales como: instalaciones, vehículos, mobiliario, equipo informático, que constituyen herramientas importantes para alcanzar los objetivos del proyecto.

El equipo humano es el principal activo para cualquier entidad, tanto pública, como privada; sobre todo en instituciones sin ánimo de lucro, quienes trabajan en ellas lo hacen porque de una u otra manera se identifican con los fines y las acciones que desarrollan, es por ello que el 27% de los recursos que manejan los administradores de proyectos se enfoca en la administración del recurso humano, el cual inicia desde el proceso de selección de personal, contratación, coordinación de procesos y tareas, y procurar el buen desempeño laboral. El 2% de otros recursos, mencionaron aspecto como: el apoyo a actores locales, apoyo técnico y coordinación con otras entidades.



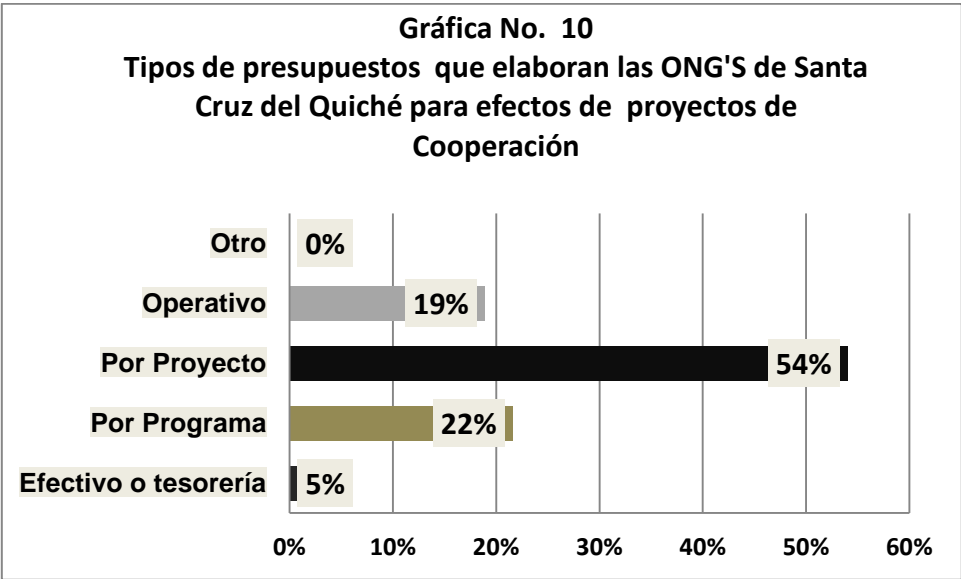
Fuente: Investigación de Campo

Existen diversas técnicas para elaborar un presupuesto, el modelo de formulación de presupuestos está ligado al sistema de cálculo de costes y a la filosofía de la técnica que se vaya a utilizar, de las cuales podemos identificar distintas con sus correspondientes presupuestos: Presupuesto rígido, presupuesto flexible, presupuesto base cero, presupuesto basado en actividades y presupuesto por programas (incluye proyectos).

Al preguntarle a los administradores que ejecutan proyectos de cooperación en organizaciones no gubernamentales de Santa Cruz del Quiché, el 61% expresó que utiliza la técnica del presupuesto flexible, este tipo de presupuestos parte de la premisa de que el comportamiento de los gastos depende, fundamentalmente, del rango de actividades, y que durante la ejecución del proyecto se pueden efectuar modificaciones a lo inicialmente previsto, reorientando recursos financieros entre partidas presupuestarias. El 19% de los Administradores no saben que técnica utilizan para confeccionar el presupuesto de los proyectos a su cargo. Algunas organizaciones preparan presupuestos antes de asignar

fondos disponibles, esto es lo que se denomina “elaboración de presupuesto con base cero” esta técnica es utilizada por el 16% de los administradores de proyectos encuestados. El 3% respondió que utilizaba otro tipo de técnica, mencionando entre otras la técnica del presupuesto fijo o rígido, que consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividades, no realizándose ningún tipo de ajuste, cuando la actividad real difiere de la estimada.

Aunque la mayoría de Administradores respondieron que la técnica utilizada para elaborar el presupuesto es flexible, es muy probable que esta respuesta no refleje realmente la técnica utilizada, ya que se considera que los encuestados no tienen la base teórica para diferenciar una técnica de otra, observado que la técnica utilizada es una combinación de base cero y flexible.



Fuente: Investigación de Campo

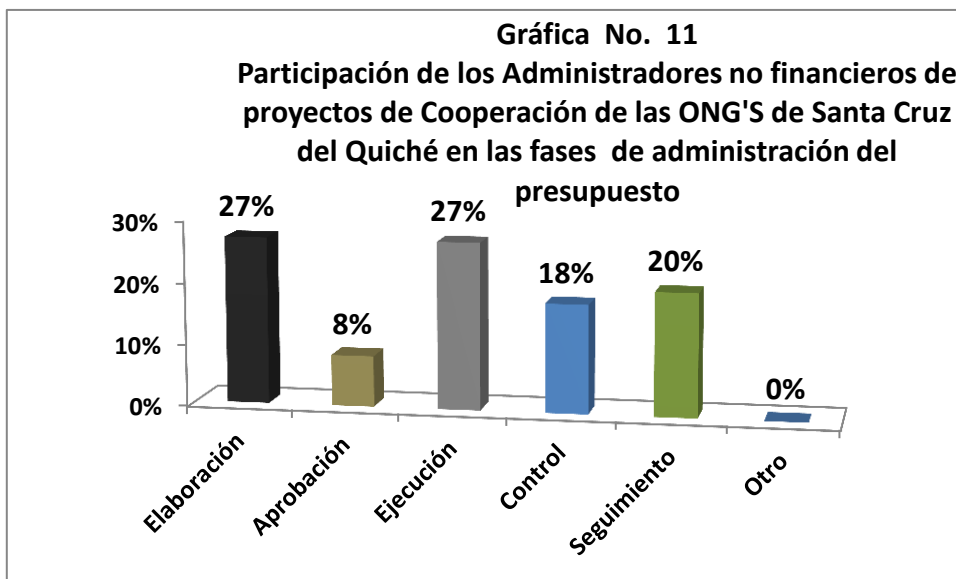
Distintos son los puntos de vista desde los cuales se puede clasificar los presupuestos, en el caso particular de ONG'S, el tipo de presupuesto a elaborar depende en la mayoría de

ocasiones de las políticas y procedimientos establecidos por la entidad cooperante, ya que al momento de presentar los proyectos para aprobación, el presupuesto se plantea en función de los requerimientos solicitados.

Lo datos que se presentan en la gráfica No. 10, refleja que el tipo de proyecto que más elabora los administradores y/o gerente de proyecto de cooperación, es el presupuesto por proyecto con 54%; este tipo de presupuesto debe presentarse en cantidades monetarias y desglosadas en rubros, es decir, que todos los gastos directamente necesarios para ejecutar los trabajos previamente planificados. También la gráfica demuestra que el 22% elabora presupuestos por programa, este tipo de presupuestos lo forma un conjunto de proyectos y actividades. El 19% de los administradores preparan presupuestos operativos, tipo de presupuesto que contempla una serie de gastos que se realizan para el funcionamiento de la institución, también llamados gastos fijos ya que los mismos no varían de un periodo a otro. El 5% elabora presupuestos de efectivo o tesorería, este tipo de presupuesto registra las posibles entradas y salidas de efectivo generadas por las actividades propias de una entidad, y requiere tener un cierto grado de formación financiera para su preparación.

Los aspectos relevantes del presupuesto por proyecto son entre otros, los siguientes:

- Proporciona una mejor y mayor vinculación Planificación Estratégica–Presupuesto.
- Simplifica la estructura presupuestaria.
- Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisión en todas las etapas del proceso presupuestario.
- Facilita la gestión del proyecto en función de las políticas y objetivos estratégicos.
- Permite una mejor evaluación y control del presupuesto.



Fuente: Investigación de Campo

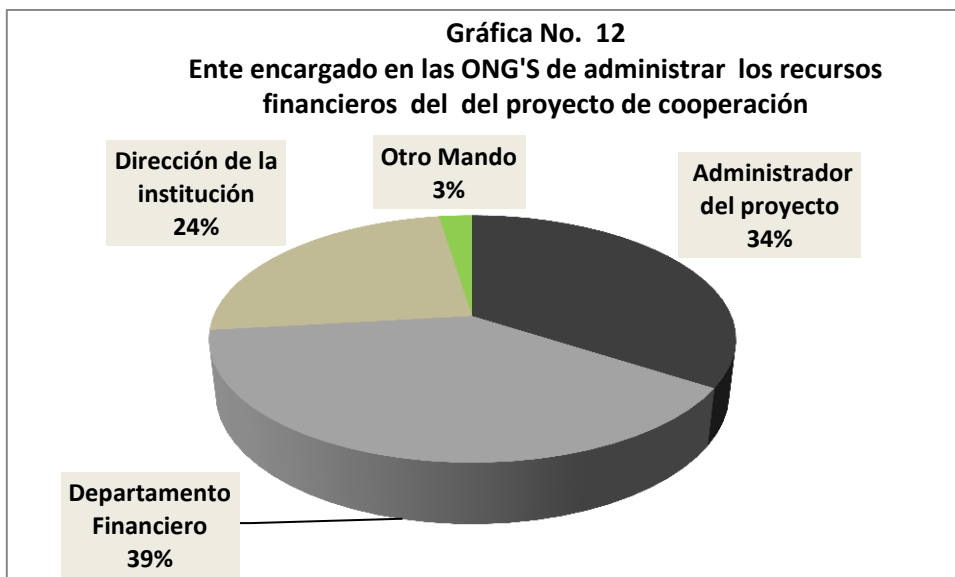
El Presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control, el mismo tiene un ciclo o conjunto de etapas sucesivas que deben forzosamente cumplirse en el tiempo.

El ciclo presupuestario, es un conjunto de operaciones o procesos o etapas típicas que se desarrollan, siguiendo un orden determinado, hasta completar el proceso, las cuales llevan contribuyen a un fin común.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los Administradores de proyectos en relación a su participación en las etapas de la administración del presupuesto, el 27% interviene en las fases de elaboración y ejecución, el 18% lo hace en la etapa de control, el 20% participa en la fase de seguimiento, únicamente el 8% tiene intervención en la aprobación del mismo, esta es una etapa a cargo mayoritariamente de la Junta Directiva o en su defecto de Dirección Ejecutiva, también mencionaron los administradores que algunos casos la aprobación la realiza el donante o financiante del proyecto.

La administración del presupuesto de un proyecto contempla fundamentalmente cinco etapas puede variar en función de las políticas internas de la institución, siendo estas:

- **Elaboración:** Durante esta etapa los planes aprobados son trasladados a términos monetarios.
- **Aprobación:** consiste en dar el beneplácito del presupuesto de trabajo, dicha aprobación consiste en dar el visto bueno de las previsiones que han hecho los distintos responsables.
- **Ejecución:** Consiste en poner en marcha los planes buscando alcanzar los objetivos trazados.
- **Control y seguimiento:** el control presupuestario contempla el seguimiento de las variables que lo han configurado y se procede a compararlo con las previsiones programadas, este seguimiento permitirá corregir las actuaciones desfavorables.
- **Seguimiento:** Evaluación al final del periodo, se preparará un informe crítico de los resultados obtenidos, mediante el análisis de las variaciones y el comportamiento de cada actividad.



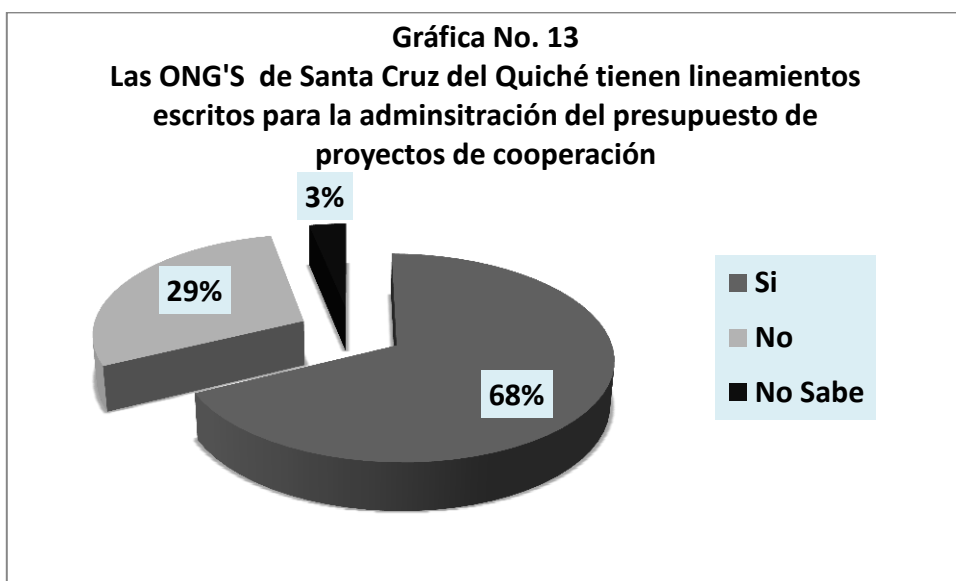
Fuente: Investigación de Campo

El éxito financiero de un proyecto dependen de la forma como se administren los recursos, por lo cual es básico planear a partir de las metas financieras de la organización señalar claramente lo que se quiere, para lo tanto los Administradores deben aprovechar las oportunidades que se presentan y prever las amenazas que puedan recaer sobre las finanzas de la organización.

Los datos que muestran la gráfica No. 12 indican que la administración financiera del presupuesto, es decir el manejo propiamente de los recursos monetarios, la realiza en un 39% el departamento financiero de la institución, si es una entidad que tenga una estructura organizativa un poco grande, si es una organización pequeña quien hace esta actividad es contador; el 34% de los administradores tienen una gestión directa con la administración financiera del proyecto, para alcanzar los fines del proyecto en ocasiones tienen que gestionar la adquisición de bienes y servicios, buscando obtener menores costos manteniendo la calidad que se necesita para desarrollar la actividades. Finalmente el 24%

de los entrevistados indicó que la dirección de la ONG, es quien se encarga de administrar los recursos financieros.

La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y liquidez, esto significa que busca hacer que los recursos financieros sean productivos estén disponibles (efectivo) para intercambiarlos por productos y servicios, tarea que las organizaciones no gubernamentales, según este estudio delegan a personal con formación especializada en finanzas y contabilidad.



Fuente: Investigación de Campo

Un lineamiento es el plan de acción que establece los criterios y procedimientos para la administración del presupuesto de una institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas, conceptos básicos y objetivos que deben respetarse dentro de una organización para realizar las diferentes tareas del Presupuesto.

La gráfica No. 13 nos permite observar que el 68% de los administradores de proyectos de cooperación de ONG'S de Santa Cruz del Quiché respondieron que en las instituciones en

las que trabajan existen lineamientos escritos para la administración del presupuesto, el 29% indicó que no existen, y el 3% no sabe si la entidad cuenta con lineamientos.

Con base en los datos recopilados se puede determinar que en su mayoría las organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos de cooperación en Santa Cruz del Quiché tienen lineamientos es decir políticas, bases o procedimientos definidos, que deben seguir los administradores de proyectos, para la administración de los recursos destinados al cumplimiento del proyecto.



