

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
RECURSOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL -ONG-**

Licenciada Nadia Sofía Rodríguez Alemán

Guatemala, septiembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
RECURSOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL -ONG-**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias,
con base en el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en
Ciencias, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias
Económicas, en el punto SÉPTIMO, inciso 7.2 del acta 5-2005 de la
sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Asesor: MSc. Guillermo Oswaldo Díaz Castellanos

Postulante: Lic. Nadia Sofía Rodríguez Alemán

Guatemala, septiembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V: P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN
ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: MSc. Juan de Dios Alvarado López
Vocal I: MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Asesor de Tesis: MSc. Guillermo Oswaldo Díaz Castellanos

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente de toda sabiduría e inteligencia.
A mis padres Rosa Lidia y Francisco Rodríguez por su amor, ejemplo e incondicional apoyo.
A todos aquellos que con su amistad, tiempo y apoyo contribuyeron a que alcanzara esta meta.
Agradecimientos especiales al MSc. Guillermo Oswaldo Díaz, al MSc. Rubén Ramírez y al MSc. José Ramírez Crespín por su apoyo en la realización del trabajo de investigación.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
 USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL -ONG-	
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Fundación Contra el Hambre -FH-	1
1.2. Fundación Contra el Hambre Guatemala -FHG-	2
1.3. Planeación estratégica de FHG	8
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Organizaciones No Gubernamentales -ONG-	16
2.2. Presupuesto	18
2.3. Planeación estratégica	28
2.4. Planeación, ejecución y monitoreo y evaluación	29
2.5. Informes de desempeño	32
2.6. Balanced Scorecard -BSC-	33
2.7. Indicadores	34
2.8. Sistema de alerta	35
3. METODOLOGÍA	36
3.1. Problema de investigación	36
3.2. Hipótesis	36
3.3. Objeto de investigación	37
3.4. Universo y muestra	37
3.5. Instrumentos	37
3.6. Proceso de investigación	38

	Página
4. SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	40
4.1. Apoyo financiero a nivel operativo	40
4.2. Apoyo financiero a nivel táctico	41
4.3. Apoyo financiero a nivel gerencial	42
4.4. Sistema de gestión financiera para FHG	44
5. PROCESO PRESUPUESTARIO	51
5.1. Elaboración de planes y presupuestos por proyecto	52
5.2. Consolidación del presupuesto regional y nacional	59
5.3. Aprobación del presupuesto	63
6. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	66
6.1. Informes de desempeño	66
6.2. Balanced Scorecards -BSC-	70
6.3. Beneficio del uso de las herramientas de gestión sugeridas	73
6.4. Reformulación presupuestaria	74
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
Apéndice 1. Glosario de siglas	84
Apéndice 2. Nomenclatura de cuentas de FH	85
Apéndice 3. Códigos de análisis de FH	88
Apéndice 4. Procedimiento para el manejo de ingresos	90
Apéndice 5. Procedimiento para la solicitud de fondos	100
Apéndice 6. Procedimiento para realizar conciliaciones bancarias	103
Apéndice 7. Procedimiento para el manejo de caja chica	106
Apéndice 8. Procedimiento para el manejo de adquisiciones	112
Apéndice 9. Procedimiento para el manejo de anticipos	118
Apéndice 10. Guías de entrevista	122

Índice de Cuadros

Página
123

Índice de Gráficas

123

RESUMEN

El trabajo de tesis titulado “Uso de herramientas de gestión para la optimización de recursos en una Organización No Gubernamental -ONG-” fue desarrollado en Fundación contra el Hambre Guatemala (FHG) con el fin de dar solución al problema *¿qué sistema de trabajo puede ser implementado en una Organización No Gubernamental para optimizar el uso de sus recursos durante la gestión 2009 con el propósito de hacer más eficiente la ejecución y control de que sean de beneficio a la sociedad guatemalteca?*

El objeto de la investigación es establecer un sistema que permita optimizar el uso de los recursos financieros, fomentando la eficiencia en la planeación, ejecución y monitoreo y evaluación en los proyectos que se realizan en FHG.

Considerando que FHG es una entidad que tiene posibilidades de expansión a corto y mediano plazo, para lo cuál será necesario mejorar la estructura del sistema de gestión financiera. El trabajo abarca tres unidades de análisis, el proceso presupuestario, la ejecución de gastos, y el monitoreo y evaluación de actividades.

El proceso de investigación se basó en el método científico, a través del uso de sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva. Las técnicas de investigación utilizadas fueron documentales y de campo.

Al de realizar el trabajo de investigación se concluyó que el sistema de gestión financiera de FHG se compone de un sistema contable que incluye las áreas de ingresos, tesorería y egresos; y un sistema de información, a través del cuál es posible proporcionar información financiera interna, para las oficinas nacionales y los donantes, para la oficina internacional, y para otras oficinas de FH. El

establecimiento de los procedimientos mínimos a seguir en estos dos sistemas permitió una mejor planificación, monitoreo y evaluación de las actividades.

El presupuesto se desarrolla en la organización a fin de contar con una línea de base que permita evaluar la gestión financiera continua. Entre las herramientas de gestión que contribuyen a medir el uso óptimo de los recursos son los informes de desempeño, el balanced scorecard¹ y los indicadores financieros y no financieros que permiten evaluar el grado de avance en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico de la institución.

El principal beneficio que se refleja al utilizar las herramientas de gestión para la planificación de actividades radica en que al contar con indicadores construidos en forma consensuada entre todos los programas, componentes y proyectos, permite a cada una de las área de la organización alinearse y caminar hacia la consecución de una misma visión, misión y objetivos estratégicos.

Además, una de las ventajas del sistema de gestión financiera sugerido para el monitoreo y evaluación de actividades consiste en que permite hacer un balance entre indicadores financieros y no financieros, indicadores de resultados y de procesos, a corto, mediano y largo plazo.

¹ Cuadro de mando integral.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis “Uso de herramientas de gestión para la optimización de recursos en una Organización No Gubernamental -ONG-” pretende establecer las bases mínimas necesarias para llevar a cabo un control financiero a detalle de los recursos con que cuenta una ONG, con el propósito de planificar las operaciones de manejo de recursos, a través del uso de herramientas apropiadas, evidenciando un adecuado monitoreo y evaluación de actividades a nivel ejecutivo, táctico y operativo.

El problema al que se busca dar solución con el trabajo de tesis es ¿qué sistema de trabajo puede ser implementado en una Organización No Gubernamental para optimizar el uso de sus recursos durante la gestión 2009 con el propósito de hacer más eficiente la ejecución y control de que sean de beneficio a la sociedad guatemalteca? desde el punto de vista de gestión financiera.

La unidad de análisis que se tomó para realizar la investigación Fundación Contra el Hambre Guatemala -FHG- durante el primer semestre de a gestión 2009 que comprende los meses de octubre 2008 a marzo 2009.

Para orientar la investigación se planteó como hipótesis de que *“la implementación de un sistema de gestión financiera que incluya el uso de herramientas de planificación, monitoreo y control de actividades permitirán a FHG optimizar el uso de sus recursos durante el primer semestre de la gestión de trabajo 2009, haciendo más eficiente la ejecución y control de los proyectos que realiza en beneficio de la sociedad guatemalteca”*.

El objetivo general de la investigación es establecer un sistema de trabajo que permita optimizar el uso de los recursos a fin de fomentar la eficiencia y eficacia en la ejecución y control de proyectos.

Los objetivos específicos que se definieron para dar solución al problema y validar la hipótesis son:

- Describir las herramientas de gestión que permiten medir el uso óptimo de los recursos en una ONG.
- Explicar en qué forma beneficia el uso de las herramientas de gestión para planificar las actividades.
- Exponer las ventajas del uso de las herramientas de gestión para monitorear y evaluar las actividades.
- Establecer los procedimientos mínimos a seguir para la implementación de las herramientas de planificación, monitoreo y evaluación de actividades.

El trabajo de tesis se dividió en seis capítulos. El primer capítulo comprende los antecedentes de la institución, la descripción general de la entidad objeto de análisis, su historia, ubicación, problema central de trabajo, diseño de su principal programa, componentes y proyectos. Se incluyen además una síntesis de la planeación estratégica de FHG y de los objetivos de administración y finanzas, en la búsqueda de un soporte para los proyectos que se desarrollan.

En el segundo capítulo denominado marco teórico, se desarrollan las definiciones de organizaciones no gubernamentales, presupuestos, planeación estratégica, ejecución, monitoreo y evaluación, informes de desempeño, Balanced Scorecard - BSC-, indicadores y sistema de alerta.

El tercer capítulo se destina a la metodología empleada para el desarrollo de la investigación. Incluye el problema, la hipótesis planteada, el objeto de investigación, el universo y muestra, la descripción de los instrumentos y un resumen del proceso de investigación seguido para la obtención de los resultados.

El cuarto capítulo se denomina sistema de gestión financiera e incluye un resumen del apoyo que es requerido por parte del nivel operativo, táctico y gerencial al área administrativa y financiera, así como la descripción del sistema de gestión

financiera sugerido para FHG, conformado por dos áreas, una *contable* que abarca las áreas de ingresos, tesorería y egresos y otra *de información* dirigida a los usuarios internos y externos.

En el capítulo cinco se desarrolla el proceso presupuestario, como herramienta para optimizar el uso de recursos. En éste se incluyen detalles de la elaboración de planes por proyectos, la estructura de códigos de cuenta y análisis, la distribución de fondos para componentes clave, la consolidación y el proceso de aprobación de presupuestos.

Las herramientas de gestión para el monitoreo y evaluación de actividades sugeridas se detallan en el capítulo seis, e incluyen una descripción de los informes de desempeño mensuales y el *balanced scorecards* (BSC). Se resalta además el beneficio que representa para la organización.

Entre las conclusiones alcanzadas se destacan que el sistema de gestión financiera que permite optimizar el uso de los recursos financieros en una ONG de desarrollo, así como fomentar la eficiencia en la administración de los proyectos comprende como mínimo la planeación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de actividades tanto operativas como financieras.

En la parte final del trabajo de investigación se encuentran además las recomendaciones, bibliografía consultada y apéndices.

1. ANTECEDENTES

El propósito de que existan las Organizaciones No Gubernamentales -ONG- desde muchos años atrás, es contribuir en la resolución de problemas sociales en países en vías de desarrollo. En tal sentido, el motivo de la creación de una organización de este tipo es ayudar a resolver problemas sociales, tales como: alfabetizar, proveer de ayuda social, superar la pobreza, facilitar el acceso a vivienda, realizar investigaciones sociales, facilitar educación popular, defender el medio ambiente, promover la integración social, entre muchas otras.

Según los artículos 2 y 3 del Decreto 2-2003 “Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo”, en Guatemala las ONGs son constituidas con fines culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, de beneficencia, de promoción y de desarrollo económico y social. Este tipo de instituciones son creadas sin fines de lucro y con el objetivo de promover el bienestar social.