Fuente: Investigación de Campo

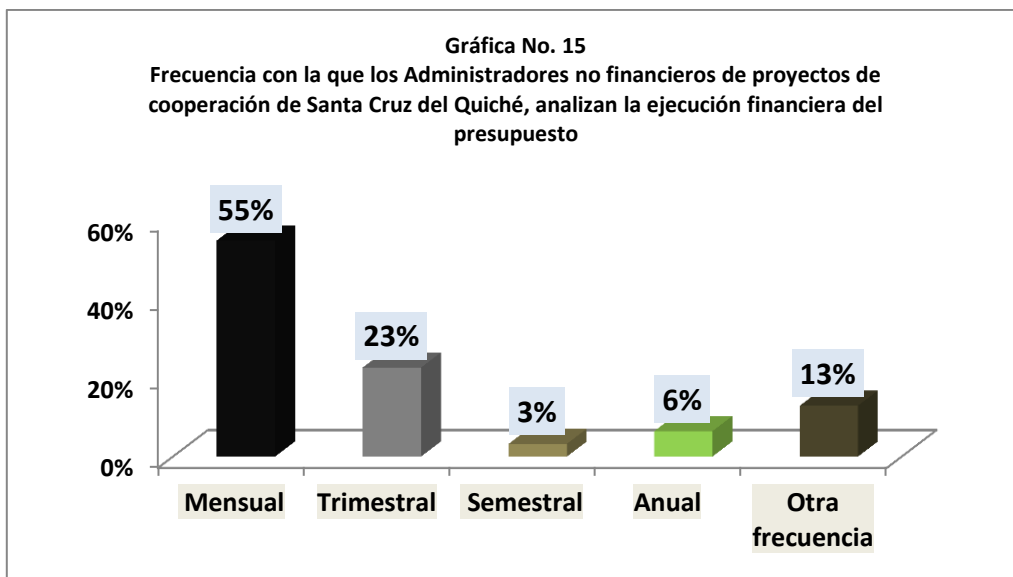
Los Reportes financieros son documentos que presentan la información financiera de una entidad. Su principal objetivo es la de proveer información útil y de forma oportuna para la toma de decisiones. Cada uno tiene características particulares y refleja la información de acuerdo a las necesidades de la institución. Una vez que se cuenta con información veraz y

confiable, se deben elaborar los reportes en tiempo y forma, para efectos de nuestro caso de estudio, los reportes que utilizan los Administradores de proyecto de cooperación están orientados al control del presupuesto, y es muy importante la frecuencia de emisión.

Al cuestionar a los administradores de proyectos de cooperación de las ONG'S de Santa Cruz del Quiché respecto si reciben oportunamente los reportes para darle el seguimiento financiero a la ejecución presupuestaria, el 80% respondió afirmativamente, en tanto el 20% indicó que no recibe a tiempo la información.

Seguidamente se les pregunto sobre la frecuencia con la que obtienen de la contabilidad la información necesaria para el seguimiento financiero del presupuesto, el 71% de los administradores indicaron que reciben de forma mensual los reportes, un 6% los obtienen trimestralmente, el 10% los recibe cada seis meses, un 10% se los emiten anualmente, finalmente el 3% utiliza otra frecuencia.

Entre los informes que emiten el departamento financiero o contabilidad para el seguimiento financiero del presupuesto, los administradores de proyectos mencionaron: informe ejecución presupuestaria, reportes de actividades realizadas, informes detallados de gastos, conciliaciones bancarias, libro de bancos, estados financieros.

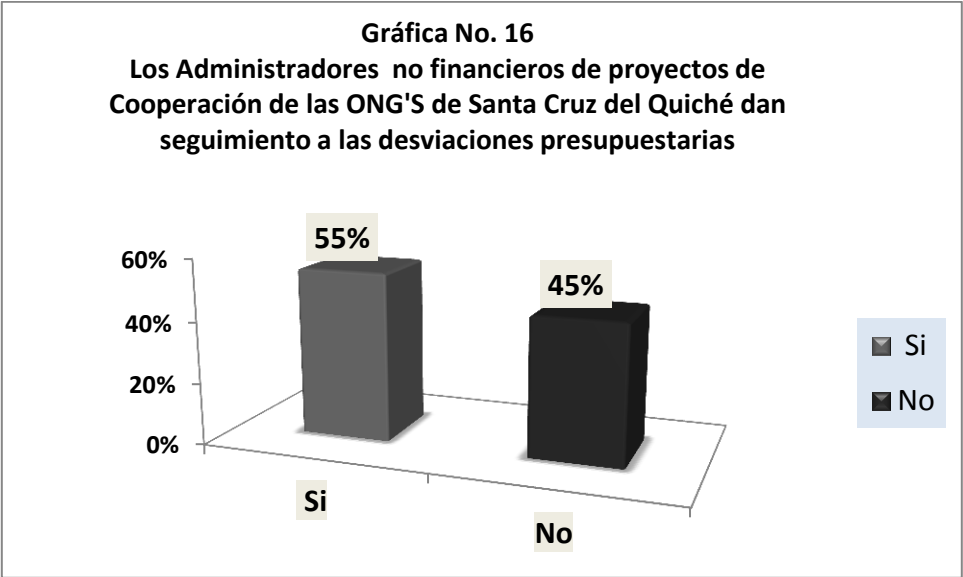


Fuente: Investigación de Campo

El control presupuestario se inicia con la comparación entre los resultados obtenidos y los previstos. En el caso de que las diferencias entre la previsión y la realización efectiva fueran significativas, se deberían tomar las medidas correctivas. El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada rubro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones. Es elemental que los encargados de administrar los proyectos establezcan un tiempo prudencial para efectuar este análisis y aplicar las medidas para rectificar las desviaciones determinadas.

La mayoría de administradores de proyectos de cooperación, realiza de manera mensual el análisis entre lo planificado inicialmente y ejecutado realmente, tal y como lo demuestra el 55% de la gráfica anterior, el 23% de los encuestados lo realiza trimestralmente, solamente

el 3% con una frecuencia semestral, un 6% de forma anual, y el 13% de administradores analiza el avance con otra frecuencia diferente a las anteriormente descritas.



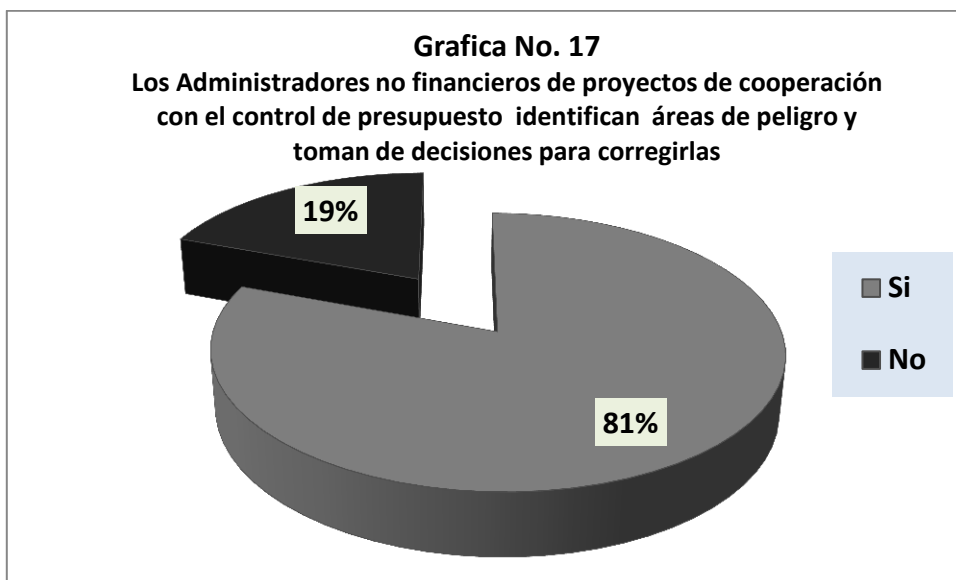
Fuente: Investigación de Campo

Un análisis de las variaciones documenta y examina la diferencia entre los resultados planificados y los reales. Existen dos áreas principales en un análisis de variaciones; comparación entre costo presupuestado y el costo real (Gasto), comparación entre la cantidad planificada de una actividad o adquisición y la cantidad real.

Los datos obtenidos en la encuesta demuestran que el 81% de los administradores establece y da seguimiento a las desviaciones presupuestarias determinadas en el seguimiento financiero, contrario al 45% que no lo hace.

Los administradores de proyectos de cooperación deben examinar los informes financieros de ejecución, comparar los gastos presupuestados contra los gastos reales y formular preguntas respecto a por qué los gastos reales son superiores o inferiores a las expectativas,

pueden ser a casusa de diferentes factores, entre ellos: aplicaciones presupuestarias incorrectas, uso inesperado de recursos, aumento en los precios, etc.



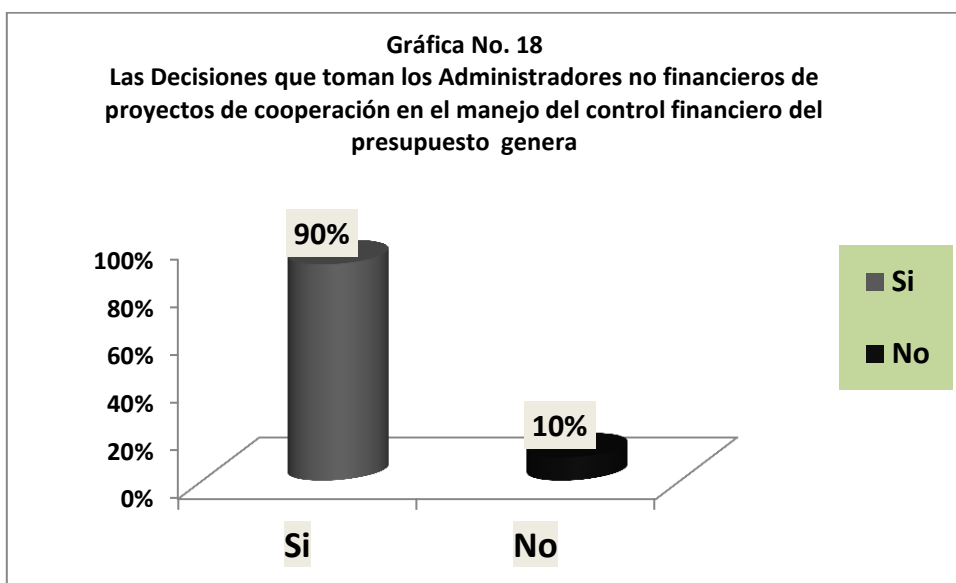
Fuente: Investigación de Campo

Quien toma una decisión debe identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar sus consecuencias y evaluarlas según los objetivos y metas trazadas. Para ello, se requiere: En primer lugar, información actualizada sobre qué alternativas se encuentran disponibles en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar según cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información sobre como pasar del presente al futuro: cuáles son los valores y las preferencias que se deben utilizar para seleccionar, entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducen del mejor modo a los resultados que deseados. Este procedimiento ideal, en muchas ocasiones, debido a la escasez de tiempo y recursos para alcanzar este estado de conocimiento, es imposible aplicarlo en

entornos tradicionales, por ello la necesidad de sistemas que posibiliten el análisis y la interpretación de la información disponible.

Puede definirse entonces, la toma de decisiones como una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental inherente a todas las demás actividades de la organización.

El 81% de los encuestados que administra proyectos de cooperación expresó que con el análisis de las desviaciones presupuestarias identifica áreas de peligro, toma decisiones para corregirlas, por su parte el 19% indicó que no toma acciones. La medición de resultados busca comparar los resultados reales con lo presupuestado, a fin de que las "diferencias" llamen la atención y la necesidad de investigación adicional y de posibles decisiones y acciones correctivas. Las diferencias negativas o insatisfactorias pueden señalar peligros, por lo que es importante identificar la causa precisa y tomar la decisión del caso en cuanto a adoptar o no algún curso de acción.



Fuente: Investigación de Campo

Cuando los Administradores de Proyectos de Cooperación, observan discrepancias entre las cifras reales y las proyecciones deben reaccionar. La reacción podría ir desde hacer más preguntas hasta la modificación del plan de trabajo; en algún momento puede decidir modificar el presupuesto, o mantenerlo inalterado; lo que es verdaderamente importante es tomar una decisión en cuanto a adoptar o no, algún curso de acción.

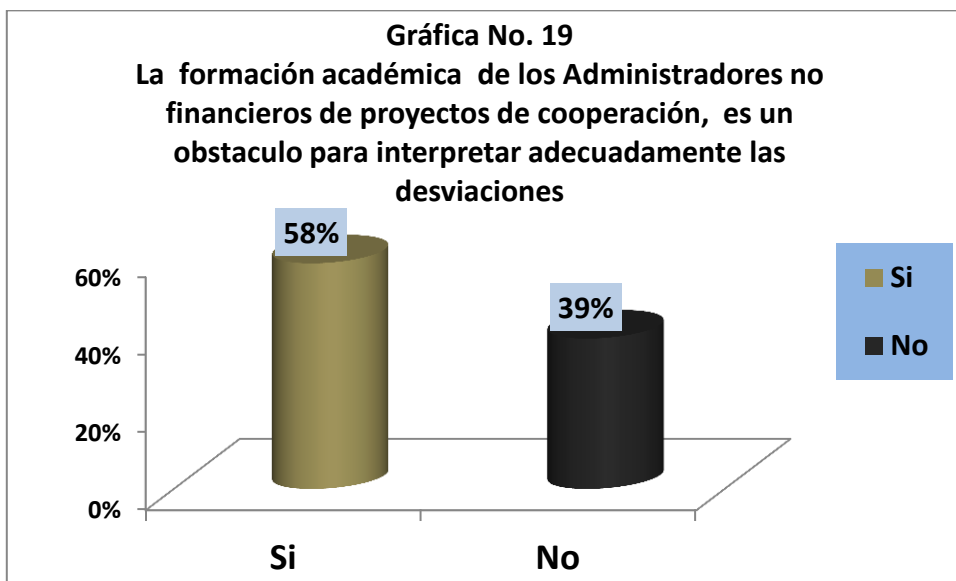
Para llevar a cabo una buena decisión se requiere utilizar el método científico, estructurado de la siguiente manera:

1. Análisis: Como primer paso es necesario reconocer que existe un problema, para luego definirlo y especificar los datos adicionales necesarios, y obtener y analizar los datos.
2. Decisión: En esta etapa se proponen diferentes alternativas y se proceden a seleccionar la mejor.
3. Puesta en práctica: Consiste en poner en acción la alternativa seleccionada y luego se realiza la vigilancia necesaria como control del plan elegido.

La mayor parte de los encuestados, el 90% coinciden en que las decisiones que toman al momento de establecer una desviación en el presupuesto genera una solución acertada, en tanto el 10% restante manifestó que las decisiones que han tomado no han producido soluciones, por la influencia de factores externos que no pueden controlar.

La toma de decisiones, es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación, esta constituye una parte importante en la labor de todo administrador y/o gerente, -todos tomamos decisiones-. La toma de decisiones está relacionada a un problema, dificultad o conflicto. Por medio de la decisión y ejecución se

espera obtener respuestas a un problema o solución a un conflicto. Los problemas de decisión requieren que haya una selección de varias posibilidades de las cuales se debe hacer la elección.

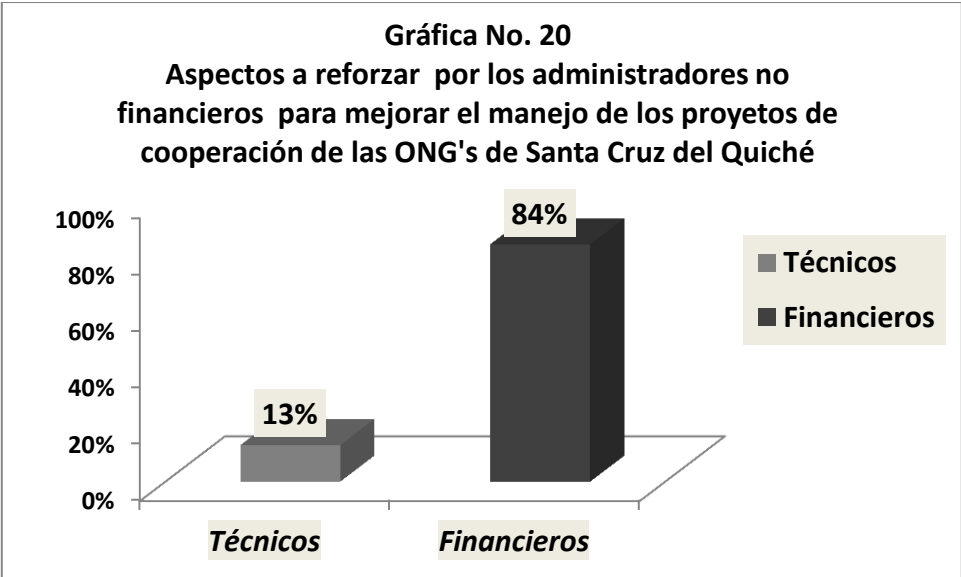


Fuente: Investigación de campo

En muchas organizaciones, los Administradores de Proyectos consideran que la Administración Financiera es una responsabilidad directa del personal que cuenta con una formación especial (Contadores, Financieros, etc.). Aunque la Administración Financiera sea una disciplina individual, también es importante reconocer que cualquier persona responsable de planificar, controlar, o utilizar recursos monetarios, humanos o de otro tipo hasta cierto punto se convierte en un administrador financiero. Los Administradores de Proyectos de Cooperación, deben interesarse en el manejo de los aspectos financieros, o se darán cuenta que carecen de los recursos necesarios para lograr las metas de largo plazo o mantener las operaciones cotidianas, parte de su rol es buscar la eficiencia de los recursos que controla.