1.1. Fundación Contra el Hambre² -FH-

FH es una institución que ha trabajado a nivel mundial en más de 40 países alrededor del mundo, constituida sin fines de lucro, con el propósito de erradicar todas las formas de pobreza en los países donde labora.³

Desde el inicio los fundadores de FH, Larry Ward y Tetsunao Yamamori, preocupados por las muertes de tantos niños y niñas en los países en condiciones de pobreza y extrema pobreza formaron una organización guiados por la visión “*Dios llamó y nosotros respondimos hasta que el hambre física y espiritual se termine en el mundo*”.⁴

² Food for the Hungry.

³ FH Association. (2009) ¡Bienvenidos a la Familia de FH! Estados Unidos. 76p.

⁴ FH Association. (2009) ¡Bienvenidos a la Familia de FH! Estados Unidos. 76p.

Guiados por la misión de *“caminar con Iglesias, Líderes y Familias para vencer todas las formas de pobreza humana, viviendo en una relación saludable con Dios y Su creación”*⁵ el trabajo en que se realiza en las comunidades es un proceso que no puede hacerse con rapidez; por el contrario la transformación en la vida de una persona o de una comunidad no suele suceder en un instante.

1.2. Fundación Contra el Hambre Guatemala -FHG-

FHG inició operaciones en Guatemala en respuesta al terremoto de 1976 proporcionando ropa, alimentos y albergues temporales a los afectados. Después de que se estableciera la oficina en 1981, FHG se enfocó en el Programa de Desarrollo Infantil -PDI- atendiendo las necesidades de huérfanos y viudas afectados por la guerra civil; trabajando en asociación con organizaciones locales para proveer alimentos y ropa.⁶

De 1990 a 1997 FHG implementó el programa de salud materno infantil en 16 comunidades de la región de Nebaj, con el apoyo de la Fundación Kelloggs y en coordinación con el Ministerio de Salud. FHG ha trabajado además en proyectos de educación en coordinación con las escuelas, Municipalidades y Comités Comunales de Desarrollo –COCODES-.

1.2.1. Ubicación

FHG trabaja en 37 comunidades⁷ de los municipios de Santa María Nebaj y San Juan Cotzal en la en la Región Ixil, Departamento de el Quiché. Y en los municipios de San Cristóbal y San Juan Chamelco en la Región de Alta Verapaz.

El trabajo se ha enfocado a tres grupos indígenas: Ixil (Nebaj y Cotzal), Q'qchi (San Juan Chamelco) y Pokomchi (San Cristóbal Verapaz). Según las estadísticas

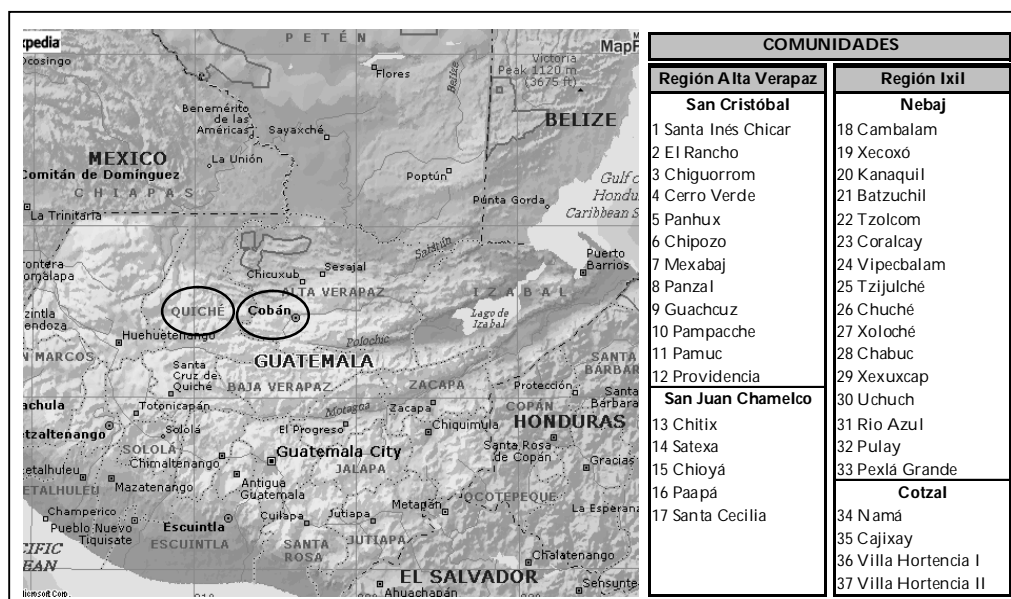
⁵ Ibid.

⁶ Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala. 33p. Disponible en: portal.fh.org

⁷ Ibid.

del PDI al finalizar la gestión 2008 se habían beneficiado a 4525 familias, 3134 niños menores de cinco años, 5285 niños y adolescentes de cinco a dieciocho años, 647 líderes comunitarios y de Iglesias y 132 Iglesias de diferentes denominaciones.⁸

Cuadro 01
Comunidades en donde trabaja FH Guatemala



COMUNIDADES	
Región Alta Verapaz	Región Ixil
San Cristóbal	Nebaj
1 Santa Inés Chicar	18 Cambalam
2 El Rancho	19 Xecoxó
3 Chiguorrom	20 Kanaquil
4 Cerro Verde	21 Batzuchil
5 Panhux	22 Tzolcom
6 Chipozo	23 Coralcay
7 Mexabaj	24 Vipebalam
8 Panzal	25 Tzijulché
9 Guachuz	26 Chuché
10 Pampacche	27 Xoioché
11 Pamuc	28 Chabuc
12 Providencia	29 Xexuxcap
San Juan Chamelco	30 Uchuch
13 Chitix	31 Río Azul
14 Satexa	32 Pulay
15 Chioyá	33 Pexlá Grande
16 Paapá	Cotzal
17 Santa Cecilia	34 Namá
	35 Cajixay
	36 Villa Hortencia I
	37 Villa Hortencia II

Fuente: Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala.

1.2.2. Problema central: Desnutrición crónica

A partir del año 2006, la estrategia de FHG se ha enfocado en trabajar por disminuir la desnutrición crónica, considerando que después de que un niño cumple dos años de edad si ha sido afectado por esta enfermedad le resulta virtualmente imposible recuperarse. En primera instancia sufrirá de enanismo pues no alcanzará su pleno potencial de crecimiento durante el tiempo de vida que le quede.⁹ Además, la Organización Mundial de la Salud -OMS- ha comprobado que

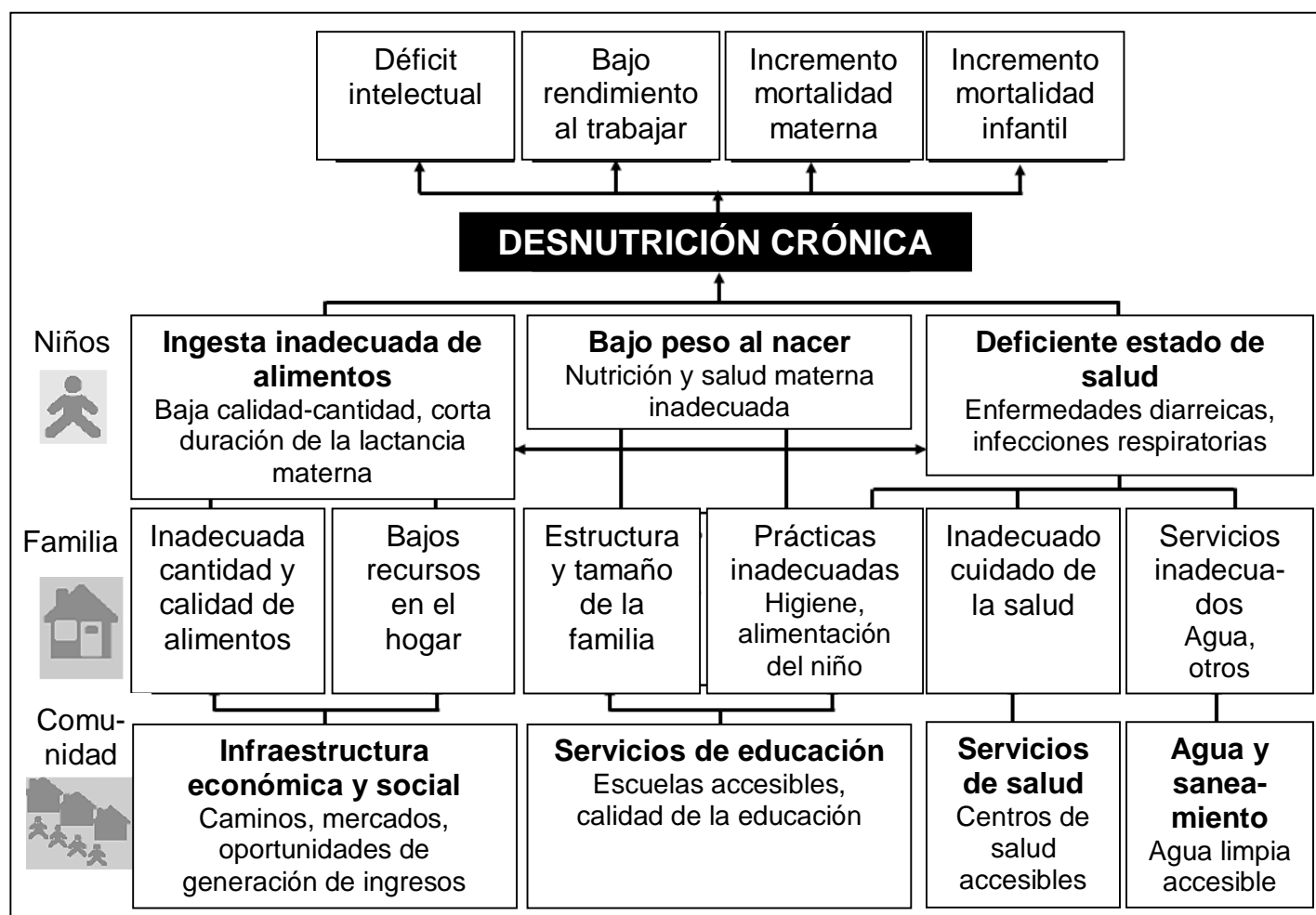
⁸ Cortez, V. (2008) Work plan 2009. October 2008 – September 2009. FH Guatemala. 3p. Disponible en: portal.fh.org

⁹ Según informe presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1999.

los niños que sufren enanismo tienen menor capacidad cognoscitiva y se les hace más difícil aprender y rendir bien en la escuela. Las causas de la desnutrición crónica son complejas. Pueden originarse por aspectos físicos ambientales, psicológicos e incluso espirituales.

Dentro de la estrategia de trabajo de FHG se ha desarrollado el siguiente marco lógico para entender mejor el problema de la desnutrición crónica, conociendo sus causas y sus efectos.

Cuadro 02
Marco lógico del problema de desnutrición crónica



Fuente: Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala

1.2.3. Diseño del Programa de Desarrollo Infantil

El enfoque del PDI en FHG es trabajar en beneficio de los niños de las comunidades, para alcanzar el objetivo de que crezcan apropiadamente. La meta es que alcancen un desarrollo integral: físico, intelectual, social y espiritual.¹⁰

Para alcanzar la meta del PDI, en FHG se han implementado tres componentes: desarrollo integral infantil, desarrollo integral familiar y desarrollo integral del liderazgo. A continuación se presenta una breve descripción del trabajo que estos componentes realizan.

a. Desarrollo Integral Infantil -DII-

Este componente se concentra en trabajar directamente con los niños, realizando actividades que les permitan desarrollar al máximo su potencial; motivando al cambio de comportamiento dañino para sí mismo, analizando las diferentes creencias y valores que rigen la vida del niño y su desarrollo.

b. Desarrollo Integral Familiar -DIF-

Trabaja en el área de influencia inmediata de los niños, las familias, desarrollando actividades que les motiven a satisfacer las necesidades y promuevan el bienestar de éstos.

c. Desarrollo Integral del Liderazgo -DIL-

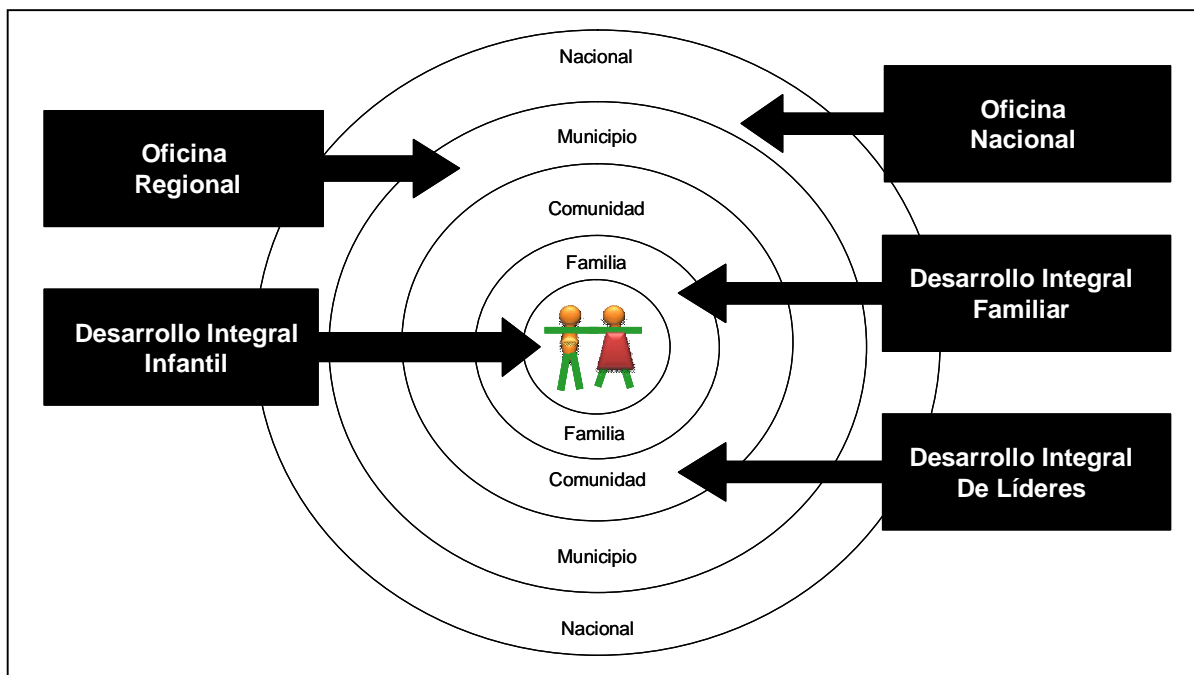
Se enfoca en los líderes comunales y de iglesias locales, con el propósito de construir en ellos capacidades e incentivarles a satisfacer las necesidades de la comunidad, en beneficio de los más vulnerables, es decir de los niños.

Estos tres componentes trabajan de forma coordinada y sistémica, implementando proyectos en la búsqueda de que el desarrollo de la comunidad sea integral.¹¹

¹⁰ Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala. 33p. Disponible en: portal.fh.org

¹¹ Ibid.

Cuadro 03
Esquema del plan de desarrollo integral
 Componentes clave de FH Guatemala



Fuente: Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala.

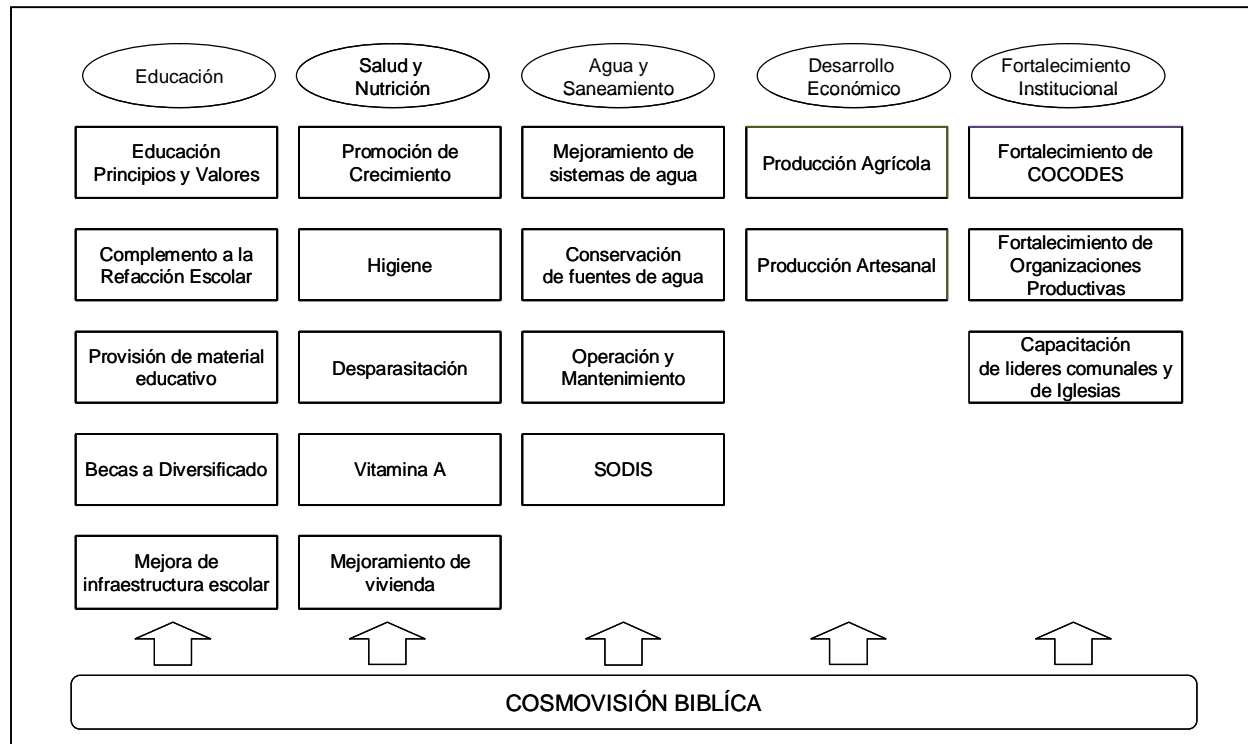
Es importante, además, considerar la influencia que tiene el gobierno municipal y nacional en asegurar que se alcance el desarrollo de las comunidades, pues las decisiones que ellos tomen afectan directamente el bienestar de los niños. Por esta razón es que entre las funciones de las oficinas regionales y de la oficina central se cuenta el establecer relaciones que ayuden a las municipalidades y comunidades a tener una apropiada coordinación en la implementación de los proyectos en beneficio de los niños.

1.2.4. Descripción de los proyectos

Para alcanzar el objetivo de FHG, en los componentes clave se han implementado cinco proyectos: Educación, salud y nutrición, agua y saneamiento, desarrollo

económico y fortalecimiento institucional. A continuación se presenta un gráfico que detalla las actividades que se realizan en cada proyecto.

Cuadro 04
Descripción de las actividades en cada proyecto
FH Guatemala

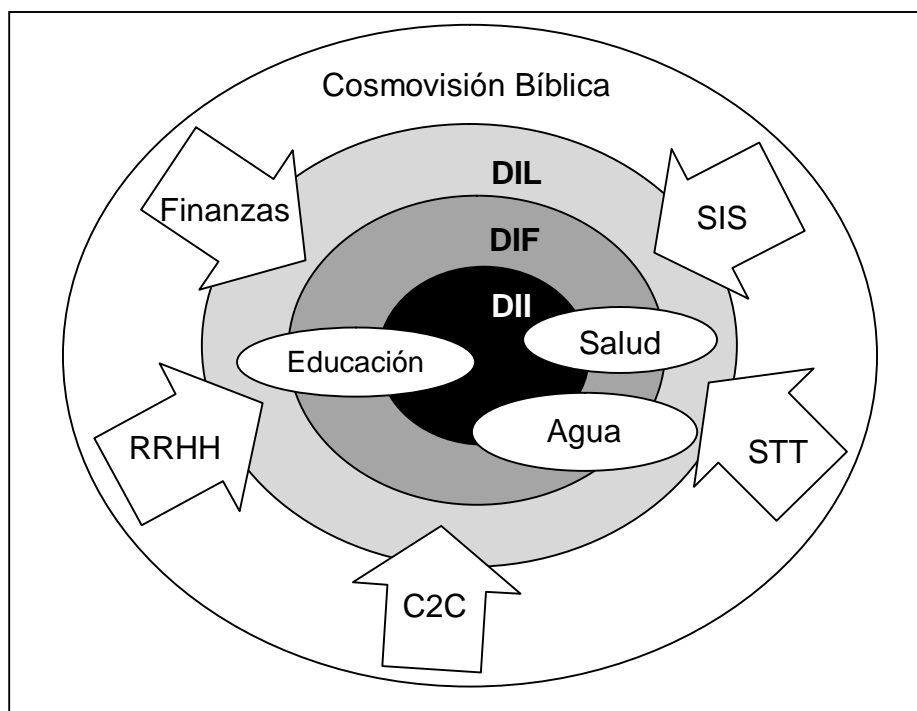


Fuente: Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala.

Además existen proyectos externos que contribuyen directamente al PDI. Entre estos se encuentran los equipos temporales (Short Term Teams -STT-), personal voluntario (Seconded International Staff -SIS-), relaciones de comunidad a comunidad (Community to Community -C2C-) y donaciones en especie (Gifts in Kind -GIK-).

Todos los proyectos cuentan con un lugar específico dentro de los componentes del PDI, estos han sido ubicados e implementado de forma que contribuyan a alcanzar las metas de FHG.

Cuadro 05
Diseño de proyectos, componentes y servicios facilitadores



Fuente: Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FHG.