En relación al tema de la formación financiera, el 55% de los administradores de proyectos de cooperación de ONG'S de Santa Cruz del Quiché, consideran que cuenta con la suficiente capacitación financiera para manejar el presupuesto, según comentaron al momento de la encuesta en su mayoría la han obtenido a través de la experiencia de trabajar con la ejecución de proyectos. Por su parte el 45% de los Administradores consideran que no es suficiente la formación financiera que tienen para administrar el presupuesto.

Seguidamente se cuestionó a los administradores de proyectos, si la formación académica con la que cuenta les permite interpretar adecuadamente las desviaciones financieras del presupuesto, el 58% respondió afirmativamente, por su parte un 39% respondió que su formación financiera actual no les permite interpretar adecuadamente las desviaciones presupuestarias.



Fuente: Investigación de Campo

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La gestión de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de: planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El Administrador del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos propuestos, y por consiguiente es necesario que identifique los aspectos técnicos y financieros que debe fortalecer para tener un desempeño eficiente en la ejecución del proyecto.

Previo a presentar la propuesta para mejorar el control presupuestario a través del análisis y seguimiento financiero, los datos obtenidos permiten establecer que el 84% de los administradores encuestados necesitan reforzar aspectos financieros para tener un mejor desempeño en la administración de los proyectos. Por su parte el 13% considera que son los aspectos técnicos los que deben reforzar mejorar la administración de proyectos.

CAPITULO V

Propuesta

Modelo para mejorar el control presupuestario, a través del análisis y seguimiento financiero, permitiéndoles, a los administradores no financieros que ejecutan proyectos de cooperación en ONG'S, del municipio de santa cruz del quiche, alcanzar eficiencia y eficacia en el manejo del presupuesto.

5.1 Antecedentes:

De acuerdo al estudio realizado en Organizaciones No Gubernamentales que ejecutan proyectos de desarrollo en el municipio de Santa Cruz del Quiché, se determinó que la principal fuente de ingresos para el financiamiento de proyectos provienen de las donaciones que reciben de Organismos Internacionales, especialmente de países como España, Estados Unidos de Norte América, Alemania, Italia y Suecia.

5.2 Justificación:

Con base en el análisis de resultados del estudio realizado, se concluye que los Administradores y/o Gerentes no financieros de proyectos de las Organizaciones No Gubernamentales del municipio de Santa Cruz del Quiché, necesitan fortalecer la capacidad del manejo del control presupuestario, principalmente en el análisis de variaciones presupuestarias que incide directamente en la toma decisiones, y por consiguiente en la administración de los recursos financieros otorgados por organismos internacionales, destinados a la ejecución de proyectos de desarrollo.

La acertada toma de decisiones administrativas - financieras y aplicación de acciones en el momento oportuno, les permitirá a los Administradores no Financieros de Proyectos lograr una eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos; que les permitirá alcanzar los objetivos trazados por las agencias donantes al llevar el beneficio requerido a la población necesitada.

5.3 Objetivo General:

Contribuir en la mejora del control presupuestario, permitiéndole a los Administradores no Financieros analizar financieramente las variaciones del presupuesto, y como resultado de dicho proceso generen acciones que les facilite la toma de decisiones en beneficio del proyecto, tales como; agilizar la consecución de recursos, controlar gastos excedidos, acelerar la ejecución de algunas partidas presupuestales, suspender algunos gastos inicialmente previstos, etc. Por lo tanto se plantea el siguiente modelo que incluye las siguientes herramientas: informe de ejecución financiera por actividades, informe técnico de avance físico y cronograma comparativo, que les sirvan de base para el análisis y medir la eficiencia y eficacia del proyecto.

5.4 Generalidades

Para llevar a cabo el control presupuestal de un proyecto es necesario establecer una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado en tiempo real, tanto en las acciones como en los recursos utilizados en ellas.

Este control se hace mediante el uso de:

- Indicadores (rubros presupuestales)
- Explicación de las variaciones presentadas en los valores respectivos
- Debe verificarse qué se va cumpliendo, qué ha dejado de cumplirse y luego indagar por las causas de las diferencias que se puedan presentar.

▪ **Periodicidad del control presupuestal**

El seguimiento financiero del presupuesto debe efectuarse a través de revisiones permanentes (mensuales), con el fin de hacer oportunamente los ajustes y tomar las acciones pertinentes. En la su mayoría las organizaciones ejecutoras deben remitir a las entidades de cooperación los informes de control o comparación de la ejecución presupuestal con la periodicidad que éstas lo requieran: mensual, trimestral, semestral o anual.

▪ **Los ajustes al presupuesto**

La decisión sobre los ajustes del presupuesto depende, tanto del análisis que se efectúe sobre la ejecución de cada partida del presupuesto, como de la verificación del cumplimiento de las actividades, metas y objetivos del proyecto y las reorientaciones presupuestarias que se planteen debido a la incidencia de factores internos y externos.

En la mayoría de casos la aprobación formal de un ajuste del presupuesto exige involucrar para la toma de decisiones tanto, a las instancias de dirección pertinentes en la ONG como a las fuentes financiadoras.

Un superávit (sobrante) podría originarse en:

- Un ahorro por racionalización de gastos durante la ejecución.
- Ahorro entre el precio presupuestado y precio realmente ejecutado, en la compra de bienes y adquisición de servicios.
- Porque no se realizaron algunas actividades previstas, que en la práctica por factores externos se ejecutaron, sin embargo; se cumplieron los objetivos y metas previstas.
- Como resultado de no haber cumplido con las actividades y metas previstas y para las cuales se habían hecho las correspondientes provisiones presupuestales,

lo que a su vez se reflejaría en una falta de cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Déficit presupuestario:

Se da cuando los gastos reales de una actividad y/o partida presupuestaria superan a las previsiones realizadas en el presupuesto.

5.5 Caso Práctico:

Para una mejor comprensión de cómo realizar el control del presupuesto por parte de los Administradores no Financieros en un proyecto financiado por la cooperación internacional, se plantea la siguiente información de un proyecto de educación que actualmente se ejecutando en Santa Cruz del Quiché. Se hace la aclaración que por efectos de confidencialidad de la información algunos datos han sido modificados.

Previamente a iniciar el análisis propuesto, es preciso indicar que uno de los factores importantes para realizar un seguimiento adecuado a un proyecto de cooperación, radica en el hecho de ejercer un control continuo de la ejecución; en este sentido, no sólo habrá que seguir el avance financiero, sino también la evolución física del proyecto, es decir el conjunto de actividades que se han realizado, los bienes y servicios utilizados.

También es necesario que desde el diseño de proyecto, se definan los procedimientos, mecanismos e instrumentos que se utilizarán para obtener la información adecuada sobre la ejecución del proyecto un periodo de tiempo determinado.

Para efectos del caso práctico, se considera que las bases de un sistema de seguimiento de un proyecto de cooperación se establecen desde la planificación del mismo, en esta etapa es en donde se programa en el tiempo las tareas de seguimiento físico y financiero que han de realizarse, al igual que las responsabilidades y la forma de presentación de los resultados.

A continuación se indican los instrumentos que forman parte del sistema de seguimiento del proyecto:



- **Planificación del proyecto**, que se expresa en una matriz del marco lógico con objetivos, resultados, indicadores.
- **Convenio de cooperación entre la institución ejecutora y la entidad de cooperación financiadora del proyecto.** Este instrumento tiene por objetivo establecer los mecanismos de coordinación, colaboración y financiación interinstitucional entre las entidades para la implementación y desarrollo del proyecto, y se constituye como una base fundamental para la ejecución del proyecto, ya que conforma los compromisos y directrices de ejecución.
- **El plan operativo anual y su presupuesto.** Estas herramientas permiten y facilitan la ejecución y seguimiento de las actividades, la administración de los recursos y la adecuada ejecución.
- **El cronograma o calendario de actividades.** Es el diagrama de programación en el tiempo de las actividades contenidas en el proyecto.

Los criterios del seguimiento y control del proyecto del caso práctico serán:

- ✓ Eficiencia, es decir medir la calidad de la ejecución del presupuesto asignado al proyecto.
- ✓ Eficacia, prácticamente comparar las metas programadas con las metas financieras ejecutadas.

DESARROLLO DEL CASO

Título del proyecto	“Mejorando la Calidad de la Educación ”
Localización:	Municipios: Chichicastenango, Chiché, Santa Cruz del Quiché, San Pedro Jocopilas del Departamento de Quiché, Guatemala.
Duración:	
Fecha de inicio prevista	2 de enero 2012
Fecha de finalización prevista	31 de diciembre 2014
Periodo de financiación	36 meses

- **Resumen del proyecto**

El proyecto contempla realizar actividades encaminadas a incrementar los índices de terminación en el nivel primario, a disminuir los índices de absentismo escolar, fortalecer a las estructuras del Mineduc; a apoyar el acompañamiento en el aula e integrarse a la estrategia planteada por la Sub Dirección Técnica Pedagógica y su componente de Entrega Educativa. Con el fin último de apoyar la mejora de la calidad y cobertura educativa en el departamento de Quiché.

Para ello se orientará y capacitará a los integrantes de las Organizaciones de Padres de Familia (OPFs) y a directores y docentes para que incidan en la búsqueda de calidad educativa. Se contemplan procesos de alfabetización y nivelación de la educación primaria de los cabezas de familia, que realizará CONALFA, para que apoyen a sus hijos en la realización de tareas escolares, asistan a reuniones de padres de familia para tratar asuntos sobre la educación de sus hijos/as, propongan acciones de mejora de las instalaciones escolares, sugieran mejoras en la atención metodológica y aporten contenidos para el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

También se incluyen acciones específicas para mejorar los ingresos familiares a través de la conformación de Unidades Productivas, para que las familias no se vean obligadas a emigrar y que sus hijos e hijas se ausenten de las escuelas durante largos periodos del año.

- **Financiamiento del Presupuesto**

Importe Total del proyecto Donaciones de la Cooperación Internacional.	Q.3,304,393.00
--	-----------------------

- **Planificación del Proyecto:**

Los aspectos más importantes que forman parte de un proyecto diseñado con el Marco Lógico se resumen la Matriz del Marco Lógico. Es la metodología usada por la mayoría de las instituciones de cooperación que trabajan en desarrollo. Sigue la “lógica” de causa-efecto o medios - fines para relacionar todos los elementos de una intervención.

El proyecto de referencia del caso práctico se compone de tres resultados y ocho actividades, sin embargo debido a lo extenso de la redacción de todo el proyecto, solamente se presenta un resumen de la matriz del marco lógico conteniendo uno de los tres resultados y dos de las ocho actividades. Así mismo se muestra un ejemplo de listado de actividades y del cronograma previsto para desarrollo del proyecto.

▪ **MATRIZ DE MARCO LOGICO**

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de Verificación	Factores Externos
Objetivo General	Contribuir a los procesos de mejora de calidad de la educación pública de Guatemala a través del involucramiento de la comunidad educativa.			
Objetivo Específico 1	Fortalecer a la comunidad educativa en los municipios de San Pedro Jocopilas, Santa Cruz del Quiché, Chichicastenango y Chiché, del departamento de Quiché para incrementar el número de infantes que finalice la primaria.			
Resultados	R.1. Amplios sectores la sociedad quichelense, especialmente de los municipios de cobertura del proyecto, cuentan con información sobre el modelo de educación pública (CNB, PEI, EBI, etc.) del departamento de Quiché.	A partir de enero de 2012 hasta septiembre de 2014, emisoras locales de radio y TV Cable local de Quiché, transmiten al menos 1 vez por día en horas pico las campañas radiales y televisivas. A partir del segundo semestre del 2012 un 30% de los maestros y otros profesionales descargan información del portal educativo y participan en foros y/o encuestas los primeros dos años de lanzamiento del portal.	Registros de menciones de campañas radiales y TV cable. El portal educativo.	Las OPFs, padres de familia y maestros tienen acceso a los medios de comunicación seleccionados. La información difundida está en los idiomas de dominio de la comunidad.
	Nombre de la actividad	Participantes	Estrategias de ejecución	
Actividades	A.1.R.1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa del MINEDUC	ONG Ejecutora, FOCE, DIGEPSA, CONALFA, Comunicación Social y Área Pedagógica de la DIEDUC	La ONG Ejecutora contratará los servicios de una ONG local que tiene la capacidad y la experiencia en montar portales educativos y transfiere la capacidad a las instituciones para administrar y publicar en Internet. Para montar el portal educativo será necesario hacer reuniones con FOCE, DIGEPSA, CONALFA, el área Técnica Pedagógica y la Unidad de Comunicación Social para definir la estructura del portal y los mecanismos de generación de contenidos para ser publicados. Tendrá un plan de seguimiento y sostenibilidad del portal educativo.	
	A.1.R.1 ACCIONES	Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa del MINEDUC		
	Acción 01. Diseño y manejo de un sitio web que disponga de la información educativa del MINEDUC			
	Duración de acción: 3 meses			
	Responsables ONG Ejecutora			

<p>Fecha inicio Enero 2012</p> <p>Fecha finalización: Febrero 2012</p> <p>Insumos y servicios: contenidos de los programas, estrategias de ejecución de los proyectos, áreas de cobertura de los proyectos, involucrados, equipo de cómputo, técnicos programadores.</p>
--

LISTADO DE ACTIVIDADES

La codificación o catálogo de actividades servirá de base para elaborar el presupuesto financiero, es decir asignarle recursos financieros a las diferentes actividades de acuerdo a la planificación del marco lógico. Esta nomenclatura también se utilizará para emitir los diferentes reportes e informes técnicos y financieros que servirán de base para hacer el seguimiento del proyecto.

RESULTADO	Amplios sectores la sociedad quichelense, especialmente de los municipios de cobertura del proyecto, cuentan con información sobre el modelo de educación pública (CNB, PEI, EBI, etc.) del departamento de Quiché.						
CÓD. ACTIVIDAD	NOMBRE DE ACTIVIDAD	SECTOR	INDICADORES DE EJECUCIÓN	METAS	TOTAL	FUENTES DE VERIFICACIÓN	EJECUCIÓN (nº meses)
				OMS			
A.1.R.1.	Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa del MINEDUC	Educación	Contenido del sitio web			Visitas al sitio web	1 año 1 mes
A.8.R.1.	Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos		Consejos Educativos organizados y conformados			Actas de conformación de Consejos Educativos. Listado de participantes a talleres de capacitación.	2 años

▪ **CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

Programación prevista para el desarrollo del proyecto durante el primer año de ejecución 2012.

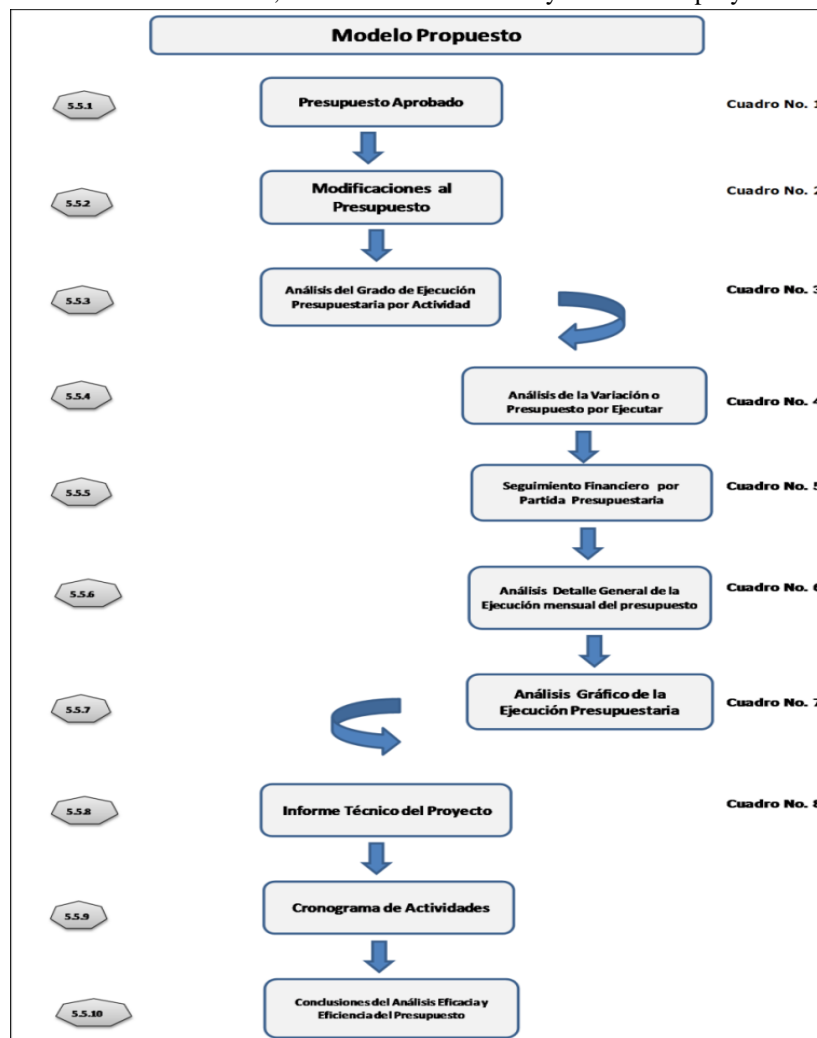
		AÑO 2012											
		EN	FE	MA	AB	MY	J	JL	AG	SP	OC	N	DI
A.1.R.1.	Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa del MINEDUC		■	■									
A.8.R.1.	Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos		■				■						

Flujograma de Aplicación del Modelo de Análisis y seguimiento Financiero del presupuesto.

A continuación se representa de forma gráfica proceso para desarrollar el modelo de seguimiento financiero propuesto para aplicarlo a un proyecto de cooperación, el cual se fundamenta en cuatro herramientas:

Presupuesto; se incluye el proceso administrativo para gestionar y aprobar un caso de modificación entre partidas del presupuesto.

- **Informe de ejecución financiera;** herramienta que sirve de base para determinar el grado de avance financiero, analizando la ejecución del presupuesto por actividades y por partidas presupuestarias, también se incluye un análisis gráfico del grado de ejecución.
- **Informe de técnico del proyecto;** contiene la descripción del desarrollo físico del proyecto, y sirve de base para realizar el análisis de los objetivos y resultados obtenidos en relación con los previstos.
- **Cronograma de actividades;** se presenta un diagrama comparativo entre lo planificado inicialmente y lo realmente desarrollado.
- Finalmente se presentan las conclusiones del análisis realizando en base a los documentos anteriormente descritos, evaluando la eficiencia y eficacia del proyecto.



5.5.1 Presupuesto Aprobado del Proyecto

El cuadro No. 1 muestra el presupuesto inicialmente aprobado para la ejecución del proyecto, dicho presupuesto ha pasado por las etapas de elaboración, revisión y aprobación, esta última fase por la junta directiva y/o entidad de cooperación que financia el proyecto.

CUADRO No. 1	
PRESUPUESTO APROBADO	
(1)	(2)
Actividades	Q.
<i>A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa</i>	162,188
<i>A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura</i>	218,219
<i>A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental</i>	100,600
<i>A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.</i>	637,716
<i>A2.R2.OE1. Capacitación a POFs sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares</i>	84,735
<i>A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.</i>	818,298
<i>A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.</i>	194,448
<i>A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables</i>	208,135
<i>A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de CONALFA para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización.</i>	75,500
<i>A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.</i>	17,340
<i>A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC</i>	378,843
<i>A6.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.</i>	72,285
<i>A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación</i>	75,488
<i>A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos</i>	37,141
<i>I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto.</i>	223,458
Presupuesto Total del Proyecto	3,304,393

5.5.2 Modificaciones al Presupuesto

Las actualizaciones al presupuesto se originan de los cambios aprobados entre los rubros o partidas que componen el presupuesto. La decisión sobre los ajustes del presupuesto depende, tanto del análisis que se efectúe sobre la ejecución de cada rubro del presupuesto, como de la verificación del cumplimiento de las actividades, metas y objetivos del proyecto y de la necesidad de continuar o no con parte o totalidad de las mismas.

La aprobación formal de un ajuste del presupuesto exige involucrar para la toma de decisiones tanto, a las instancias de dirección de la ONG como a la entidad de cooperación que financia el proyecto, en la mayoría de instituciones que trabajan con la cooperación internacional el donante quien aprueba los cambios al presupuesto.

Es importante que el Administrador no financiero del proyecto comprenda las cláusulas del convenio, en cuanto procedimiento establecido para modificar el presupuesto, por ejemplo que partidas no se pueden modificar, el tiempo de ejecución en que se pueden plantear, y de qué manera justificarlas, de manera que no afecte negativamente los recursos aprobados para el desarrollo del proyecto.

Los cambios de presupuesto puede originarse tanto de causas internas como externas al proyecto y que pueden limitar las actividades o el trabajo que se necesita realizar, entre ellas se pueden mencionar:

- Factores de índole social o político, en nuestro medio se dan constantemente cambios de autoridades en dependencias del estado, y por lo tanto cambian las políticas sociales.
- Actividades no realizadas, por diferentes circunstancias.
- Actividades que se modifican su ejecución en el cronograma, cambio de un año a otro por ejemplo.
- Ahorro en los precios de compra de bienes y servicios, entre lo previsto y lo realmente ejecutado.
- Fluctuaciones de las divisas, dependiendo en la moneda que se haya elaborado el presupuesto.
- Reasignación de fondos entre actividades o partidas.

El Administrador y/o gerente del proyecto es el responsable de justificar y plantear las modificaciones, ya sea incremento o disminución del presupuesto, y de comunicar los cambios aprobados al área financiera, ya que es necesario reflejar en el sistema contable utilizado por la organización y los reportes, el nuevo presupuesto del proyecto.

Resumen del Procedimiento para modificar el presupuesto:

1	Identificar la necesidad de modificación al presupuesto. Justificar y sustentar la modificación de incremento, disminución o traslado entre partidas del presupuesto
---	--

2	Solicitar la aprobación del Consejo Directo y/o entidad de cooperación
3	Actualizar la modificación en el documento de presupuesto, en la mayoría de organizaciones el donante establece el formato o modelo.
4	Informar al área financiera los cambios aprobados para actualizar el presupuesto y por consiguiente el control de la ejecución.

El cuadro No.2 ilustra una modificación al presupuesto, la cual se realiza luego de un análisis técnico-financiero y tomar la decisión de hacer una reasignación de fondos, para incrementar la disponibilidad de la actividad *A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio Web que disponga de la información educativa*, y disminuir la asignación presupuestaria de la actividad *A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental*.

CUADRO No. 2						
MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO						
(1) Actividades	(2) Presupuesto Original		(3) Modificaciones		(4) Presupuesto Actualizado	
	Q.		Q.		Q.	
<i>A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa</i>	162,188	+	10,000	=	172,188	
<i>A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura</i>	218,219	+		=	218,219	
<i>A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental</i>	100,600	+	(10,000)	=	90,600	
<i>A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.</i>	637,716	+		=	637,716	
<i>A2.R2.OE1. Capacitación a POFs sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares</i>	84,735	+		=	84,735	
<i>A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.</i>	818,298	+		=	818,298	
<i>A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.</i>	194,448	+		=	194,448	
<i>A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables</i>	208,135	+		=	208,135	
<i>A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de CONALFA para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización.</i>	75,500	+		=	75,500	
<i>A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.</i>	17,340	+		=	17,340	
<i>A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC</i>	378,843	+		=	378,843	
<i>A6.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.</i>	72,285	+		=	72,285	
<i>A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación</i>	75,488	+		=	75,488	
<i>A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos</i>	37,141	+		=	37,141	
<i>I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto.</i>	223,458	+		=	223,458	
Presupuesto Total del Proyecto	3,304,393		-		3,304,393	

5.5.3 Seguimiento del Grado de Ejecución del Presupuesto por Actividad

Para la confección el reporte y/o informe de ejecución presupuestaria se toma como base de información emitida por la contabilidad o departamento financiero de la organización; y para efectos de llevar un orden lógico de la codificación de actividades se toma como fuente la categorización de la matriz del marco lógico.

Las partidas presupuestarias se determinan por la naturaleza de los gastos, y/o con base a las directrices de la entidad financiante, que previamente puede tener definidos los catálogos o clasificaciones de gastos

CUADRO No. 3								
ANÁLISIS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR ACTIVIDADES								
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
Actividades	Presupuesto Original	Modificaciones	Presupuesto Actualizado	Total Ejecutado	Grado de Ejecución	Alerta		
	Q.	Q.	Q.	Q.	%			
A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa	162,188	+	10,000	=	172,188	150,633	93%	
A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura	218,219	+		=	218,219	104,714	48%	
A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental	100,600	+	(10,000)	=	90,600	54,494	54%	
A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.	637,716	+		=	637,716	429,108	67%	
A2.R2.OE1. Capacitación a POFs sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares	84,735	+		=	84,735	35,715	42%	
A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.	818,298	+		=	818,298	628,869	77%	
A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.	194,448	+		=	194,448	199,470	103%	
A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables	208,135	+		=	208,135	168,767	81%	
A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de CONALFA para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización.	75,500	+		=	75,500	67,050	89%	
A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.	17,340	+		=	17,340	15,159	87%	
A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC	378,843	+		=	378,843	214,705	57%	
A6.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.	72,285	+		=	72,285	61,698	85%	
A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación	75,488	+		=	75,488	61,998	82%	
A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos	37,141	+		=	37,141	10,795	29%	
I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto.	223,458	+		=	223,458	204,510	92%	
Presupuesto Total del Proyecto	3,304,393				3,304,393	2,407,685	73%	

Procedimiento propuesto para analizar el grado de ejecución del proyecto:

Columna	Análisis Propuesto
1	Descripción y revisión de las actividades previstas a ejecutar conforme al presupuesto aprobado.
2	Muestra el presupuesto originalmente aprobado, si se quiere realizar un análisis en términos porcentuales se le agrega una columna adicional.
3	Expresa las modificaciones que ha tenido el presupuesto, luego de pasar los procesos de aprobación, esto nos indica en que actividades las previsiones se quedaron cortas, o por el contrario sobredimensionamos los gastos, y por lo tanto hubo necesidad de tomar la decisión de realizar la reorientación de presupuesto.
4	Indica los valores del presupuesto actualizado, es decir Presupuesto Inicial (+/-) Modificaciones.
5	Acumula el monto ejecutado por actividad.
6	Esta columna nos permite analizar el avance financiero que tiene cada actividad en términos porcentuales. Por lo general estos reportes se trabajan en hojas electrónicas (Excel) esto nos permite realizar diferentes filtros para analizar desde diferentes puntos de vista la ejecución financiera del proyecto.
7	Alertas, que se pueden construir en Excel -Opción formato condicional- a partir de ciertos parámetros que definimos previamente, por ejemplo: que coloque fondo verde a las actividades entre 90% y 95% de avance, fondo rojo a las actividades con porcentaje mayor a 95%, automáticamente colocará los colores, y nos permitirá poner atención en las actividades marcadas. Como se muestra en el en el siguiente cuadro.

Conclusión:

- El avance financiero muestra como resultado general una baja ejecución en el primer año, ya que solamente alcanzo el 73% de los gastos previstos.
- Existen actividades que presentan una ejecución menor al 60% del presupuesto, las más significativas son:
 - A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura 48%.
 - A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental, con el 54%
 - A2.R2.OE1. Capacitación a POFs (Organizaciones de padres de familia) sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares 42% de avance.
 - A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del Ministerio de Educación, 57%.

- A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos 29%

Alertas:

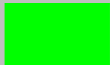
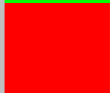


- A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa, nos da una alerta verde, ya que financieramente alcanzó un avance del 93%.



- A3.R1.OE1. Acompañamiento a las organizaciones de padres de familia en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario. 103%.

Estas son sólo algunas conclusiones relacionadas con el grado de ejecución de las actividades, en función del nivel de análisis que se quiera realizar se pueden extraer un mayor número, lo importante es hacer el seguimiento, investigar cuales han sido las razones del poco o mucho avance financiero, y tomar las acciones y medidas para alcanzar las metas propuestas en el proyecto.

CUADRO No. 3							
ANÁLISIS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR ACTIVIDADES							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Actividades	Presupuesto Original	Modificaciones	Presupuesto Actualizado	Total Ejecutado	Grado de Ejecución	Alerta	
	Q.	Q.	Q.	Q.	%		
A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa	162,188	+ 10,000	= 172,188	150,633	93%		
A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.	194,448	+	= 194,448	199,470	103%		

5.5.4 Análisis de la Variación o Presupuesto por Ejecutar

El siguiente análisis tiene como objetivo determinar la disponibilidad del presupuesto, es decir monto del presupuesto por ejecutar en las actividades que conforman el proyecto, el seguimiento se complementa con el análisis del informe técnico y cronograma de actividades para comparar el avance físico.

CUADRO No. 4						
RESUMEN EJECUCION PRESUPUESTARIA A DICIEMBRE 2012						
(1) Actividades	(2)		(3)		(4)	
	Presupuesto Actualizado		Ejecución Presupuestaria Acumulada		Presupuesto Por Ejecutar	
	Q.	%	Q.	%	Q.	%
A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa	172,188	5%	150,633	87%	21,555	13%
A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental	218,219	7%	104,714	48%	113,505	52%
A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.	90,600	3%	54,494	60%	36,107	40%
A2.R2.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.	637,716	19%	429,108	67%	208,608	33%
A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.	84,735	3%	35,715	42%	49,020	58%
A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.	818,298	25%	628,869	77%	189,429	23%
A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables	194,448	6%	199,470	103%	(5,022)	-3%
A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de CONALFA para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización.	208,135	6%	168,767	81%	39,368	19%
A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.	75,500	2%	67,050	89%	8,450	11%
A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC	17,340	1%	15,159	87%	2,181	13%
A6.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC	378,843	11%	214,705	57%	164,138	43%
A7.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.	72,285	2%	61,698	85%	10,586	15%
A8.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación	75,488	2%	61,998	82%	13,490	18%
A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos	37,141	1%	10,795	29%	26,347	71%
I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto.	223,458	7%	204,510	92%	18,948	8%
Presupuesto Total del Proyecto	3,304,393	100%	2,407,685	73%	896,708	27%

Procedimiento propuesto para analizar las Variaciones de la ejecución del proyecto:

Columna	Análisis Propuesto
1	Descripción y revisión de las actividades previstas a ejecutar conforme al presupuesto aprobado.

2	Indica los valores del presupuesto actualizado, es decir Presupuesto Inicial (+/-) Modificaciones, con su respectiva una columna de análisis porcentual, para facilitar en análisis a través de filtros.
3	Muestra la ejecución presupuestaria acumulada en el período, puede ser mes, trimestre, semestre, año, según sea la periodicidad con la que se realice el seguimiento financiero. También permite analizar el grado de ejecución en términos porcentuales lo que simplifica la interpretación de la información.
4	Presenta la variación del presupuesto, es decir lo que a la fecha de corte está pendiente de ejecutar. Permite obtener un diagnóstico del margen porcentual del margen disponible en el presupuesto del proyecto.

Conclusión:

En términos generales el proyecto tiene por ejecutar el 27% del presupuesto. Con base al análisis del cuadro No.4 indicado en la tabla anterior, seguidamente se detallan las actividades con menor y mayor disponibilidad.

Actividades con Menores Recursos Disponibles

- A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa 7%.
- A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs (Organizaciones de padres de familia) en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario, muestra -3%, esto nos indica que la actividad ya no tiene disponibilidad de presupuesto, por lo tanto se tendrán que analizar las metas pendientes de alcanzar, y evaluar una reorientación de recursos para alcanzar los objetivos.
- A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables 19%.
- A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de Comité Nacional de Alfabetización CONALFA, para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización 11%.
- A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs. 13%.
- A6.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública 15%.
- A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación 18%.
- I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto 8%.

El cuadro anterior presenta las actividades que tienen menor margen de presupuesto, y seguidamente las actividades con mayores recursos financieros disponibles para ejecutar.

Actividades con Mayores Recursos Financieros Disponibles

- A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura 52%.
- A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental 46%.
- A2.R2.OE1. Capacitación a POFs (Organizaciones de padres de familia) sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares 58%.
- A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del Ministerio de Educación, 43%.
- A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos 71%.