El apoyo que proporcionan los Servicios Facilitadores¹² (finanzas, logística, administración) es en beneficio directo para alcanzar los objetivos del PDI. En FHG se reconoce que el trabajo que estos servicios realizan va más allá de lo administrativo, es en beneficio de las comunidades y de los niños que las habitan. La implementación de los componentes clave, proyectos adicionales y servicios facilitadores se fundamentan en una cosmovisión bíblica, reflejada en cada actividad que se realiza, a través de la transparencia y puntualidad.

1.3. Planeación estratégica de FHG

A partir del 2006 se han experimentado cambios en la estructura organizativa y en la estrategia de desarrollo de FH a nivel mundial, esto ha permitido que la

¹² Enabling Services.

organización avance a una nueva fase del trabajo: alineándose en términos de visión, estrategia y operaciones. Pues antes de esto cada Oficina de País¹³ trabajaba de forma aislada sus programas, componentes y proyectos.

A raíz de estos cambios, se ha trabajado para favorecer la “alineación, excelencia y expansión”¹⁴ de FH. El Directorio Mundial ha desarrollado una estrategia para los próximos tres años que incluye trabajar en una infraestructura que favorezca el crecimiento de la organización. Las tres iniciativas estratégicas clave para las siguientes gestiones se resumen en:¹⁵

- **Crecimiento e impacto exponencial.** A fin de encontrar las oportunidades estratégicas para captar recursos acordes con el impacto del trabajo que FH realiza en la transformación de la comunidad.
- **Crece y diversificar recursos.** Concentrándose más en el desarrollo de las Organizaciones Nacionales¹⁶ sin obviar los recursos que ya posee.
- **Expandir la organización, con la construcción de la infraestructura necesaria.** Considerando fortalecer los Servicios Facilitadores, es decir las áreas de desarrollo de recursos globales, gerencia financiera, aprendizaje y recursos humanos, monitoreo y evaluación, tecnología e información, riesgo y cumplimiento.

A nivel mundial, FH ha experimentado cambios en las estrategias de trabajo; esto ha llevado a las diferentes oficinas de la organización a reformular sus planes estratégicos.

Para el año 2009 los objetivos para cumplir con las iniciativas estratégica se han agrupado en cuatro categorías: compartir la visión y misión, alinear, dar a conocer la historia, e incrementar los fondos para las Oficinas de País.

¹³ Oficina de País –Field Offices. Organizaciones en donde FH trabaja, generalmente son en países en vías de desarrollo que reciben donaciones de recursos financieros y en especie de países desarrollados.

¹⁴ FH. Estrategia e Iniciativas Clave para el 2008. Bolivia, 2007. Traducido por Luis Noda.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Oficina Nacional –National Offices. Organizaciones formadas por FH en países desarrollados, que donan con recursos financieros y en especie países en vías de desarrollo.

A continuación se presentan los objetivos por categoría que FHG tiene para la gestión 2009:¹⁷

Compartiendo la Visión y Misión

Objetivo 1. Lograr que el personal internalice la Visión y Misión

Actividades:

- Elaborar un plan de capacitación para el personal
- Capacitar al liderazgo de la Institución como mentores
- Implementar el plan de capacitación
- Elaborar material de promoción de la Visión, Misión y Valores

Objetivo 2. Lograr que los programas, proyectos y administración/finanzas intencionalmente se diseñen e implementen tomando en cuenta la visión y misión

Actividades:

- Elaborar planes de programa y proyectos que se enfoquen a alcanzar la visión y misión
- Incorporar la visión y misión en los procedimientos administrativos/financieros

Alineación

Objetivo 3. Lograr que administración incorpore los sistemas de reclutamiento, contratación, inducción y evaluación de personal desarrollados por la oficina internacional

Actividades:

- Establecer contacto con la Oficina Internacional para obtener los sistemas desarrollados
- Traducir los sistemas desarrollados
- Capacitar al personal gerencial
- Implementar los sistemas desarrollados

¹⁷ Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala. 33p. Disponible en: portal.fh.org

Objetivo 4. Lograr que el personal utilice el portal de FH como un sistema de información interna

Actividades:

- Incorporar espacios para información de oficinas regionales
- Incorporar sistema de información de Administración y Finanzas
- Incorporar sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas
- Capacitar al personal en el uso del portal
- Actualizar periódicamente la información

Objetivo 5. Intercambiar experiencias exitosas con otros países

Actividades:

- Intercambiar materiales de capacitación
- Intercambiar metodologías de implementación de programas y proyectos
- Intercambiar procedimientos administrativos y financieros
- Brindar apoyo en la capacitación de promotores y comunidades

Dando a conocer la historia

Objetivo 6. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación integral

Actividades:

- Definir los principales indicadores a ser evaluados
- Diseñar un sistema de monitoreo que pueda ser utilizado a nivel comunal y gerencial
- Capacitar a las personas que van a utilizar el sistema
- Elaborar reportes mensuales
- Elaborar informes cuatrimestrales

Objetivo 7. Compartir las historias de transformación a todos los actores de extremo a extremo (end to end)

Actividades:

- Capacitar a los promotores a escribir historias y sacar fotografías
- Elaborar un banco de historias de transformación

- Elaborar videos de transformación en las comunidades
- Incorporar historias de transformación en reportes cuatrimestrales
- Actualizar pagina web con historias de transformación
- Elaborar informe de gestión

Fondos para las Oficinas de País

Objetivo 8. Ampliar financiamiento de Organismos Internacionales

Actividades:

- Elaborar una base de datos de posibles donantes
- Actualizar información para elaboración de banco de proyectos
- Elaborar proyectos de acuerdo a formato solicitado
- Presentar proyectos a Organismos Internacionales

Objetivo 9. Incrementar el financiamiento de Oficinas Nacionales

Actividades:

- Proporcionar información adecuada mejorar la promoción del patrocinio de niños
- Visitar a Iglesias para incrementar y fortalecer el número de relaciones C2C
- Elaborar proyectos comunales en coordinación con las Oficinas Nacionales para presentar a fundaciones o iglesias
- Incentivar la visita de equipos de visión

Objetivo 10. Fortalecer el financiamiento local

Actividades:

- Promocionar patrocinio local a Iglesias y Empresas de la ciudad de Guatemala
- Fortalecer el sistema de información a patrocinadores
- Incentivar al personal a patrocinar
- Presentar propuestas a los Municipios

Entre los objetivos estratégicos se ha considerado el buscar mayores fuentes de financiamiento para FHG, lo que sin duda demandará un trabajo más extenso por

parte de las diferentes áreas que integran los servicios facilitadores, para brindar un mejor apoyo a la organización.

1.3.1. Administración y finanzas

Para alcanzar la visión de FH, el área administrativa y financiera se ha establecido como objetivo estratégico *“servir con excelencia a los miembros de FHG proveyendo los recursos apropiados y anticipando las necesidades de apoyo”*¹⁸

Entre los objetivos específicos de trabajo para la gestión 2009, se encuentran:

Administración

- Fortalecer el sistema de procesos administrativos
- Unificar el sistema de bodegas de FHG a nivel nacional

Desarrollo del Recurso Humano

- Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas que permitan proveer a FHG de recursos humanos calificados en el momento oportuno
- Capacitar al personal a través de un "plan completo" durante el año 2009
- Lograr una cultura organizacional idónea para que el personal realice las labores bajo los mismos valores
- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de FHG para el año 2009

Finanzas

- Lograr que las oficinas regionales manejen sus presupuestos de forma eficiente
- Proveer información financiera confiable y oportuna

¹⁸ Fuente: Balanced Scorecard de Administración y Finanzas. FH Guatemala, 2009.

Es importante destacar que a causa de la iniciativa clave a nivel mundial de expandir la organización con la construcción de la infraestructura necesaria, se está implementando un sistema contable integrado a nivel mundial, que pueda proporcionar en tiempo real información oportuna y de calidad para la toma de decisiones gerenciales, para el análisis financiero, para mejorar el control interno y para facilitar la gestión de los directorios¹⁹.

El proceso de implementación se realiza tomando en cuenta²⁰

1. **Actualizar la versión de SunSystem4²¹ (1993) a la versión de SunSystem5²² (2007).** Con el propósito de hacer eficiente y funcional la consolidación de la información financiera mundial, mejorar la capacidad de seguimiento y de análisis a través del uso de códigos que aumenten la posibilidad de toma de decisiones gerenciales.
2. **Implementar el módulo VisiónXL²³.** Para facilitar el proceso de presupuestos y la presentación de informes financieros consolidados para la gerencia y el directorio mundial.
3. **Usar citrix²⁴ para utilizar SunSystem5 y VisiónXL desde el servidor central en Phoenix.** La información se centraliza en un servidor ubicado en Phoenix. Una de las ventajas del uso de citrix es que la información se vuelve accesible inmediatamente a los usuarios del sistema.
4. **Mejorar la satisfacción en el trabajo.** El SunSystem5 basado en Windows es más fácil de utilizar pues permite trabajar en varios idiomas, haciendo más fácil el uso del sistema para las personas que hablan español, francés y portugués a lo largo de FH.
5. **Fomentar el ingreso diario de información.** A fin de presentar informes más oportunos y eficientes; detectar de forma temprana irregularidades dando lugar a un mejor control interno.

¹⁹ Stocker, T. (2007) SunSystems Regional Training Overview. Upgrading SunSustems v4 to v5. Traducción libre. SunSystem Project. FH. Estados Unidos. 44p.

²⁰ Ibid.

²¹ SunSystem4. Sistema contable utilizado en FH de 1993 al 2007, basado en DOS.

²² SunSystem5. Sistema contable utilizado en FH a partir del año 2007, basado en Windows.

²³ VisiónXL. Sistema para generar información contable y financiera implementado en el año 2007.

²⁴ Citrix. Plataforma por medio de la cuál es posible acceder al sistema contable y de información.

Con la implementación del nuevo sistema, FHG está trabajando en la alineación al objetivo estratégico del directorio mundial, especialmente en el área financiera, con el propósito de alinearse en la utilización del nuevo sistema con el único fin de proporcionar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones a todo nivel.

2. MARCO TEÓRICO

Como base teórica para desarrollar el trabajo de tesis, a continuación se incluyen definiciones que explican qué es una organización no gubernamental, qué es un presupuesto y cuál es su clasificación, en qué consiste el proceso presupuestario, así como cuáles son las ventajas y desventajas, entre otros.

2.1. Organizaciones No Gubernamentales -ONG-

Las ONGs son entidades de carácter privado, sin fines de lucro, con objetivos y metas establecidos por sus integrantes. Son creadas de forma independiente respecto a gobiernos nacionales, locales o regionales. Pueden tener vinculaciones a organismos internacionales.

Dentro del marco jurídico que adoptan, puede tomar diferentes figuras tales como asociaciones, fundaciones, o cooperativas. Tienen el objetivo de promover distintas iniciativas de la sociedad civil, se encuentran como parte del sector no lucrativo y su financiamiento por lo general proviene de personas particulares, Estados, organismos internacionales, empresas y otras ONGs.

Según las Naciones Unidas, una ONG es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad²⁵.

Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales.

²⁵ Fuente: *Centro de Información, Naciones Unidas*

La importancia adquirida por las ONG en los últimos años, se debe a factores tales como:

- La estrecha vinculación de algunas de las organizaciones con determinados sectores de población, que les ha permitido una mejor identificación de los problemas y de sus posibles soluciones, canalizando de forma más directa la ayuda.
- El grado de flexibilidad en sus actuaciones, adaptándose de mejor forma a las necesidades de sus beneficiarios.
- La capacidad de innovación en la realización de programas y proyectos de desarrollo.
- La concepción integral de muchas las causas de los problemas sociales.

Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Las ONGs pueden ser clasificadas de acuerdo a su tipo en Organizaciones voluntarias, agencias de servicios no lucrativos, organizaciones comunitarias, organizaciones para el desarrollo.

2.1.1. ONG de desarrollo

Según el artículo 2 del Decreto 2-2003 “Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo” son instituciones que deberán establecerse con fines culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, de beneficencia, de promoción y de desarrollo económico y social, a fin de promover el bienestar social.

Son organizaciones que promueven el desarrollo, entendiéndolo como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, que, surgido de la voluntad colectiva, requiere la organización participativa y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad. El desarrollo, así entendido, crea condiciones de equidad que abren mejores oportunidades de vida al ser humano para que despliegue todas sus potencialidades, y preserva para las generaciones

futuras el acceso y buen uso de los recursos, el medio ambiente natural y el acervo cultural.²⁶

Luchan por erradicar la pobreza concebida como la situación de privación de los elementos esenciales para que el ser humano viva y se desarrolle con dignidad física, mental y espiritual, teniendo en cuenta sus necesidades en relación con el género, las capacidades, los valores culturales, la edad y el grupo étnico.

2.2. Presupuesto

Un presupuesto no es más que prever los ingresos y erogaciones de recursos financieros para un período de tiempo determinado, que por lo general es de un año.

Este permite a las familias, los gobiernos, las empresas, las organizaciones no gubernamentales y en general a cualquier persona individual o jurídica establecer las prioridades de trabajo y evaluar la consecución de sus objetivos; aunque para esto sea necesario incurrir en déficit, superando los gastos a los ingresos, o por el contrario, alcanzar un superávit.²⁷

Este instrumento contribuye a determinar metas comparables a través del tiempo y a coordinar las actividades de los componentes. Evitando de esta forma costos innecesarios y la mala utilización de recursos.

Una de sus funciones principales es que permite a la Dirección conocer el desarrollo de una institución, ya que es una herramienta que facilita la comparación de los hechos por medio de cifras reales con las de años anteriores con las cantidades presupuestadas, permitiendo tomar medidas correctivas o relacionadas a mejoras de la entidad.

²⁶ Coordinadora ONG para el Desarrollo (2009). España. Disponible en: www.congde.org

²⁷ Miss Rivera, E.E. (2007) Presupuesto por programas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/presupuesto-publico>

Los principios bajo los cuáles se rige el sistema de presupuestos para FHG son:

- *Planificación*, deberá guardar concordancia con los planes operativos anuales y el plan estratégico de FHG.
- *Anualidad*, correspondiendo al período fiscal que inicia el 01 de octubre de un año y termina el 30 de septiembre del siguiente año. Después de esta fecha no podrá asumirse compromisos con cargo a las asignaciones del año que se cierra y los saldos por compromisos no afectados caducarán, para ser asignados en la siguiente gestión presupuestaria.
- *Universalidad*, contendrá la totalidad de los gastos de FHG que se espera realizar durante la vigencia respectiva. Los estimados de ingresos incluirán el total de los provenientes por compromisos de oficinas de FH, recursos locales, recursos de capital y donaciones en especie que se esperan recibir o se recibirán durante el período.
- *Programación integral*: Todas las formas presupuestarias deberán completar simultáneamente los gastos de proyectos y los gastos administrativos que sean necesarios para su ejecución y operación.
- *Especialización*, las adquisiciones deben referirse en FHG a su objeto y funciones, y se ejecutarán estrictamente conforme al fin para el cuál fueron programadas.
- *Coherencia*, el presupuesto deberá ser compatible y armónico con las metas fijadas. De igual forma, el crecimiento real del presupuesto de ingresos debe guardar congruencia con el crecimiento proyectado a nivel internacional, a fin de no generar desequilibrio presupuestal.

2.2.1. Proceso presupuestario

Este es un proceso que refleja de forma cuantificable los objetivos y metas fijados por una institución a corto plazo a través de la constitución de un plan táctico u operativo. Mantiene la perspectiva de largo plazo por medio del establecimiento de

un plan estratégico que condicionará los planes que permitirán alcanzar el fin por el cuál se ha creado una entidad.²⁸

Los presupuestos son una forma de expresar los planes organizacionales, ya que proporcionan las bases para evaluar el desempeño de las diversas áreas de una entidad. Todo lo anterior, debido a que el proceso no se considera completo sino hasta que culmina con la etapa de monitoreo y control a través de la cuál son evaluados cada uno de los resultados producto de las acciones ejecutadas. Esto da la pauta para fijar nuevos objetivos de trabajo o bien modificar los actuales.

Para que el proceso de elaboración de presupuestos sea eficiente y eficaz, es necesario tomar en cuenta muchos factores, sin embargo uno de los primordiales que debe tomarse en consideración es inicialmente, que una entidad cuente con una estructura clara y coherente que permita delimitar y asignar responsabilidades.

La presupuestación no solo representa un instrumento fundamental de optimización en el uso de recursos de la gestión a corto plazo sino que además se constituye en una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución ya que esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Algo que no se puede obviar es que un proceso de planificación presupuestario varía en dependencia del tipo de organización a que se esté enfocando, no obstante que de forma general consta de las siguientes etapas.²⁹

²⁸ Center on Budget and Policy Priorities. (2001) A guide to budget work for NGOs. The International Budget Project. Traducción libre. Estados Unidos. 106p. Disponible en: www.internationalbudget.org

²⁹ Paniagua Bravo, Víctor. (...) Sistema de Control Presupuestario. Última Edición. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos

- **Clara transmisión de los lineamientos de dirección a cada uno de los involucrados en la preparación de presupuestos.** La dirección general es responsable de informar a cada una de las áreas las instrucciones que les permitirán diseñar sus planes, programas y presupuestos tácticos, basados en la planeación estratégica de la entidad.
- **Elaboración de planes, programas y presupuestos.** Luego de recibir directrices por parte de los responsables de esto, cada persona designada se verá en la obligación de preparar su presupuesto tomando en consideración que debe cumplir con los objetivos que le han sido asignados.
- **Consolidación de los presupuestos.** Cada uno de los niveles jerárquicos podrá negociar los distintos planes, programas y presupuestos a fin de que estos sean fácilmente consolidados.
- **Coordinación de los presupuestos.** Es fundamental comprobar cuan coherentes son los planes y programas a fin de incluir las modificaciones que se consideren necesarias para alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas de trabajo.
- **Aprobación de los presupuestos.** Todo presupuesto debe ser aprobado por parte de la dirección general, evaluando que los planes se encuentren en función de los objetivos que se pretenden alcanzar a corto plazo y los resultados que se prevén.
- **Seguimiento y actualización de los presupuestos.** Luego de que el presupuesto ha sido aprobado, se vuelve necesario llevar a cabo un monitoreo y control de la ejecución que se ha realizado, comparándola con lo previsto con el propósito de corregir y prevenir todas aquellas situaciones desfavorables; además que sentará las bases para fijar nuevas previsiones que pudieran hacerse necesarias.

2.2.2. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden ser clasificados según su flexibilidad, según el periodo que cubren, según el campo de aplicabilidad en la empresa

Presupuestos según su flexibilidad

Estos presupuestos se clasifican en fijos y flexibles.

- **Fijos.** No permiten ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.
- **Flexibles o variables.** Se elaboran para diferentes actividades. Pueden ajustarse de acuerdo a las necesidades que presenten dentro de un mismo período.

Según el periodo que cubren

El período que abarca un presupuesto estará en dependencia del tipo de operaciones que realiza la institución, el nivel de detalle de estos irá en concordancia con el período de tiempo que se utilicen. Tomando en cuenta lo anterior, estos se clasifican en:

- **De corto plazo.** Abarcar un período de tiempo de un año o menos. También son conocidos como planes tácticos.
- **De largo plazo.** Van de acuerdo a los planes estratégicos ya que su período de tiempo es mayor, por ejemplo de cinco años.

Según el campo de aplicabilidad en la institución

- **Presupuesto maestro.** proporciona un plan global para un período de tiempo, generalmente de un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.
- **Presupuestos intermedios.** Son previos al desarrollo de los estados financieros, se agrupan en presupuestos operativos (que hacen referencia al área operativa: ventas, producción, administración y otros) y los presupuestos de inversiones (que cuantifican las necesidades en bienes de capital, a consecuencia de la planificación estratégica).

Presupuesto en FHG.

Los presupuestos se clasifican de acuerdo a la bases de datos en que son ingresados:

- **Base B.** Se registra el presupuesto oficial para una gestión.
- **Base C.** Utilizado para registrar el presupuesto de control interno.

2.2.3. Ventajas y desventajas de los presupuestos

Dentro de las principales ventajas³⁰ que un presupuesto presenta es que:

- Permiten definir los objetivos de la empresa.
- Delimitan los niveles de autoridad y responsabilidad para cada una de las operaciones.
- Son oportunos para coordinar las actividades por unidades de responsabilidad.
- Facilitan la coordinación de las actividades.
- Inducen al control de las actividades.
- Hacen oportuno el realizar un análisis de cada período de trabajo.
- Se constituyen en una herramienta de optimización en el uso de recurso de la empresa.

Algunas de sus desventajas³¹ son:

- Al ser solo un estimado, no es susceptible de que se establezca con exactitud lo que pasará a futuro.
- No pueden sustituir por ningún motivo a la administración, sino que por el contrario deben fortalecerla.
- Para que sea exitoso dependerá del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Se corre el riesgo de que la administración busque ajustar o forzar el presupuesto a hechos falsos.

³⁰ Vatter, W. Presupuestos de operación. Editorial Herrero Hermanos, Sucesores. Undécima Edición. Editorial Prentice Hall

³¹ Ibid.

En todo caso lo importante es tomar en cuenta que un presupuesto no es más que un modelo a seguir que permite de forma directa medir, controlar y comparar resultados.

2.2.4. Composición del presupuesto de FHG

El presupuesto de FHG se compone por el presupuesto de ingresos y el presupuesto de gastos.