Formato para describir las causas de desviación y tomar medidas correctivas

Actividades Planificadas	Presupuesto Actualizado	Ejecución	Variación	Causas de Desviación	Medidas y Acciones
A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental					

5.5.5 Seguimiento Financiero del Presupuesto Por Partida Presupuestaria

Este análisis tiene como objetivo determinar el avance presupuestario que tiene el proyecto en el primer año de ejecución a nivel de partida, y como resultado tomar las acciones correctivas para encausar el presupuesto a los objetivos y metas del proyecto.

CUADRO No. 5					
Ejecución Por Partida Presupuestaria					
Partida Presupuestaria	Presupuesto	Ejecución	%	Variación	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A.I.10 Capital para Fondos rotatorios	324,000	217,444	67%	106,556	33%
A.I.2 Suministros y materiales no inventariables	723,120	410,772	57%	312,348	43%
A.I.3 Servicios técnicos y profesionales	652,900	389,839	60%	263,061	40%
A.I.4 Arrendamientos	336,130	158,890	47%	177,240	53%
A.I.5 Viajes, estancias y dietas	753,618	716,962	95%	36,656	5%
A.I.6 Personal local	270,900	275,028	102%	(4,128)	-2%
A.II.3 Equipos y materiales inventariables	243,725	238,749	98%	4,976	2%
Total General	3,304,393	2,407,685	73%	896,708	27%

Procedimiento propuesto para analizar la ejecución del proyecto por partida presupuestaria:

Columna	Análisis del Propuesto
1	Analizar las partidas presupuestarias conforme presupuesto aprobado.
2	Indica los valores del presupuesto Aprobado para el proyecto.
3	Muestra la ejecución presupuestaria acumulada en el período por partida presupuestaria.
4	Relación porcentual del avance financiero de la ejecución.
5	Expresa la diferencia entre el presupuesto y los valores ejecutados a la fecha de corte
6	Indica en términos porcentuales la variación o disponibilidad de la partida.
7	Alertas, que se pueden construir en Excel -Opción formato condicional- a partir de ciertos parámetros que definimos previamente, por ejemplo: que asigne color verde a las partidas mores 90% de variación, color rojo a las partidas con porcentaje disponible menor 10%, automáticamente colocará los colores predeterminados, y nos permitirá gráficamente poner atención en las partidas marcadas, como muestra en el siguiente cuadro.

Partida Presupuestaria	Presupuesto	Ejecución	%	Variación	%	Alerta
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A.I.5 Viajes, estancias y dietas	753,618	716,962	95%	36,656	5%	
A.I.6 Personal local	270,900	275,028	102%	(4,128)	-2%	
A.II.3 Equipos y materiales inventariables	243,725	238,749	98%	4,976	2%	

Conclusión:

- A.I.5 Viajes, estancias y dietas: en esta partida el proyecto ha ejecutado el 95% y tiene pendiente de ejecución un 5%.
- A.I.6 Personal local: muestra una sobre ejecución de 102%, por lo tanto ya no tiene disponibilidad, refleja un -2% de sobre giro.
- A.II.3 Equipos y materiales inventariables: la ejecución de esta partida ya está llegando a su límite, alcanzando un 98%, la variación es del 2%, por lo tanto se tendrá que analizar a detalle los gastos realizados y proponer una modificación al presupuesto.

5.5.6 Informe General de la Ejecución Presupuestaria del proyecto

Columna	Análisis del Propuesto
1	Descripción de las actividades que conforman el proyecto.
2	Partidas presupuestarias, para clasificar por naturaleza del gasto los rubros del presupuesto.
3	Muestra el presupuesto Aprobado para el proyecto.
4	Ejecución Acumulada del Período, para el presente caso al 31 de diciembre 2012.
5	Indica la variación del presupuesto, es decir lo pendiente de ejecutar.
6	Porcentaje de ejecución logrado.
7-17	Presenta la Ejecución por mes.

- Prácticamente este reporte muestra de forma detalla la ejecución por actividad y partida presupuestaria, el mismo sirve de base para obtener el análisis de los cuadros (1 al 5). Como se indicó con anterioridad la ventaja de tener este reporte de manera informática, ya que el mismo permite efectuar filtros por: actividad, partida presupuestaria, mes de ejecución. Comparando el presupuesto contra lo ejecutado realmente, determinar las desviaciones, investigar y analizar proponer acciones que sirvan de base la para adecuada toma de decisiones.

**CUADRO No. 6
DETALLE GENERAL DE LAS EJECUCIONES PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO**

Descripción Actividades	Partida Presupuestaria	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Variación del Presupuesto	% De Ejecuc	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa	A.1.3 Servicios técnicos y profesionales	33,000	20,000	13,000	60.61%									20,000		
	A.1.5 Viajes, estancias y dietas	375	160	215	42.67%							160				
	A.1.6 Personal local	138,813	130,473	8,340	93.99%			32,906	32,906	32,673	19,968					12,021
Total A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa		172,188	150,633	21,555	87.48%									20,000		12,021
A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura	A.1.2 Suministros y materiales no inventariabl	74,195	54,579	19,616	73.56%								10,196	43,470	74	839
	A.1.3 Servicios técnicos y profesionales	34,800	-	34,800	0.00%											
	A.1.5 Viajes, estancias y dietas	50,490	5,160	45,330	10.22%										1,600	3,560
	A.1.6 Personal local	16,530	16,539	(9)	100.05%											3,008
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	32,204	28,437	3,767	88.30%							5,784	5,784	6,094	6,094	4,682
Total A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura		208,219	104,714	103,505	50.29%							5,784	15,980	63,094	7,768	12,089
A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental	A.1.2 Suministros y materiales no inventariabl	61,530	43,284	18,246	70.35%		25,673	8,575	7,746		1,290					
	A.1.5 Viajes, estancias y dietas	39,070	11,210	27,861	28.69%	825	1,809	1,695	1,562	663	1,392	1,639	872	511	242	
Total A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental		100,600	54,494	46,107	54.17%	825	27,482	10,270	9,308	663	2,682	1,639	872	511	242	-
A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.	A.1.2 Suministros y materiales no inventariabl	88,220	17,619	70,601	19.97%		540	957	930	190	6,792	803	6,179	405	331	493
	A.1.3 Servicios técnicos y profesionales	103,200	23,689	79,511	22.95%		8,700	700			3,000		3,469			7,820
	A.1.5 Viajes, estancias y dietas	113,260	55,289	57,971	48.82%		1,350		10,734	200	10,931	12,657	13,917		5,500	
	A.1.6 Personal local	171,304	171,304	570	99.67%	11,670	11,670				38,505	43,099	38,021			28,338
	A.II.3 Equipos y materiales inventariables	144,900	149,733	(4,833)	103.34%		31,095									216
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	16,262	11,474	4,788	70.56%		6,476			40	1,958			118,422		3,000
Total A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.		637,716	429,108	208,608	67.29%	11,670	59,831	1,657	11,664	430	61,186	56,559	61,586	118,827	5,830	39,868
A2.R2.OE1. Capacitación a POFs sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares	A.1.2 Suministros y materiales no inventariabl	37,795	900	36,895	2.38%								600	300		
	A.1.5 Viajes, estancias y dietas	19,440	7,325	12,115	37.68%									7,325		
	A.II.3 Equipos y materiales inventariables	27,500	27,490	10	99.96%					27,490						
Total A2.R2.OE1. Capacitación a POFs sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares		84,735	35,715	49,020	42.15%					27,490			600	7,625		-
A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.	A.1.10 Capital para Fondos rotatorios	324,000	217,444	106,556	67.11%						40,298	155,958	(57)	13,147	4,399	3,700
	A.1.2 Suministros y materiales no inventariabl	89,575	66,326	22,649	74.71%							666		841	37,419	28,000
	A.1.3 Servicios técnicos y profesionales	315,000	269,150	45,850	85.44%				35,000	31,500	38,500	31,500	35,000	31,500	34,650	31,500
	A.1.5 Viajes, estancias y dietas	20,160	5,974	14,186	29.63%				1,840	663				511	2,960	
	A.1.6 Personal local	33,861	33,077	(784)	100.05%										13,530	19,547
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	36,502	36,298	204	99.44%	2,400	1,751	1,708	1,690	1,692	1,784	1,632	8,825	1,790	13,026	
Total A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.		818,238	628,869	189,429	76.85%	2,400	1,751	1,708	38,530	33,855	78,798	189,908	36,575	54,824	94,748	95,773
A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.	A.1.6 Personal local	156,344	154,324	2,020	99.73%			11,670			2,852			38,021	38,021	64,359
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	33,104	44,546	(11,442)	133.92%	5,209	6,709	6,436	6,967	7,858	6,942	200	300	400	200	3,325
Total A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.		194,448	199,470	(5,022)	102.58%	5,209	6,709	18,106	6,967	7,858	9,794	200	300	38,421	38,221	67,684
A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables	A.1.2 Suministros y materiales no inventariabl	195,505	163,372	30,133	84.99%					3,240		146,907	11,030		3,355	840
	A.1.3 Servicios técnicos y profesionales	6,000	-	6,000	0.00%											
	A.1.5 Viajes, estancias y dietas	6,630	3,235	3,395	51.21%						2,895	3,965	(3,965)	500		
Total A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables		208,135	168,767	39,368	81.09%					3,240	2,895	150,872	7,065	500	3,355	840
A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de CONALFA para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización.	A.1.2 Suministros y materiales no inventariabl	8,000	-	8,000	0.00%											
	A.II.3 Equipos y materiales inventariables	67,500	67,050	450	99.33%		67,050									

**CUADRO No. 6
DETALLE GENERAL DE LAS EJECUCION PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO**

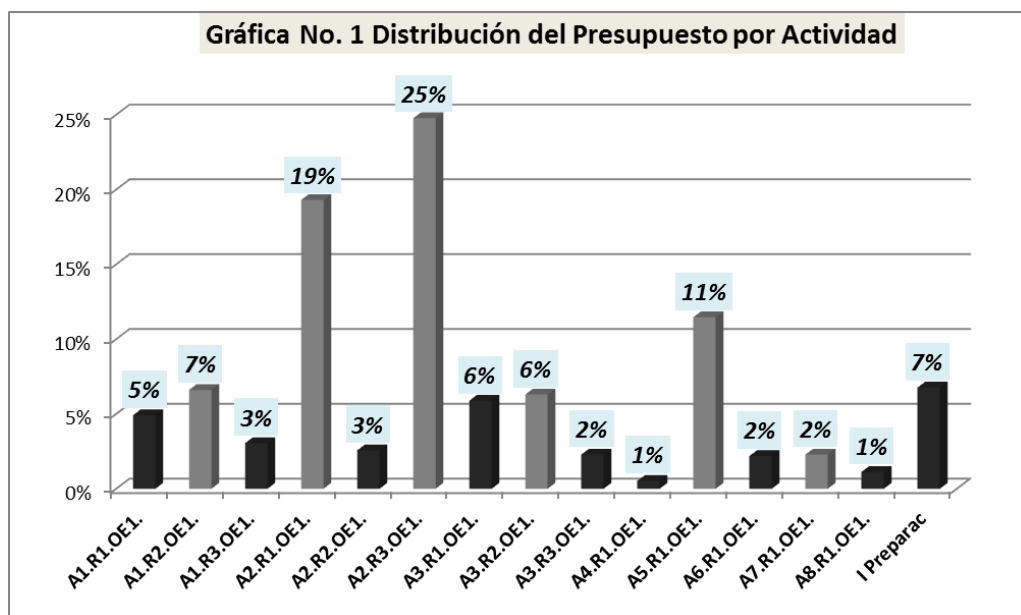
Descripción Actividades	Partida Presupuestaria	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Variación del Presupuesto	% De Ejecución	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de CONALFA para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización.		75,500	67,050	8,450	88.81%	-	67,050	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.	A.I.2 Suministros y materiales no inventariabl	13,500	11,955	1,545	88.55%										1,847	10,108
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	3,800	3,204	636	83.44%	171	203	310	315		630	315	315	315	315	315
Total A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.		17,340	15,159	2,181	87.42%	171	203	310	315	-	630	315	315	315	2,162	10,423
A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC	A.I.2 Suministros y materiales no inventariabl	124,920	42,138	82,782	33.79%	1,375	3,724	135	2,233	505	2,074	7,424	2,024	3,902	6,731	12,010
	A.I.3 Servidios técnicos y profesionales	159,400	77,000	82,400	48.31%				6,000		43,400	5,100	3,400	19,100		
	A.I.5 Viajes, estancias y dietas	45,360	45,327	33	99.93%				11,340		11,420	11,284	11,283			
	A.I.6 Personal local	33,061	33,044	16	99.95%				11,670	10,628	6,746					4,000
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	16,102	17,195	(1,093)	106.79%			5,009	5,009		4,178					3,000
Total A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC		378,843	214,705	164,138	56.67%	1,375	3,724	5,144	36,252	11,133	67,819	23,808	16,707	23,002	6,731	19,010
A6.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.	A.I.2 Suministros y materiales no inventariabl	1,350	1,350	1	99.96%											1,350
	A.I.5 Viajes, estancias y dietas	16,200	12,481	3,719	77.04%											12,481
	A.I.6 Personal local	16,530	16,539	(8)	100.05%						10,628	2,903				3,008
	A.II.3 Equipos y materiales inventariables	6,000	5,990	10	99.83%		5,990									
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	32,204	25,339	6,865	78.68%					5,009	7,960	8,529				3,842
Total A6.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.		72,285	61,698	10,586	85.36%	-	5,990	-	-	5,009	18,588	11,431	-	-	-	20,681
A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación	A.I.2 Suministros y materiales no inventariabl	10,000	-	10,000	0.00%											
	A.I.5 Viajes, estancias y dietas	3,125	-	3,125	0.00%											
	A.I.6 Personal local	33,061	33,077	(16)	100.05%							13,530	13,530			6,016
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	29,302	28,921	381	98.70%	1,767	1,081	1,035	511		7,463	775	9,633		2,088	4,568
Total A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación		75,488	61,998	13,490	82.13%	1,767	1,081	1,035	511	-	7,463	14,305	23,163	-	2,088	10,585
A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos	A.I.2 Suministros y materiales no inventariabl	16,201	4,320	11,881	26.67%								4,320			
	A.I.3 Servidios técnicos y profesionales	1,500	-	1,500	0.00%											
	A.I.5 Viajes, estancias y dietas	19,440	6,475	12,966	33.31%							6,475				
Total A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos		37,141	10,795	26,347	29.06%	-	-	-	-	-	-	6,475	4,320	-	-	-
I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto.	A.I.2 Suministros y materiales no inventariabl	2,330	2,330	-	100.00%				2,330							
	A.I.5 Viajes, estancias y dietas	2,580	6,095	(3,515)	236.24%	315		285	5,230	60				205		
	A.I.6 Personal local	155,344	127,985	27,359	82.39%	57,098	32,906			3,699	20,262					14,021
	A.II.3 Equipos y materiales inventariables	25,000	24,765	235	99.06%		20,815		1,150	2,800						
	B.II Gastos de Funcionamiento contraparte lo	38,204	43,335	(5,131)	113.43%	18,232	244	373	778		5,041	567	460	472	7,479	9,688
Total I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto.		223,458	204,510	18,948	91.52%	75,645	53,965	658	9,488	6,559	25,303	567	460	677	7,479	23,708
Total general		3,304,393	2,407,685	896,708	72.86%	99,062	227,785	71,794	145,941	128,909	295,126	462,023	167,942	327,796	168,625	312,682

5.5.7 Análisis Gráfico de la Ejecución Presupuestaria

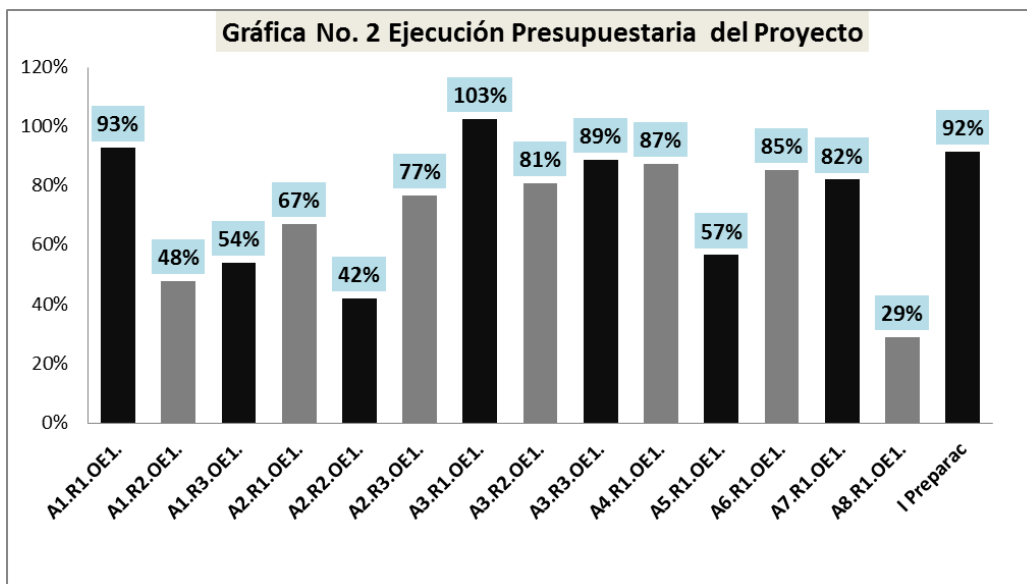
Finalmente se recomienda mostrar y analizar el avance financiero del proyecto de forma gráfica, ya que nos permite apreciar e interpretar la información de una manera más rápida así como eficiente.