Presupuesto de ingresos

Contiene la estimación de los ingresos provenientes de oficinas de FH, entidades gubernamentales, locales. Los ingresos locales pueden ser de dos tipos:

- *Ingresos corrientes.* que incluyen las donaciones para proyectos específicos o por patrocinio de niños, reintegro por entrega de productos o prestación de servicios a beneficiarios y otros esporádicos. Incluye además donaciones en especie como apoyo de personal internacional o productos entregados para utilizar dentro de FH.
- *Recursos de capital.* abarca todos aquellos ingresos extraordinarios que se obtienen por actividades no relacionadas con la naturaleza y funciones de FH. Entre estos se pueden contar la venta de activos fijos, los intereses bancarios, y el diferencial cambiario.

Presupuesto de gastos.

Incluye las erogaciones para el pago de compromisos de FH y se clasifica en:

- *Presupuesto de personal.* Que incluye el cálculo de la contraprestación a los servicios prestados por personas a través de distintas formas de vinculación.
- *Presupuestos generales.* relacionados con la adquisición de bienes y servicios, concesión de becas o donaciones a beneficiarios, necesarios para el cumplimiento de las funciones de la entidad y el pago de impuestos que corresponde a la institución.

- *Gastos de inversión.* generados por la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos propios que serán de beneficio futuro para FH.

2.2.5. Presupuesto base cero

Presupuesto elaborado después de una revisión completa de los diferentes programas de gasto de una institución. Los presupuestos por lo general se elaboran generalmente a partir de la estructura y las cifras contenidas en los presupuestos de ejercicios o años anteriores; se aceptan en buena medida los gastos que se arrastran de ejercicios anteriores y sólo se discuten las modificaciones y los nuevos incrementos. En el presupuesto base cero omite la experiencia presupuestaria de años anteriores en la organización y se revisan todos los conceptos de gasto al igual que si se estuviera ante un organismo incipiente.

Si bien sus antecedentes son muy antiguos, el presupuesto base cero en su actual configuración tomó carta de naturaleza en 1970 a raíz del trabajo Zero-Base Budgeting que Peter Pyhrr publicó en el que recoge las conclusiones de su experiencia, una vez que aplicó a su empresa esta nueva metodología presupuestaria. En este tipo de presupuesto base cero se hace una evaluación sistemática y profunda de todas las peticiones presupuestarias y de los objetivos de todos los programas, para que no existan programas inútiles y los útiles se realicen con el gasto mínimo.³²

Basado en la idea de que cada uno de los gastos que en él consten deben estar perfectamente justificados, y evitar así que éstos sean fijados en función de los gastos del año anterior, y sin tener en cuenta si son realmente necesarios. El fin de este es lograr que no existan proyectos inútiles, y que aquellos que se decida llevar a cabo consuman la menor cantidad posible de recursos.

³² Enciclopedia de Economía. (2009) Presupuesto base cero. Disponible en: www.economia48.com

El presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización. Proporciona información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados, destacando la duplicidad de esfuerzos. El proceso de elaboración del presupuesto base cero consiste en identificar paquetes de decisión y clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis de costo beneficio. Establece programas, fija metas y objetivos, toma decisiones relativas a las políticas básicas de la organización.³³

Un presupuesto base cero se constituye en una metodología que año con año permite planear, presupuestar y evaluar las actividades y gastos de una entidad. Sugiere el término planeación pues en su elaboración permite establecer programas, fijar metas y objetivos, así como tomar decisiones relacionadas con las políticas y estratégicas de la institución.³⁴

Uno de sus principales beneficios es que permite analizar con un mayor nivel de detalle las actividades que se deben desarrollar para implantar un proyecto, ya que permite seleccionar las alternativas que contribuyen a obtener los resultados esperados, facilitando la elaboración de un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes. Un presupuesto con base cero toma como proceso lógico de elaboración.³⁵

- Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa.
- Evaluar las actividades a través de un estudio de costos-beneficio.
- Asignar los recursos conforme a la identificación, análisis y evaluación de las actividades.
- Aprobación por parte de las instancias responsables.

³³ Pyhrr, P. (1977) Presupuesto Base Cero. Editorial Limusa. Primera Edición. México. Disponible en: www.ingenieria.unam.mx/~materia/cfc/base_cero.html

³⁴ Del Río, C. (2007) Presupuesto base cero. México. Editorial ECASA. Disponible en: www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec9.htm

³⁵ Ibid.

Entre los objetivos del presupuesto base cero se encuentran:³⁶

- Reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida. Suprime las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización. En caso de requerirse economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de prioridad media, tratando de minimizar los efectos negativos de la medida.
- Identificar cada actividad y operación al cien por ciento, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñar esa función.
- Evaluar a fondo, por cada gerente de actividad o centro de costos, todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones a la alta dirección, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto.
- Identificar los paquetes de decisión y clasificarlos de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones (paquete de decisión) que se han de añadir o suprimir.

Las características de este tipo de presupuestos son:³⁷

- Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.
- Es una herramienta flexible y poderosa para el aparato estatal, puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar y asignar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.
- El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar porqué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.
- Proporciona a cada gerente un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades y alternativas a los niveles superiores.

³⁶ Pyhrr, P. (1977) Presupuesto Base Cero. Editorial Limusa. Primera Edición. México. Disponible en: www.ingenieria.unam.mx/~materiafcf/base_cero.html

³⁷ Ibid.

- Cada gerente debe preparar un “paquete de decisión” de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos.
- Se analizan a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para instrumentar los programas, se selecciona la opción que permite obtener los resultados deseados.
- Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes, para cumplir con las actividades.

Este método se puede adaptar a cualquier organización, tanto para la industria como para el gobierno.

2.3. Planeación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta gerencial, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos.³⁸ Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse

³⁸ Travel, C.H. (1975) The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival. Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois.

positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.³⁹

Es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización. Prepara a la dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.⁴⁰

planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

2.4. Planeación, ejecución y monitoreo y evaluación

A continuación se incluyen las definiciones de planeación, ejecución y monitoreo y evaluación.

2.4.1. Planeación

La planeación es la acción y efecto de planear, es decir, trazar un plan. Implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados.

³⁹ Ohmae, K. (1982) *The Mind of Strategist, The Art of Japanese Business*, p.92, McGraw-Hill Book Co. Nueva York.

⁴⁰ Definición de planeación estratégica. Disponible en: definicion.de/planeacion-estrategica/

Como un proceso de toma de decisiones, la planeación está formada por varias etapas. En principio, hay que identificar el problema. Una vez hecho esto, se debe continuar con el desarrollo de alternativas, para seleccionar la alternativa más conveniente. Recién en ese entonces es posible comenzar con la ejecución efectiva del plan.

Según marco temporal, la planeación puede ser a corto, mediano o largo plazo; de acuerdo a su especificidad y frecuencia de uso, se habla de planeación específica, técnica o permanente; por último, al considerar su amplitud, puede dividirse entre planeación estratégica, táctica, operativa o normativa.

2.4.2. Ejecución

La ejecución presupuestaria registra los recursos efectivamente gastados, con montos de facturas o comprobantes de pago que constituyen obligación real y firme.

El indicador que señala el nivel porcentual que corresponde a la ejecución efectiva, real y registrada se le conoce como nivel de ejecución.

2.4.3. Monitoreo y evaluación⁴¹

El monitoreo se relaciona directamente con la gestión administrativa y consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación del proyecto, en las etapas de inversión u operación.

Se realiza con el objeto de hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del aprendizaje que resulta de los éxitos y fracasos detectados al comparar lo

⁴¹ Cohen, E. Martínez, R. (2009) Conceptos básicos de formulación, evaluación y monitoreo de programas y proyectos sociales. Disponible en: www.sica.int

realizado con lo programado, algún estándar (promedio u óptimo) u otros programas o proyectos.

El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión, con el objeto de conocer sobre los insumos, actividades, procesos y productos, cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno.

La evaluación permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas. Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales.

El significado de la evaluación difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se la utilice. Si es durante la formulación, proporciona los criterios de decisión para aceptar un proyecto específico u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos e impacto (o beneficio). Si se la aplica durante la operación o, inclusive, habiendo ésta concluido, permite determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido.

Existen dos tipos de evaluación según el momento que se realiza y el objetivo perseguido:

- La evaluación ex-ante, se realiza antes de la inversión y la operación permite estimar tanto los costos como el impacto o beneficios y así adoptar la decisión de implementar o no el proyecto. A partir de ella resulta posible priorizar distintos proyectos e identificar la alternativa óptima para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos.
- La evaluación ex-post se lleva a cabo tanto en la etapa de operación como una vez finalizado el proyecto. Tiene dos funciones, una cualitativa, que permite decidir si debe continuarse o no con el proyecto (cuando se realiza durante la operación), o establecer la conveniencia de formular otros

proyectos similares (cuando se realiza después que éste ha terminado); otra cuantitativa, que surge en proyectos que se encuentran operando y posibilita tomar la decisión de si es necesario o no reprogramar.

Aun cuando la evaluación ex-post y el monitoreo se realizan durante la operación, el segundo se preocupa del análisis de los distintos componentes de la gestión interna, mientras que la evaluación ex-post centra su atención en la relación entre los productos y el logro de objetivos. En el monitoreo, el centro del análisis está en la eficacia, la eficiencia y la focalización, en la evaluación ex-post se incorporan los efectos y el impacto.

2.5. Informes de desempeño

Estos informes son preparados sobre una base mensual y se ciñen a un formato estandarizado, de período en período. Tales informes se diseñan de manera que faciliten el control administrativo interno. Deben componerse de series seleccionadas de datos relativos a cada área o centro de responsabilidad. Básicamente informan sobre los resultados reales comparándolos con metas y planes presupuestales ya que dichos informes tienen como objeto precisar tanto el desempeño eficiente como el ineficiente.⁴²

2.5.1. Características de los informes de desempeño

Los informes de desempeño deben cumplir con cuatro características:⁴³

- **El desempeño es clasificado conforme a la responsabilidad asignada a cada persona.** El informe es formulado de forma específica para cada usuario y su jefe inmediato, a fin de dar seguimiento a los resultados.
- **Se designan los conceptos controlables y los que no lo son.** Con el fin de medir de forma razonable y justa el desempeño del personal. Por

⁴² Welsch, Hilton, Gordon y Rivera. (2005) Presupuestos. Planificación y control. Traducción: Julián Vázquez. Sexta Edición. México. Editorial Pearson /Prentice Hall. P. 400.

⁴³ Ibid. P. 24-25.

ejemplo, a los coordinadores regionales no se les evalúa respecto a la asignación de costo indirecto, pues estos gastos no dependen directamente de su desempeño.

- **Se formulan informes oportunos.** Para que los reportes sean útiles a los usuarios se emiten dos reportes mensuales: uno provisional, conteniendo los registros a la primera quincena de mes y otro definitivo, que se presenta a finales de mes conteniendo los registros y la ejecución a la fecha de corte. En ambos casos, los reportes son enviados un día después del día de cierre a fin que sean oportunos en cuánto al tiempo de envío.
- **Se concede importancia a la comparación de resultados reales con los resultados planificados.** Los informes son consignados al responsable del presupuesto y a su supervisor, quienes revisan periódicamente los resultados obtenidos.

2.6. Balanced Scorecard -BSC-

El Balanced Scorecard -BSC- es una herramienta de evaluación que además de retroalimentar los indicadores financieros permite comunicar a través de todo la institución la visión, misión, objetivos y metas trazadas en el plan estratégico.

Este sistema fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton y ha sido aplicado a diferentes organizaciones: lucrativas, no lucrativas, familiares o no familiares.

Uno de los propósitos fundamentales para decidir utilizar una herramienta como el BSC es combinar los indicadores financieros y programáticos de forma que permitan evaluar el desempeño,⁴⁴ logrando un balance entre ambos.

Esta es una herramienta estratégica, que formulada adecuadamente cuenta con indicadores relacionados entre sí, abarcando la estrategia de la organización por

⁴⁴ Kaplan, R. y Norton, D. (2005) The balanced scorecard. Measures that drive performance. Traducción libre. Harvard Business Review. 9p.

medio de un mapa de enlaces causa-efecto. A diferencia de la mayoría de planes que tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área.⁴⁵

2.7. Indicadores

Los indicadores son herramientas utilizadas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas. Facilitan el reparto de insumos, produciendo resultados y alcanzando objetivos.⁴⁶

Los indicadores sociales son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que facilita estudiar dónde se está y hacia dónde se dirige con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto.⁴⁷ Son necesarios para mejorar, pues lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

2.7.1. Clasificación de los indicadores

Los indicadores pueden ser de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia o de gestión.

- **Indicadores de cumplimiento.** Grado de consecución de tareas o trabajos.
- **Indicadores de evaluación.** Ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia.** Tiempo invertido en la consecución de una tarea.
- **Indicadores de eficacia.** Capacidad o acierto en la consecución de tareas.

⁴⁵ López, C. (2001). El balanced scorecard BSC. Disponible en: www.gestiopolis.com

⁴⁶ Organización de las Naciones Unidas (2002). Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18. Disponible en: www.un.org/documents/ecosoc/docs/

⁴⁷ Horn, R. (1993) Statistical indicators for the economic and social sciences. Cambridge, University Press, Hong Kong. p. 147.

- **Indicadores de gestión.** Permiten administrar un proceso de modo que las actividades sean coherentes con los objetivos estratégicos.

2.8. Sistema de alerta

Es un sistema que busca en alertar de forma temprana ante la ocurrencia de una amenaza. Entre los principales objetivos de un sistema de alerta se encuentran:

- Monitorear y dar seguimiento permanente a las unidades de análisis
- Emitir oportunamente avisos de recomendación y de alerta
- Sugerir medidas de prevención
- Facilitar la toma de decisiones
- Crear y fortalecer una estructura que permita la elaboración de planes de acción específicos

3. METODOLOGÍA

A continuación se presenta en detalle el problema de la investigación, la hipótesis y especificación de las variables, el objeto de investigación, universo y muestra, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación

3.1. Problema de investigación

El trabajo de tesis busca dar solución al problema: *¿Qué sistema de trabajo puede ser implementado en una Organización No Gubernamental para optimizar el uso de sus recursos durante la gestión 2009 con el propósito de hacer más eficiente la ejecución y control de que sean de beneficio a la sociedad guatemalteca?*

3.1.1. Especificación del problema

- **Punto de vista.** Gestión financiera.

3.1.2. Delimitación del problema

- **Unidad de análisis.** Fundación Contra el Hambre Guatemala (FHG).
- **Período histórico.** Primer semestre de la gestión 2009, que abarca los meses de octubre 2008 a marzo 2009.
- **Ámbito geográfico.** Guatemala.

3.2. Hipótesis

Para orientar la investigación se planteó la siguiente hipótesis: *La implementación de un sistema de gestión financiera que incluya el uso de herramientas de planificación, monitoreo y control de actividades permitirán a FHG optimizar el uso de sus recursos durante el primer semestre de la gestión de trabajo 2009,*

haciendo más eficiente la ejecución y control de los proyectos que realiza en beneficio de la sociedad guatemalteca.

3.2.1. Especificación de las variables

Las tomó como variables de análisis:

- El proceso presupuestario
- La ejecución de gastos
- El monitoreo y evaluación de actividades

3.3. Objeto de investigación

La investigación persigue establecer un sistema que permita optimizar el uso de los recursos financieros, fomentando la eficiencia en la planeación, ejecución y monitoreo y evaluación en los proyectos que se realizan en FHG.

3.4. Universo y muestra

- **Universo:** La investigación se realizó en Fundación Contra el Hambre Guatemala.
- **Muestra:** Para desarrollar la investigación, se tomó como unidad de análisis el presupuesto de Costos Indirectos que representa un 24% del total del presupuesto de la gestión 2009.

3.5. Instrumentos

A continuación se presenta un resumen de los instrumentos de investigación utilizados en la realización del trabajo de tesis.

3.5.1. Investigación documental

La técnica fue aplicada a través de la consulta de leyes, normas, libros, revistas, páginas web y artículos escritos por diversos autores, todos relacionados con el tema de investigación.

Los instrumentos utilizados para desarrollar esta fase fueron:

- **Plan de investigación.** En donde se documentó la elección y delimitación del tema de tesis.
- **Informe de tesis.** En el que se documentó la investigación desarrollada.

3.5.2. Investigación de campo

El trabajo de campo se desarrolló utilizando los siguientes instrumentos:

- **Guías de entrevista.** Desarrolladas a promotores, coordinadores regionales, coordinadores nacionales y directores de la organización.
- **Memorias de reuniones.** Para documentar los resultados de reuniones grupales.

3.6. Proceso de investigación

Para realizar el trabajo de tesis se utilizó como base el método científico, a través de tres de sus fases: indagatoria, demostrativa y expositiva.

3.6.1. Fase indagatoria

El trabajo se realizó haciendo uso de indagación apreciativa⁴⁸, herramienta que tiene como objetivo descubrir las cualidades de las personas que son los responsables de la ejecución del presupuesto, de FHG, de los procedimientos, y del entorno con el propósito de fortalecer la capacidad de aprender, anticipar y aumentar el potencial de cada uno de éstos. En vez de recurrir a la negación y a la crítica.

Éste método fue seleccionado con miras a generar una cultura de rendición de cuentas de los cambios positivos que se alcancen a través de la adopción de las herramientas para regir el proceso financiero.

⁴⁸ Myers, B. (2005) Caminar con los Pobres. Manual teórico-práctico de desarrollo transformador. Ediciones Kairos. Argentina. 289p.

Los pasos que se siguieron para el desarrollo de este método fueron:

- Dialogar con los responsables de la administración del presupuesto.
- Apropiarse de la experiencia del pasado.
- Involucrar a todo el personal en el proceso de cambio.
- Construir una visión del futuro que pueda ser compartida y puesta en práctica.

3.6.2. Fase demostrativa

Los capítulos del cuatro al seis denominados: Optimización en el uso de recursos financieros; proceso presupuestario; y herramientas financieras a utilizar en el proceso presupuestario; fueron desarrollados con el propósito de dar validez a la hipótesis planteada al inicio del trabajo de investigación.

3.6.3. Fase expositiva

El objetivo de esta fase es facilitar conclusiones y recomendaciones que contribuyan a la optimización en el uso de recursos financieros de FHG, para esto se hizo un análisis cualitativo y cuantitativo de la información recabada tomando como período de referencia el primer semestre de la gestión 2009 comprendido de octubre 2008 a marzo 2009.

En los capítulos que se presentan a continuación se muestran los resultados obtenidos al desarrollar la investigación del trabajo de tesis.

4. SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA

Uno de los objetivos del área financiera es lograr que las oficinas regionales manejen sus presupuestos de forma eficiente, para esto es necesario contar con la participación de todo el personal, tanto a nivel operativo como táctico y gerencial, es por eso que como parte del trabajo de investigación, a continuación se incluye un listado de las actividades en las que se requiere apoyo del área financiera a los distintos niveles.

4.1. Apoyo financiero a nivel operativo

Es el trabajo que se realiza con promotores y coordinadores regionales de componente para facilitar la ejecución directa de los proyectos. Entre las lecciones aprendidas en cuánto al apoyo a este nivel operativo se identifican:

- *Solicitar ejecuciones mayores al inicio de proyectos.* Con el propósito de evitar el hacer carreras apresuradas para ejecutar los fondos de los proyectos justo al final de los mismos.
- *Contar con un medio de verificación de introducción de datos.* Para todas las áreas de operativas y de administración, recursos humanos, bodegas y finanzas respecto al presupuesto.
- *Sociabilizar, actualizar y familiarizar al personal operativo respecto al uso de cuentas, códigos de análisis y procedimientos financieros.* Enfatizando en la importancia y beneficios del uso de éstos.
- *Fijar fechas “consensuadas” con nivel táctico para ejecutar los hitos financieros claves para el mes.* De común acuerdo con la dirección de programas y los coordinadores de componentes.
- *Emitir reportes con un mayor nivel de detalle.* Por cuenta y por proyecto.

Además, a continuación se presenta una lista de las actividades en las que a este nivel se requiere del apoyo del área financiera, la periodicidad con que se estima deben realizarse y el porcentaje del tiempo que consumen (60%).

Cuadro 06
Apoyo financiero a nivel operativo
 FH Guatemala

Apoyo Requerido	Actividades generadas para finanzas	Periodicidad	Consumo Tiempo %
Ejecución Presupuestaria	▪ Revisión de autorizaciones de pago	Diariamente	30%
	▪ Emisión de cheques	Diariamente	
	▪ Descargos de adelantos	Semanalmente	
	▪ Informes de viajes	Mensualmente	
Reportes	▪ Emisión de reportes a nivel de proyecto	Semanalmente	15 %
Fiabilidad financiera	▪ Revisión documentación de respaldo al gasto	Diariamente	15 %
	▪ Cruce de información con otros proyectos	Mensualmente	
	▪ Informes auditoría regional	Semestralmente	

Fuente: Investigación de campo.

4.2. Apoyo financiero a nivel táctico

El apoyo financiero a nivel táctico se estima que consume un 25% del total del tiempo asignado para el trabajo del área y va dirigido al equipo de gerencia media, que incluye a los coordinadores y a los administradores regionales.

El enfoque de trabajo es diferente, pues en este se requiere contar con el respaldo en la asesoría en la elaboración de presupuestos, en la ejecución presupuestaria, así como la emisión de reportes contables a menor detalle.

Cuadro 07
Apoyo financiero a nivel tático
 FH Guatemala

Apoyo Requerido	Actividades generadas para finanzas	Periodicidad	Consumo Tiempo %
VoBo en la elaboración de presupuestos por proyectos y programas	▪ Revisión de la asignación de cuentas en presupuestos	Mensualmente	5%
	▪ Apoyo en la elaboración de presupuestos y consolidación de flujos de fondos a nivel de programas	Mensualmente	
Ejecución Presupuestaria	▪ Revisión autorizaciones de pago	Diariamente	10 %
	▪ Emisión de cheques	Diariamente	
	▪ Descargos de adelantos	Semanalmente	
	▪ Informes de viajes	Mensualmente	
Reportes	▪ Reportes por programa	Bimestralmente	5 %
Fiabilidad financiera	▪ Auditoría regional	Semestralmente	5 %

Fuente: Investigación de campo.