Se proponen las siguientes gráficas:

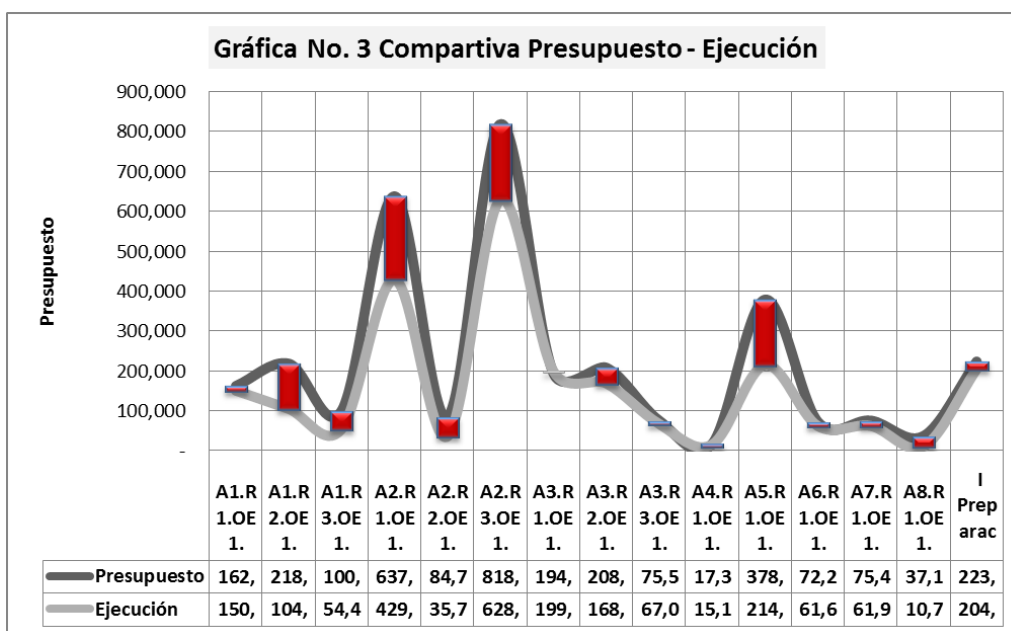
- Distribución del Presupuesto por Actividad
- Ejecución presupuestaria del Proyecto
- Comparativa Presupuesto – Ejecución
- Ejecución por Partida Presupuestaria



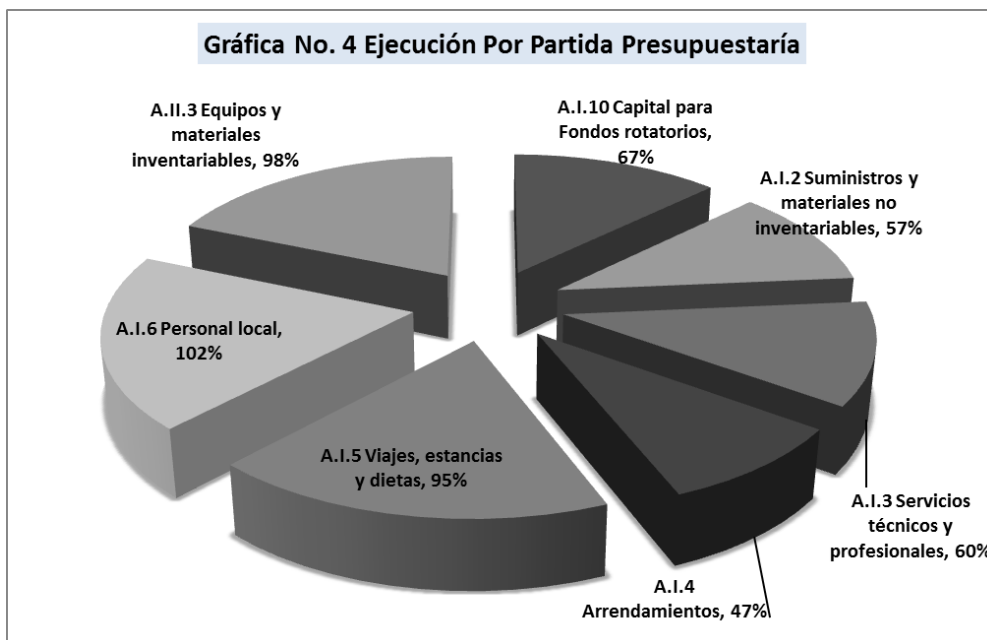
La gráfica No.1 permite observar la distribución financiera del presupuesto, se puede identificar a las actividades que tienen mayor presupuesto asignado (A2.R3.OE1, A2.R1.OE1 y A5.R1.OE1) y las actividades que tienen menor presupuesto (A4.R1.OE1., A8.R1.OE1., A3.R3.OE1., A6.R1.OE1., A7.R1.OE1).



La gráfica No2., muestra el grado de ejecución presupuestaria en términos porcentuales, permite hacer un análisis sobre el avance financiero, identificando cuales son las actividades con mayor y menor ejecución, al reconocer que actividades requieren de un mayor análisis financiero, se debe consultar los reportes contables de ejecución.



La gráfica No.3 muestra un análisis comparativo entre lo previsto y la ejecución real; se puede analizar desde diferentes puntos de vista, por ejemplo centrar la atención en las actividades que tienen un margen mayor pendiente de ejecutar, las actividades con mayor ejecución, profundizando dicho análisis con los reportes detallados de ejecución para investigar las causas y proponer soluciones.



Finalmente la gráfica No. 4 presenta la ejecución de presupuesto por partida o concepto de gasto, visualizando que las partidas con mayor grado de ejecución son: A.I.6 Personal local con 102%, A.II.3 Equipos y materiales inventariables 98%, A.I.5 Viajes, estancias y dietas con 95%.

5.5.8 Informe Técnico del Proyecto

Para efectos de ilustración del modelo propuesto, a continuación se presenta un extracto de un informe técnico, dicho documento contiene datos más relevantes sobre el avance físico del proyecto del objetivo 1 y resultado 1, el proyecto consta de 3 resultados. Se presenta de esta manera ya que un informe completo contiene una redacción muy extensa y puede variar en función de las políticas de cada institución y/o de los requisitos establecidos en los formatos que proporcione la entidad de cooperación que financie el proyecto.

1. Información General y Resumen del Proyecto

INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PERIODO		01/06/2012		31/12/2012	
		CÓDIGO CONVENIO			
TITULO DE PROYECTO					
PAIS		ENTIDAD			
Localización	Santa Cruz del Quiché				
Sector principal	Educación				
Fecha original inicio	02-01-2012	Fecha finalización	31-12-2014	Duración	36 meses
Fecha inicio real	02-01-2012	Meses ejecutados (al finalizar el presente informe)			12
Resumen del Proyecto: <i>(Describir en que consiste el proyecto)</i>					

2. Estado General de la Ejecución

	Aprobación inicial en Q.		Ajustes presup. según avance		Presupuesto ajustado en Q.	Gastado hasta hoy en Q.	%	Por gastar en Q.
Año 1	3,304,393	+		=	3,304,393	2,407,685	73	896,708
Año 2		+		=				
Año 3		+		=				
TOTAL	3,304,393				3,304,393	2,407,685	73	896,708

3. Seguimiento del Proyecto

3.1 Breve descripción general de la marcha del proyecto

Al finalizar el 2012, el proyecto, logró cambios significativos en la vida los miembros de la comunidad educativa, logrando no sólo un incremento en la promoción y retención escolar, sino también en cambios cualitativos en la participación de los padres de familia, los docentes, los directores para iniciar el modelaje del Centro Escolar que Queremos.

3.2 Análisis de los objetivos y resultados obtenidos en relación con los previstos para el Proyecto

Objetivo Específico 1:				
Aumentar el número de alumnos y alumnas que terminan el nivel de educación primaria y mejoran su rendimiento escolar.				
Indicador(es) Previsto(s)	Línea de base	Meta final prevista	Estado actual de logro	% de logro
A finales de diciembre de 2014, se ha reducido en un 20% el número de alumnos y alumnas que abandonan sus estudios de nivel primaria en las 108 escuelas piloto de los municipios de San Pedro Jocopilas, Santa Cruz del Quiché, Chichicastenango y Chiché, del departamento de Quiché.	En 2011, un total de 182 alumnos abandonaron la escuela. Esto es igual al 1.45 % del total de inscritos.	Reducir a 145 alumnos que abandonan la primaria, sería el 20% de 182.	En 2012, un total de 358 alumnos abandonaron la escuela. Es igual a un 196% comparado con los datos del 2011. Corresponde a 3.08 % del total de inscritos del 2012 (11,612 inscritos).	0%
A finales de diciembre de 2014, el 25% de los alumnos y alumnas del nivel primario de las 108 escuelas piloto de los municipios priorizados han mejorado su rendimiento escolar.	9,948 de 12,536 estudiantes promovieron en 2011, es igual a 79 %.	2,462 estudiantes más que los que promovieron en 2011	De 11612 inscritos en 2012, un total de 9,424 aprobaron su grado. Es igual a un 81 % del total.	2%
A finales de diciembre de 2014, se ha aumentado en un 25% el número de niños y niñas que culminan el ciclo de educación primaria en las 108 escuelas piloto de los municipios priorizados	El total que finaliza sexto primara es el 45% comparado con el 100% inscrito en primer grado	70% finalizan sexto primaria comparado con la inscripción de primer grado en 2012.	En 2012, 1336 finalizaron sexto primaria, es igual al 55 % de 2,416 inscritos en primer grado.	10%
Observaciones:				

Resultado 1. : OPFS y comunidades educativas conocen la normativa, las políticas públicas y los factores que afectan a la calidad educativa (PEI, CNB, EBI y apoyo escolar) y participan en acciones concretas para aumentar la promoción de niños y niñas en primaria completa.

Indicador(es) Previsto(s)	Línea de base	Meta final prevista	Estado actual de logro	% de logro
---------------------------	---------------	---------------------	------------------------	------------

<p>A finales de diciembre de 2014 la línea basal registra un aumento del 30% en los docentes registrados que han descargado información del portal educativo y participado en foros y/o encuestas.</p> <p>A finales de diciembre del 2014, el 30% de la población de las comunidades educativas en los municipios de cobertura del proyecto incrementan sus conocimientos sobre las diferentes políticas educativas del Departamento de Quiché</p>	<p>Actualmente no existe ningún sitio web donde maestros de Quiché interactúan sobre temas educativos.</p>	<p>160 maestros utilizan el sitio web educativo para informar y socializar temas educativos.</p> <p>540 líderes comunitarios conocen y manejan información sobre las políticas educativas y gestionan actividades para hacer incidencia en la calidad educativa local y municipal.</p> <p>4320 cabezas de familia (padres o madres) apoyan los procesos educativos de los hijos mediante acciones de acompañamiento desde el hogar y se mejorado la comunicación entre los maestros y padres de familia.</p>	<p>El portal educativo está en línea, aunque en proceso de alimentación de contenidos.</p> <p>Se ha realizado la sensibilización a las OPFs, y directores de escuelas para trabajar en conjunto en las mejoras educativas. A la fecha se ha logrado ejecutar un 100% de las actividades planificadas en el MÓDULO I, que contiene temas de la educación como derecho, la calidad educativa, educación bilingüe intercultural y participación en la mejoras de las condiciones educativas.</p> <p>Se ha realizado 4 rondas de talleres comunitarios en 54 comunidades habiéndose cubierto la cantidad de talleres previstos para la orientación de padres y madres de familia sobre temas de calidad educativa.</p>	<p>15% Corresponde a la mitad de la implementación del portal educativo</p> <p>33.33%</p> <p>Esto corresponde a 4 talleres de capacitación realizados sobre los temas del módulo I valorados a 8.33 % cada uno</p> <p>33.33 %</p> <p>Este porcentaje corresponde a 4 talleres valorados a 8.33 % cada uno</p>
<p>Al finalizar el 2014 en cada ciclo de alfabetización, la línea basal registra que el 80% de las personas incorporadas al proceso le dan prioridad a las reuniones promovidas por la escuela de su comunidad</p>		<p>A partir de 2013, el 80 % de las cabezas de familia (1,728 de 2,160) incorporadas a la alfabetización deberán participar en al menos 5 reuniones (10 en total para los 2 años) importantes convocadas por los Establecimientos Educativos durante cada ciclo escolar.</p>	<p>405 de 739 inscritos en la alfabetización, aprobaron la fase instrumental, lo cual representa un 51 % del total inscrito en 2012. Para efectos de avances, el total aprobado se multiplica por 0.0578, que es la ponderación que corresponde a cada persona que aprueba la fase instrumental.</p>	<p>23.41% Esto se obtuvo de 405 X 0.0578</p>
<p>Observaciones: En 2012, solo 34 % del total de los grupos de alfabetización (37 de 108) se pudieron conformar debido a poco tiempo que hubo para la inscripción en el Sistema Nacional de CONALA. Sin embargo, el 2013 se tiene previsto organizar los 71 grupos restantes.</p>				

3.3. Actividades realizadas en el periodo informado y grado de cumplimiento

<p>Objetivo Específico 1: Aumentar el número de alumnos y alumnas que terminan el nivel de educación primaria y mejoran su rendimiento escolar.</p> <p>Resultado 1. OPFS y comunidades educativas conocen la normativa, las políticas públicas y los factores que afectan a la calidad educativa (PEI, CNB, EBI y apoyo escolar) y participan en acciones concretas para aumentar la promoción de niños y niñas en primaria completa.</p>
<p>A.0.I Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto.</p> <p>Estado: En Proceso</p> <p>En totalidad de acciones contempladas dentro de la actividad fueron cumplidas en 2012, habiéndose iniciado con la firma de convenio del proyecto entre representantes de las instituciones...</p> <p>El 08 de mayo se realiza el lanzamiento público del proyecto con la presencia del Vice-Ministro de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa, y del Gobernador Departamental de Quiché.</p> <p>A partir de ese momento el proyecto tuvo todo el respaldo institucional del Ministerio de Educación para realizar las coordinaciones</p>

de trabajo requeridas por los equipos de trabajo que se encargaban de ejecutar acciones e implementar los servicios del proyecto en las primeras 54 comunidades de los 4 municipios de Quiché.	
La difusión del proyecto, se realizó en dos formas: difusión radial y mediante afiches.	
A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa del MINEDUC	Estado: En proceso (20%)
A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.	Estado: en proceso (33%)
A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.	Estado: en proceso (20%)
A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.	Estado: en proceso
A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC	Estado: En proceso
A. 0.II. Realización de línea basal, monitoreo, evaluaciones y auditoria del proyecto	Estado: finalizado
A6.R1.OE1. Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.	Estado: en proceso.
A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación	Estado: en proceso
A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura del proyecto.	Estado: en proceso (30%)
A2.R2.OE1. Capacitación a OPFs sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares.	Estado: En proceso (30%)
A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.	Estado: En proceso

5.5.9 Cronograma del Proyecto

El cronograma del proyecto es una herramienta que proporciona la descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. El diagrama más utilizado por su sencillez es el denominado diagrama de GANTT. En la primera columna se coloca el código de actividades, en la segunda el enunciado de actividades a realizar y en las siguientes, los periodos de tiempo a emplear, en este caso meses del año. Para cada actividad se marca el periodo o periodos en que se ejecutará y luego para hacer el seguimiento se marca período real en que se desarrolló la actividad.

Esta herramienta nos permite de manera gráfica hacer un análisis comparativo entre la planificación inicial del proyecto y la ejecución real de las diferentes actividades, las cuales para su realización tendrán una aplicación financiera del presupuesto, y requerirán de toma de decisiones administrativas y financieras por parte de los Administradores no Financieros, que tienen a su cargo el proyecto.

Enunciado de Actividades	Año 1											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Preparación, lanzamiento y difusión generalizada del proyecto. <i>Periodo Previsto</i>												
<i>Periodo Real</i>												
A1.R1.OE1. Diseño y montaje de un sitio web que disponga de la información educativa del MINEDUC.												
<i>A1.R1.OE1. Periodo Real</i>												
A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs relacionado a las temáticas del proyecto.												
<i>A2.R1.OE1. Periodo Real</i>												
A3.R1.OE1. Acompañamiento a OPFs en la realización de conversatorios y acciones de mejoramiento educativo a nivel comunitario.												
<i>A3.R1.OE1. Periodo Real</i>												
A4.R1.OE1. Dotación de bolsa de materiales sobre leyes educativas y documentación a las Juntas Directivas de OPFs.												
<i>A4.R1.OE1. Periodo Real</i>												
A5.R1.OE1. Talleres comunitarios para cabezas de familia para la orientación y capacitación en el apoyo escolar para sus hijos y acceso a información de las políticas del MINEDUC												
<i>A5.R1.OE1. Periodo Real</i>												
Realización de línea basal, monitoreo, evaluaciones y auditoría del proyecto. <i>Periodo Previsto</i>												
<i>Periodo Real</i>												
Diseño de la estrategia de atención y apoyo a las OPFs en relación a la participación comunitaria en el modelo de educación pública.												
<i>Periodo Real</i>												
A7.R1.OE1. Sistematización del Programa de Becas y elaboración de la estrategia de implementación												
<i>A6.R1.OE1. Periodo Real</i>												
A8.R1.OE1. Organización y conformación de los nuevos Consejos Educativos												
<i>A8.R1.OE1. Periodo Real</i>												
A1.R2.OE1. Implementación de huertos escolares pedagógicos en las comunidades de cobertura del proyecto.												
<i>A1.R2.OE1. Periodo Real</i>												
A2.R2.OE1. Capacitación a OPFs sobre las funciones técnicas para incidir en la mejora de la seguridad alimentaria nutricional de los escolares.												
<i>A2.R2.OE1. Periodo Real</i>												
A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables.												
<i>A3.R2.OE1. Periodo Real</i>												
A1.R3.OE1. Desarrollo de la fase instrumental de aprendizaje que implica los contenidos básicos de lectoescritura y cálculo matemático elemental que establece CONALFA												
<i>A1.R3.OE1. Periodo Real</i>												
A2.R3.OE1. Implementación de Unidades Productivas en comunidades de cobertura del proyecto.												
<i>A2.R3.OE1. Periodo Real</i>												
A3.R3.OE1. Fortalecimiento de Coordinaciones Municipales de CONALFA para el Monitoreo constante a los procesos de alfabetización.												
<i>A3.R3.OE1. Periodo Real</i>												

5.5.10 Conclusiones del Análisis para evaluar la Eficacia y Eficiencia del Proyecto

Para analizar la eficacia y eficiencia financiera del presupuesto del caso planteado, es necesario partir de información generada tanto a nivel técnico como financiero, para efectos del modelo propuesto el análisis se basa en las siguientes herramientas:

- A. Presupuesto Actualizado
- B. Información financiera del avance presupuestario
- C. Informe técnico del proyecto
- D. Cronograma del proyecto.

Análisis de eficacia

Prácticamente es comparar las metas programadas en el presupuesto con las metas financieras ejecutadas.

Para efectos del proyecto analizado, y partiendo de la información que nos brindan las cuatro herramientas anteriormente indicadas, se puede concluir que hubo metas que no se pudieron alcanzar debido a factores internos y externos del proyecto, los cuales tienen un efecto directo en la ejecución del presupuesto, en términos generales se alcanzó un avance financiero del **73%** en relación a lo previsto en el primer año del proyecto.

Dentro de los factores que influyeron para no alcanzar una eficiencia total en el proyecto se puede mencionar:

- ✓ El presupuesto estaba planteado para iniciar su ejecución en el mes de enero, sin embargo el proceso de aprobación del mismo se extendió hasta el mes de marzo, recibiendo en este mes el primer desembolso para iniciar las actividades, prácticamente en el primer trimestre no hubo ejecución.
- ✓ Al inicio del proyecto no se contaba con el personal idóneo para desarrollar el material adecuado para los diferentes módulos de capacitación, esto retrasó la ejecución financiera de actividades relacionadas hasta que se incorporó dicho personal.
- ✓ La meta alcanzada en los grupos de alfabetización fue menor a la prevista, y esto representó un costo considerable en la ejecución del presupuesto.
- ✓ Actividades previstas que no se realizaron por diferentes factores externos, en el año 2012 se realizó cambio de gobierno, esto trabajo consigo cambio en autoridades de dependencias del estado con las que se coordinan actividades para desarrollo del proyecto.
- ✓ Instituciones del estado (que actúan como socias para la ejecución del proyecto no tienen la misma dinámica y ritmo de trabajo de una entidad privada (ONG'S), lo que afecta la capacidad de ejecución del presupuesto.
- ✓ El cambio en las políticas públicas también afectó el alcance de los objetivos, principalmente en deserción escolar.

Análisis de eficiencia

El análisis de eficiencia comprende la evaluación de la calidad de la ejecución del presupuesto asignado al proyecto.

No obstante que la ejecución financiera alcanzó solamente el 73% en relación a lo previsto, se considera que hubo eficiencia en la parte ejecutada del presupuesto, ya que el administrador no financiero del proyecto gestiona de tal manera para que los productos y servicios utilizados en la ejecución del proyecto se adquirieran con el costo más bajo y con la mejor calidad.

El proceso de compras está respaldado por un manual de compras, que contempla un proceso de cotización, de análisis de ofertas y de presentación de muestras de los insumos a comprar, se mencionan los siguientes casos.

- Actividades en las que se logró ampliar la cobertura de los beneficiarios haciendo alianzas estratégicas, como el caso de la actividad A3.R2.OE1. Fortalecimiento de capacidades para la certificación de tiendas escolares y escuelas saludables, en donde una empresa privada cubrió el 50% de los kits de limpieza bucal entregados.
- En la actividad A2.R1.OE1. Realización de talleres municipales con las OPFs. Se logró adquirir material audiovisual de buena calidad, comprando televisores que les permitiera a los maestros proyectar información por medio de dispositivos externos.

Un factor negativo que no permitió mayor eficiencia es el hecho que en la cabecera y comunidades no hay mucha oferta en la calidad de servicios de logística para la realización de las capacitaciones.

CONCLUSIONES

1. Los administradores no financieros de proyectos de cooperación que ejecutan las ONG'S de Santa Cruz del Quiché, necesitan fortalecer su capacidad y formación en el manejo del control presupuestario para mejorar la eficacia y eficiencia financiera de los proyectos, es su mayoría lo hacen en base a la experiencia que han adquirido durante los años de trabajo en la administración y/o gerencia de proyectos.
2. En el ámbito de la cooperación internacional, cada vez son mayores las exigencias de planificación y mejora de la calidad en cuanto al seguimiento y control de los proyectos, por lo tanto es necesario que las ONG'S de Santa Cruz del Quiché que ejecutan proyectos de desarrollo fortalezcan su capacidad institucional con mecanismos que faciliten la transparencia y rendición de cuentas.
3. En su mayoría las instituciones que trabajan proyectos de desarrollo en Santa Cruz del Quiché y que formaron parte del presente estudio, son apoyadas por diversas fuentes de financiamiento, principalmente por donaciones de entidades de la cooperación internacional como: España, Estados Unidos de Norte América, Holanda, Alemania, Suecia y Noruega.
4. En relación al tipo de proyectos que ejecutan las ONGS de Santa Cruz del Quiché, se determinó que el 74% de las entidades ejecutan proyectos de educación, salud y seguridad alimentaria; y un porcentaje menor (26%) de las instituciones trabaja con proyectos de medio ambiente, infraestructura, genero, desarrollo comunitario entre otros.
5. Los Administradores de Proyectos tienen intervención en la Administración del Presupuesto, especialmente en las fases de: elaboración, ejecución, y control; se estableció menor intervención en la etapa de aprobación la cual es realizada por entes de mayor jerarquía dentro de cada organización como la junta directiva, dirección ejecutiva, y en la mayoría de casos son las entidades de cooperación las que aprueban los presupuestos.
6. Se pudo establecer que las técnicas utilizadas por las ONG'S de Santa Cruz del Quiché, para darle seguimiento y control financiero a los proyectos de cooperación, varían en función de cada una, lo que demuestra que no utilizan una metodología uniforme, entre las herramientas que utilizan destacan: reportes de ejecución, informes detallados de gastos, reportes de actividades ejecutadas, etc.
7. Se pudo determinar que los Administradores manejan diferentes tipos de recursos en los proyectos de cooperación, tales como: recursos materiales, recursos humanos, los cuales inciden en el manejo de los recursos financieros. En cuanto al control estricto y operatoria del efectivo es una función que realiza directamente el departamento financiero o área contable de la ONG.

8. Se determinó que el 54% de Administradores encuestados confeccionan el presupuesto a través de la técnica de presupuesto por proyecto, ya que les proporciona una mejor vinculación con la planificación estratégica, también les permite identificar y analizar las variables importantes para la toma de decisiones en las diferentes etapas de la administración del presupuesto.
9. La mayor parte de Administradores (55%), da seguimiento financiero de manera mensual a la ejecución del presupuesto, con base a la información que reciben de manera oportuna de la contabilidad o departamento financiero de la institución.
10. El 90% de los Administradores encuestados, coinciden en que las decisiones que toman al momento de establecer una desviación del presupuesto genera una solución acertada, en tanto el 10% restante manifestó que las decisiones que han tomado no han producido soluciones, por la influencia de factores externos que no pueden controlar.
11. La aplicación del Modelo propuesto para control financiero del presupuesto, permite realizar una comparación entre lo previsto y el valor ejecutado, identificar las variaciones y en base a los resultados obtenidos, tomar acciones sobre desviaciones que reflejen un comportamiento distinto a lo planificado, lo que redundará en la acertada toma de decisiones para reorientar la ejecución.

RECOMENDACIONES

1. Las ONG'S de Santa Cruz del Quiché que ejecutan proyectos de cooperación adopten una efectiva metodología de administración y control, que les proporcione herramientas adecuadas para alcanzar los resultados previstos mediante un empleo eficaz, eficiente de los recursos, y llevar a cabo una gestión integral unificando aspectos técnicos y financieros.
2. Que las Instituciones dentro de su presupuesto incluyan una partida que les permita disponer de recursos para fortalecer la capacidad y formación financiera de los Administradores no financieros de proyectos, fundamentalmente para mejorar su participación en la administración del presupuesto, especialmente en la etapa de seguimiento y control, ya que en su mayoría no tienen una capacitación especializada en el área financiera.
3. Parte del rol de los Administradores de Proyectos debe enfocarse en identificar diferentes maneras de utilizar los recursos en forma eficiente y creativa, para alcanzar y ampliar las metas y planes del proyecto, y por consiguiente los planes estratégicos de la organización.
4. Para el adecuado control del presupuesto, los administradores de proyectos de cooperación deben examinar los informes financieros de ejecución, comparar los gastos presupuestados contra los gastos reales y formular preguntas respecto a por qué los gastos reales son superiores o inferiores a los previstos, tomar las acciones y medidas correctivas para encausar la ejecución en función de lo planificado.
5. Que las Organizaciones No Gubernamentales de Santa Cruz del Quiché, proporcionen a los Administradores de proyectos lineamientos escritos, en donde describan las políticas y procedimientos a seguir para la adecuada administración del presupuesto.
6. Que los Administradores de proyectos realicen como mínimo un seguimiento mensual a la ejecución presupuestaria del proyecto, ya que esto les permitirá identificar oportunamente las tendencias a la baja o alza de las desviaciones de presupuesto, y tomar decisiones acertadas en el momento indicado en beneficio del proyecto.
7. Para efectos de seguimiento y control financiero de proyectos de cooperación, los administradores, basen su análisis en información generada por la contabilidad y/o departamento financiero de la institución, esto les permitirá tener parámetros de comparación y registros históricos, además de poder obtener información más detallada.

8. Se aplique el modelo propuesto para el control financiero del presupuesto, ya que les permitirá a los Administradores de proyectos tomar acciones y decisiones sobre las actividades y partidas presupuestarias que tengan un comportamiento diferente a lo previsto.

BIBLIOGRAFIA

1. Avilés, R (2006). Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional, consultado el día 23 junio del año 2012, recuperado de: <http://www.accionsocial.gov.co/documentos/891>
2. Baldis, J (2006). Gobernancia y Desarrollo en América Latina y el Caribe, Documento de Debate No. 53 Montevideo. Uruguay.
3. Burbano, J (2000). Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
4. Cac, J (2001). Tesis Guía para la Elaboración y Presentación de un Presupuesto de Ingresos y Egresos de una Entidad no Lucrativa. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
5. CENECOOP, R. L., (1995). Seguimiento del Presupuesto, Consultado el 02 de abril del año 2012, recuperado de: www.cenecoop.com/docs/md/caec/caec_ii_unidad_07.pdf .
6. Chile, O (2004). Seminario de ONG´S. Chile Monroy CPA Consultores. Guatemala.
7. Driau, G (2009). Elaboración presupuesto en comunidades de fe. Consultado el día 22 de marzo del año 2012. Recuperado de: <http://sdmds.files.wordpress.com/2010/01/guia>.
8. Gestión del presupuesto del proyecto PM4DEV (2009). Gerencia Proyectos para Organizaciones de Desarrollo PM4DEV. Atlanta Georgia, Estados Unidos.
9. Gitman, J (2003). Principios de Administración financiera. México. Editorial Pearson.
10. James, V (2003). Administración Financiera. México. Ediciones Contabilidad Moderna.
11. Kootz, H (2002). Administración una perspectiva Global. México. Editorial Monte Alban.

12. Liderazgo, (2007). Consultado el día 09 de julio del año 2012, recuperado de:
<http://liredazgo.blogspot.com/2011/09/barreras-para-la-toma-de-decisiones.html>

13. Manual Presupuesto para Proyectos de Organizaciones Base (2007). Consultado el día 21 de febrero del año 2012. Recuperado de
<http://www.redeamerica.org/PUBLICACIONES/Manuales.aspx>

14. Management Sciences for Health, (1999) Cómo comprender y utilizar los sistemas de administración financiera para tomar decisiones. Boston. Actualidad gerencial. Vol. 8, No. 4.

15. Rodríguez, N (2012). Objetivos de Administración Financiera, Consultado el día 05 de septiembre del año 2012, recuperado de:
<http://www.mitecnologico.com/Main/ObjetivosAdministracionFinanciera>

16. Quelex, G (2008). Administración Financiera en una Organización No Gubernamental. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

17. Shapiro, J (2001). Adaptado del documento Elaboración del Presupuesto CIVICUS. Consultado el día 20/05/2012. Recuperado de
<http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion>

18. Ucelo, M (2008). Tesis Auditoría de los estados financieros y ejecución presupuestaria de una organización no gubernamental dedicada a la prestación de servicios de salud. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

19. UNAM México, (2008). Toma de decisiones, consultado el día 04 de septiembre del año 2012, recuperado de:
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170149.html>

ANEXO I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El manejo del Control Presupuestario por parte de Administradores no financieros de Proyectos de Cooperación Ejecutados por ONG'S, del Municipio de Santa Cruz del Quiché.

1. Planteamiento del Problema:

Las Organizaciones No Gubernamentales, se definen como entes sin fines de lucro, aunque sus objetivos son de interés público, son organizadas por iniciativa nacional o internacional, para responder a las necesidades básicas no satisfechas por el estado o círculos comerciales. Los beneficiarios principales de sus acciones son sujetos externos y distintos a los miembros de la organización.

En su mayoría estas organizaciones sin fines de lucro que funcionan en Santa Cruz del Quiché, están enfocadas al desarrollo, muchas de ellas, impulsan proyectos de educación, salud, agua y saneamiento, cultura maya, seguridad alimentaria, etc., en comunidades no atendidas por la intervención del Estado. Estos proyectos están apoyados y/o financiados por la cooperación internacional. Los encargados de administrar o dirigir los proyectos de Santa Cruz del Quiché, admiten que el control financiero es una responsabilidad específica que debe ser operada directamente por personal que cuenta con especialización financiera.

Los presupuestos de proyectos de las ONG'S de Santa Cruz del Quiché en su mayoría son ejecutados y controlados por personal con formación y capacitación técnica muy específica, que no necesariamente tiene que ver con el manejo de información financiera, efecto que tiene repercusión en el control y seguimiento financiero de la ejecución presupuestal, ya que en ocasiones no se interpretan adecuadamente las variaciones presupuestarias que reflejan los reportes de ejecución, lo ideal es que se pueda analizar la comparación entre el costo presupuestado y el costo real, es decir el gasto aplicado, y también realizar el análisis comparativo entre la cantidad planificada y la cantidad real ejecutada, para así atinadamente, tomar acciones sobre variaciones que reflejen un comportamiento distinto a lo planificado.

Como administrador no financiero de proyectos, es importante buscar eficiencia en los recursos, con la finalidad de ejecutar las actividades de tal manera que éstas contribuyan al logro de las metas y planes estratégicos de la organización, siendo fundamental darle un adecuado y oportuno seguimiento financiero a la ejecución del presupuesto.

Por lo anteriormente expuesto se hace necesario realizar un estudio que permita identificar ¿Cómo realizan el control y seguimiento financiero al Presupuesto de los proyectos de cooperación en las ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché? y en función de ello ¿Cuáles son los efectos en la toma de decisiones administrativas y financieras?, que permitan tomar acciones acertadas en beneficio del proyecto y por consiguiente para la organización.

2. Definición del Problema:

Con frecuencia los responsables de administrar los presupuestos de proyectos de las ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché, se encuentra con limitantes para controlar financieramente la ejecución del presupuesto y darle un seguimiento adecuado a las variaciones establecidas para la toma de decisiones administrativas y gerenciales. Entre los factores que limitan el adecuado control podemos mencionar: la carencia de una herramienta financiera de ejecución presupuestaria, la falta de especialización para interpretar y analizar la información financiera relativa a la ejecución del presupuesto, otra de las razones puede enfocarse en la ausencia de manuales que les proporcionen lineamientos para la administración del presupuesto, específicamente para la etapa de control y seguimiento financiero.

Se realizará un estudio empleando los fundamentos de Administración Financiera, a efecto de identificar ¿Cómo realizan los Administradores no financieros, el control financiero al Presupuesto de los proyectos de cooperación en las ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché? y ¿Cuáles son los efectos de ello en la toma de decisiones administrativas y financieras?

3. Justificación:

Muchos administradores de proyectos consideran que el seguimiento financiero es un tema complejo, normalmente prefieren dejar en manos de contadores o técnicos financieros dicha responsabilidad, en la actualidad es necesario que los administradores de proyectos puedan interpretar y analizar financieramente las operaciones del proyecto, permitiéndoles tomar decisiones acertadas y aplicar acciones en el momento oportuno, para lograr una eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos monetarios.

Frecuentemente los encargados de administrar los proyectos en las ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché, carecen de suficiente formación financiera, herramientas de control financiero, y normas escritas, que les permita tener un adecuado control de la ejecución presupuestaria, cuyo financiamiento es generado por entidades internacionales.

Considerado los aspectos anteriormente mencionados, se justifica la realización del presente estudio de investigación, ya que éste permitirá demostrar cómo realmente operan los Administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG'S del municipio de Santa Cruz Quiche.

4. Delimitación del Problema:

4.1. Delimitación Temporal

Se realizará una investigación de tipo No Experimental Transversal descriptiva (momento actual), basada en información de ejecución de proyectos del primer semestre del año 2012, de las Organizaciones No Gubernamentales. La encuesta se realizará del uno al treinta de septiembre del año dos mil doce.

4.2. Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo con un censo de Organizaciones No Gubernamentales que ejecutan proyectos de Cooperación con sede en la cabecera departamental Santa Cruz del Quiché.

Unidades de Análisis:

La unidad de análisis de la presente investigación lo constituye los Administradores y/o gerentes de proyectos no financieros de las ONG'S que ejecutan proyectos financiados por la Cooperación en Santa Cruz del Quiche.

Las instituciones objeto de la presente investigación serán:

1. Asociación Ajb'atz' Enlace Quiché
2. Asociación Kemow Etamanik Bilingüe Intercultural (AKEBI)
3. Pace-GIZ Cooperación Alemana
4. Asociación Verde y Azul/Fundación Intervida España
5. Asociación CDRO-CERCAP
6. Cruz Roja Internacional/Quiché
7. CEFA-Guatemala
8. Centro Cooperativo Sueco, Quiché
9. Proyecto de Desarrollo Santiago -PRODESSA-
10. Share Guatemala, Quiché
11. Save The Children Quiché
12. Water for People Quiché
13. Centro de Paz Bárbara Ford
14. Comisión Nacional Permanente de la Reforma Educativa (CNPRE)

4.3. Teórica

El problema se fundamentará dentro de las teorías del conocimiento de administración de financiera de proyectos.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General:

Identificar las características técnicas del control financiero que utilizan los Administradores no financieros, que ejecutan las ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché y la repercusión de este en la toma de decisiones.

5.2. Objetivos Específicos:

- Describir los aspectos que integran la administración del presupuesto en los proyectos de cooperación en el municipio del Santa Cruz del Quiche.
- Determinar los instrumentos que utilizan los Administradores no financieros de proyectos en el control y manejo del presupuesto de las ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiche.
- Analizar los criterios técnicos, que intervienen en el control financiero de la ejecución presupuestaria de las ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché, por parte de los Administradores no financieros.
- Determinar los tipos de proyectos que ejecutan las ONG'S en el municipio de Santa Cruz del Quiché.
- Indicar la procedencia del financiamiento que utilizan las ONG'S que ejecutan proyectos en Santa Cruz del Quiché.
- Identificar las técnicas que utilizan las ONGS' del municipio de Santa Cruz del Quiché para elaborar los presupuestos de proyectos de cooperación.
- Plantear una propuesta que permita mejorar del control financiero en la ejecución presupuestaria de las ONG'S, por parte de los Administradores no financieros de proyectos de cooperación.

6. HIPOTESIS:

La falta de capacitación financiera, instrumentos y participación de los Administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché no permite mejorar el control presupuestario.

7. Ficha Metódica

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	ACCIONES
CLASE DE ESTUDIO	No experimental
TIPO	Transeccional o Transversal en el tiempo
SUB-TIPO	Descriptivo
MÉTODO GENERAL	<p>Se aplicará el método científico, como método general, basado en los aspectos, histórico, ideológico, teórico, práctico y empírico, del tema de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Debido a que el investigador procederá a estudiar el fenómeno por medio de la revisión de documentación sobre administración financiera.▪ Se recabarán los datos necesarios para identificar las características técnicas del control financiero en la ejecución presupuestaria de los proyectos de cooperación y su efecto en la toma de decisiones de las.• La investigación se enfocará en el modelo ideal de Administración del presupuesto de un proyecto de cooperación.
MÉTODOS PARTICULARES	<p>Se realizarán procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inducción: Efectuando análisis de las características de los elementos de la administración del presupuesto.• Transductivo – Analogía: Se procederán a describir las características técnicas del control financiero en la

	<p>ejecución presupuestaria de los proyectos de cooperación y su efecto en la toma de decisiones en las ONG'S.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deducción: Del estudio y análisis de la información obtenida se establecerá el efecto que tiene en la administración del presupuesto el oportuno control financiero.
TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Boleta de investigación • Análisis de documentos. • Recopilación de información. • Observación • Análisis de datos.
PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Se procederá a revisar y elaborar citas textuales sobre Administración del presupuesto, Financiera, Contabilidad, toma de decisiones, información relacionada con las Organizaciones No Gubernamentales. • Recopilación de información: <ul style="list-style-type: none"> • Luego de tener las citas textuales sobre el tema relacionado se procederá a compilar toda esta información para que sea parte de la tesis respectiva. • También se buscará información de otras fuentes (internet) para contar con abundante información relacionada. • Traslado de boletas: <ul style="list-style-type: none"> • Para recopilar información en la presente investigación es fundamental la participación de los administradores de proyectos que laboran en la organización de desarrollo objeto de estudio y también expertos en el tema. • La investigación de campo se efectuará a través de una boleta de encuesta que será respondida por administradores de proyectos desarrollo de ONG'S. • Análisis de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Luego de recopilada la información en las boletas de entrevista se procederá a tabularla y analizarla, con el objetivo de incluir en el informe final las características técnicas del control financiero en la ejecución presupuestaria de los proyectos de desarrollo y su efecto en la toma de decisiones en las ONG'S.
FORMAS, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Formas: <ul style="list-style-type: none"> • Para elaborar el informe final se hará uso de las citas textuales creadas en el análisis de documentos, cuadros de resumen y gráficos estadísticos dentro del

	<p>texto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Boleta de entrevista • Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Gráficas de barras, circular, etc., para facilitar la interpretación y explicación del fenómeno. • Fichas para citas textuales. • Fichas bibliográficas.
--	--

8. Cronograma

<u>Actividad/mes</u>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre- Noviembre</i>	<i>Mayo 2013</i>
⇒ <i>Elaboración y presentación diseño de investigación</i>	X	X			
⇒ <i>Revisión final diseño y marco teórico preliminar</i>	X	X			
⇒ <i>Autorización diseño de investigación</i>			X		
⇒ <i>Recopilación de información</i>			X		
⇒ <i>Estudio de Campo</i>			X		
⇒ <i>Tabulación de información</i>				X	
⇒ <i>Revisión de Asesor</i>	X	X	X	X	
⇒ <i>Presentación de informe final</i>					X

9. Presupuesto

<u>Concepto</u>	<u>Unidad de medida</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo</u>	<u>Total</u>
Gastos estudio e informe				
Horas Hombre	Horas	400	25.00	Q 10,000.00
Gastos de operación				
Vehículos				
Combustible	Galones	40	38.00	Q 1,520.00
Mantenimiento	Servicios	3	450.00	Q 1,350.00
Materiales de oficina				
Papel bond carta	Resma	2	40.00	Q 80.00
Tinta impresora	Cartucho	3	200.00	Q 600.00
Encuadernación	Unidad	10	10.00	Q 100.00
Fotocopias	Unidad	400	0.20	Q 80.00
Impresión tesis	Unidad	50	60.00	Q 3,000.00
				Q 6,730.00
Servicios				
Energía eléctrica	Servicio	2	200.00	Q 400.00
Internet	Servicio	5	200.00	Q 1,000.00
				Q 1,400.00
Equipo				
Uso de equipo informático	Depreciación	5	140.00	Q 700.00
Total				Q 18,830.00

ANEXO II

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Maestría en Administración Financiera



Boleta de Encuesta

Estimado Funcionario: Por este medio se solicita se sirva responder a las interrogantes de la presente boleta, sus respuestas servirán para documentar un estudio de investigación que realiza un estudiante de la Maestría de Administración Financiera de la universidad de San Carlos, sobre *El manejo del control presupuestario, en la administración de proyectos de cooperación ejecutados por Ongs, del municipio de Santa Cruz del Quiche*, la información que se solicita es estrictamente confidencial **no se requieren nombres, conteste con confianza.**

- 1) ¿Qué tipo organización es la entidad en donde labora?
- a. Asociación Civil
 - b. Fundación
 - c. ONG
 - d. Cooperación Internacional
 - e. Otra
- Indique: _____

- 2) ¿Cuál es la actividad principal de su organización?
- _____
- _____
- _____

- 3) ¿Qué tipo de proyectos ejecuta la institución en la que trabaja?
- a. Educación
 - b. Salud
 - c. Seguridad alimentaria
 - d. Medio ambiente
 - e. Programas de gobierno
 - f. Productivos
 - g. Infraestructura
 - h. Otro
- Indique: _____

- 4) ¿Qué tipo de financiamiento maneja su institución para la ejecución de proyectos?
- a. Convenios de cooperación
 - b. Programas de Gobierno
 - c. Donaciones Cooperación Internacional
 - d. Venta de recursos y servicios
 - e. Desarrollo de proyectos autosostenibles
 - f. Donaciones entidades privadas
 - g. Otro
- Indique: _____

- 5) Si su organización recibe apoyo del extranjero, mencione el País o Paises que la apoyan:
- _____

- 6) ¿Participa en la planificación financiera de los proyectos a cargo?
- a. Si
 - b. No
-

- 7) ¿Tiene participación en la administración financiera de su proyecto?
- a. Si
 - b. No
-

c. No Sabe

8) ¿Es parte de su rol buscar los usos más eficientes de los recursos, con la finalidad de ejecutar las actividades de tal manera que éstas contribuyan al logro de las metas y planes estratégicos de la organización?

- a. Si
b. No

9) ¿Qué tipo de recursos administra en su proyecto?

- a. Financieros
b. Materiales
c. Humanos
d. Otros

Indique: _____

10) ¿Qué sistema contable utiliza su institución?

- a. Contabilidad General (Convencional)
b. Por Fondos
c. Otro

Indique: _____

11) ¿El control de la información contable y financiera se lleva de forma?:

- a. Manual
b. Software contable
c. Otro

Indique: _____

12) ¿La contabilidad genera información oportuna y confiable para la toma de decisiones?

- a. Si
b. No
c. No Sabe

13) ¿Cuál es la técnica utilizada por su entidad para elaborar del presupuesto de los proyectos a su cargo?

- a. Fijo
b. Flexible
c. Base cero
d. No sabe
e. Otro

Especifique: _____

14) ¿Qué tipos de presupuesto elabora para efectos de los proyectos a su cargo?

- a. Efectivo o tesorería
b. Por Programa
c. Por Proyecto
d. Operativo
e. Otro

Especifique: _____

15) ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto?

- a. Todo el personal
b. Solo Administradores de Proyectos
c. Solo personal financiero
d. Mandos altos
e. Mandos medios
f. Otro

Especifique: _____

16) ¿Quién aprueba el presupuesto de los proyectos?

- a. Junta Directiva
b. Dirección Ejecutiva

c. Otro ente Especifique: _____

17) ¿Quién es el encargado de autorizar las modificaciones del presupuesto de Proyectos?
a. Junta Directiva
b. Dirección Ejecutiva
c. Otro Especifique: _____

18) ¿Existen formatos establecidos para la elaboración del presupuesto?
a. Si
b. No

19) ¿Quien administra el presupuesto de proyectos de su entidad?
a. Administrador del proyecto
b. Departamento Financiero
c. Dirección de la institución
d. Otro Mando Especifique: _____

20) ¿En qué etapas de la Administración del Presupuesto participa?
a. Elaboración
b. Aprobación
c. Ejecución
d. Control
e. Seguimiento
f. Otro Especifique: _____

21) ¿Existen lineamientos escritos para la administración del presupuesto en su institución?
a. Si
b. No
c. No Sabe

22) Considera que cuenta con suficiente formación financiera para manejar el presupuesto?
a. Si
b. No

23) ¿Qué aspectos considera que le hace falta reforzar para tener una buena administración del presupuesto?
a. Técnicos
b. Financieros
c. Otros Especifique: _____

24) ¿Le proporcionan la información de ejecución presupuestaria de manera oportuna para el seguimiento financiero del proyecto?
a. Si
b. No

25) ¿Qué reportes financieros emite la contabilidad para el control del presupuesto?

26) ¿Con que frecuencia se emiten reportes financieros para dar seguimiento al presupuesto?
a. Mensual
b. Trimestral

- c. Semestral
- d. Anual
- e. Otra frecuencia Especifique: _____
-

- 27) ¿Con que frecuencia se realiza análisis entre la cantidad planificada y ejecutada realmente?
- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Otra frecuencia Especifique: _____
-

- 28) ¿Establece y da seguimiento a las desviaciones presupuestarias?
- a. Si
- b. No
-

- 29) ¿Mide el logro de las metas y objetivos de los proyectos a su cargo en relación al avance financiero?
- a. Si
- b. No
-

- 30) ¿Con el análisis Identifica áreas de peligro y toma de decisiones para corregir?
- a. Si
- b. No
-

- 31) ¿Las decisiones que toma generan soluciones acertadas?
- a. Si
- b. No
-

- 32) Su formación académica le permite interpretar adecuadamente las desviaciones financieras del presupuesto?
- a. Si
- b. No
-

¡Muchas Gracias por su colaboración!