Es importante tomar en cuenta las lecciones aprendidas en el trabajo financiero en apoyo al personal que se desenvuelve en el área tática, siendo éstas:

- Considerar el cierre contable anual para el diseño de cronogramas de proyectos y programas.
- Fijar fechas consensuadas con programas para informar sobre los hitos financieros claves para el mes al personal operativo (coordinados entre programas y administración y finanzas).
- El flujo de caja a nivel de programas deberá fijarse en base a un análisis de avances físicos de la actividad y ejecución financiera.
- Los reportes que interesan a este rubro del personal son a nivel de cuenta tanto a por proyecto y como por programa.

4.3. Apoyo financiero a nivel gerencial

En el soporte financiero a nivel gerencial se requiere prácticamente de un 15% del tiempo pues en este las actividades generadas corresponden, en su mayoría, a la consolidación y emisión de reportes relacionados con la información procesada. Entre este grupo se cuentan los directores y coordinadores nacionales, así como usuarios externos (oficina internacional, donantes, NO, entre otros)

Cuadro 08
Apoyo financiero a nivel ejecutivo
FH Guatemala

Apoyo Requerido	Actividades generadas para finanzas	Periodicidad	Consumo Tiempo %
Revisión y consolidación de presupuestos regionales y nacionales	▪ Revisión del cumplimiento de techos presupuestarios por fondo	Anualmente	2%
	▪ Apoyo en la elaboración de presupuestos y en la consolidación de flujos a nivel regional y nacional	Mensualmente	
Ejecución Presupuestaria	▪ Gastos del nivel ejecutivo	Mensualmente	2%
Disponibilidad fondos	▪ Consolidación de flujos de caja por fondos	Mensualmente	3%
	▪ Garantizar la disponibilidad de efectivo	Mensualmente	
Reportes	▪ Emisión de reportes por fondos	Mensualmente	5%
Fiabilidad financiera	▪ Informes de auditoría regional (interna) y externa	Trimestral y anualmente	3%

Fuente: Investigación de campo.

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

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

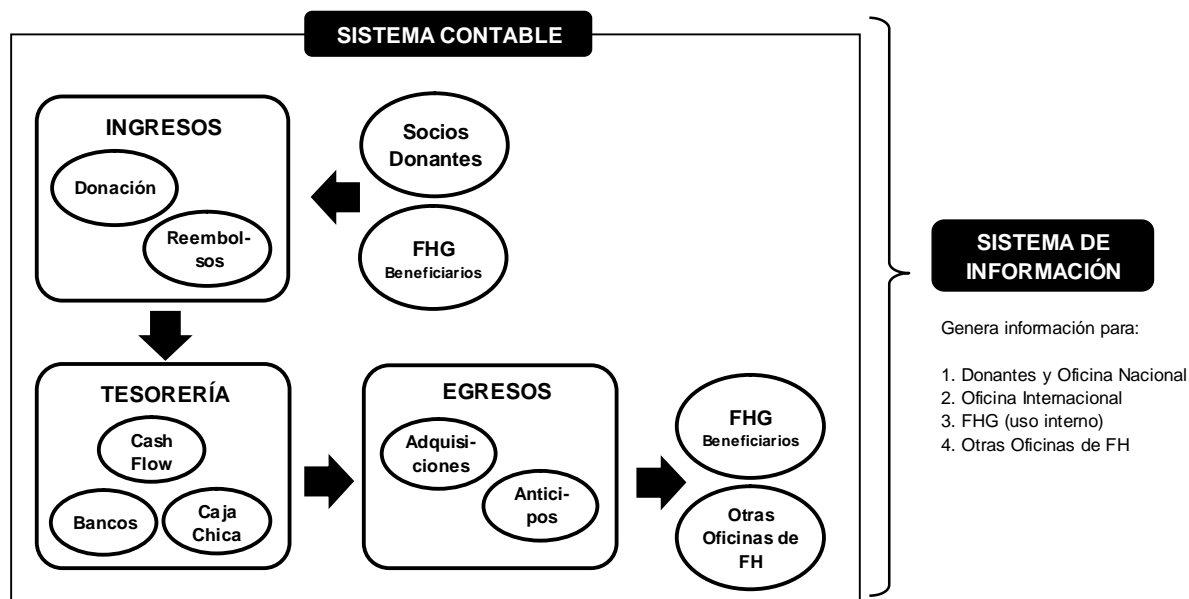
Otro de los objetivos de finanzas para FHG es proveer de información financiera confiable y oportuna, para esto se hace necesario garantizar la fiabilidad de la información recabada a través de lineamientos de monitoreo y control que muestren el grado de cumplimiento de los objetivos operacionales (que actualmente es medido por el sistema de información de FHG),⁴⁹ y por medio de la ejecución de gastos. En este trabajo, se abordarán los lineamientos mínimos sugeridos para garantizar en tanto que sea posible la transparencia y el control en la ejecución de gastos.

4.4. Sistema de gestión financiera para FHG

La estructura del sistema de gestión financiera sugerida para FHG, se conforma de dos partes. Una *contable*, que abarca las áreas de ingresos, tesorería y egresos y una *de información*. Trabajar bajo esta estructura permitió a la organización a tener un proceso de ejecución de gastos, registro de transacciones, y generación de informes de forma confiable y en tiempo oportuno.

⁴⁹ Sistema diseñado con el propósito de contar con información oportuna, eficiente y de fácil acceso referida a los indicadores de cumplimiento de los proyectos que ejecuta FHG.

Cuadro 09
Sistema de gestión financiera
 FH Guatemala



Fuente: Investigación de campo.

4.4.1. Sistema Contable

Incluyen las normas mínimas que se aplican para las áreas contables de ingresos, tesorería y egresos.

Ingresos⁵⁰

Los recursos financieros de FHG se recomienda sean manejados en su totalidad a través de entidades bancarias vigiladas por la Superintendencia de Bancos, todo ingreso de fondos que se reciben, cualquiera que sea su concepto, se deberá registrar en la entidad financiera donde fuere transferido o consignado, emitiendo un comprobante de ingreso (recibo de caja) para todos los ingresos de fuente nacional. En FHG, como ingresos en efectivo, se cuentan:

- Donaciones de Oficinas Nacionales o de instituciones afines.
- Transferencias entre oficinas.

⁵⁰ El procedimiento del manejo de ingresos se encuentra contenido en el apéndice 4.

- Reintegros por beneficios.
- Intereses bancarios.

Los ingresos en especie deberán incluir donaciones de medicinas, alimentos, ropa, útiles escolares y útiles de limpieza, entre otros, provenientes de donantes, equipos temporales, personas individuales o instituciones afines.

Tesorería

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

- *Solicitud de fondos anual.*⁵¹ La solicitud de fondos anual, se debe considerar como una herramienta de planificación financiera que permite alcanzar las metas fijadas y garantiza el cumplimiento de las obligaciones adquiridas para la vigencia de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros. La solicitud de fondos puede ser modificada con adiciones o reducciones durante la vigencia de esta, teniendo en cuenta no sobrepasar las aportaciones ya designadas para dicho período y las modificaciones deben ser aprobadas por el Director Nacional.⁵²
- *Conciliaciones bancarias.*⁵³ Como mecanismo de control que permita detectar posibles diferencias de efectivo o partidas conciliatorias pendientes de aclarar, mediante análisis comparativo de los extractos bancarios y los saldos en el sistema contable SunSystem5, con el fin de determinar créditos o débitos sin contabilizar, así como cheques girados pagados por el Banco que no han sido registrados en libros, entre otros. Esta labor debe ser ejercida por Finanzas.

⁵¹ El procedimiento de solicitud de fondos se encuentra contenido en el apéndice 5.

⁵² Walton, L. (1998) Policy manual: Cash management. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org

⁵³ El procedimiento para realizar conciliaciones bancarias se encuentra contenido en el apéndice 6.

- *Fondos menores: Caja chica.*⁵⁴ Las cajas chicas se deben constituir para un período anual, mediante autorización por escrito del Director Nacional, en el cuál se indicará claramente la finalidad y clase de gastos que se pueden realizar. Se recomienda que su cuantía sea evaluada período a período de acuerdo con las necesidades de cada Oficina. El dinero que se entregue para la caja chica se destina para sufragar gastos de funcionamiento identificados y definidos en los presupuestos de FHG que tengan el carácter de urgente. La caja chica funcionará como un fondo fijo.

Egresos

Los egresos abarcan dos procesos clave: adquisiciones y anticipos de viaje.

- *Adquisiciones.*⁵⁵ Para evaluar el control interno relacionado, es importante tomar en cuenta que una adquisición se perfecciona cuando se logra la compra de un bien o la prestación de un servicio. Para la ejecución es necesario contar con una aprobación establecida por un miembro facultado para estos efectos⁵⁶, y presentar los documentos de soporte: facturas, recibos de caja o cualquier otro que sea necesario para respaldar la compra efectuada. En los casos en que se efectúa una compra mayor a US\$200.00 de un mismo producto, además es conveniente incluir al menos tres cotizaciones de productos de iguales características (sin importar la diferencia en marcas) así como la justificación respecto a porque fue seleccionada una de entre las tres cotizaciones.
- *Anticipos.*⁵⁷ Estos se reconocen como anticipos destinados a la ejecución de un proyecto específico y como el pago de viáticos a que tienen derecho que tienen los empleados de FH para trasladarse dentro o fuera del país con el propósito de cumplir una tarea asignada fuera de su sede de trabajo.

⁵⁴ El procedimiento para el manejo de caja chica se encuentra contenido en el apéndice 7.

⁵⁵ El procedimiento para el manejo de adquisiciones se encuentra contenido en el apéndice 8.

⁵⁶ Los niveles de autorización para adquisiciones de un mismo producto en FH Guatemala son los siguientes: De US\$ 0.01 a US\$ 999.99 Coordinadores Regionales y Coordinadores Nacionales. De US\$ 1,000.00 a US\$ 1,999.99 Directores o Administradores. De \$ 2,000.00 en adelante Director Nacional.

⁵⁷ El procedimiento para el manejo de anticipos se encuentra contenido en el apéndice 9.

4.4.2. Sistema de Información

Los reportes financieros en FHG son considerados herramientas de información, para ayudar a cumplir tareas específicas de administración financiera, por parte de la oficina internacional es requerida la generación y uso de estados financieros. Las bases de datos contables-financieras de producen informes estándares en la moneda de reporte de FH que es el dólar de Estados Unidos.

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

Como política global, FH motiva la distribución clara y abierta de información financiera; a ningún miembro del personal le puede ser negado el acceso de informes de la oficina de país, con excepción de la información relacionada con salarios y beneficios, los datos que son restringidos por convenios contractuales o la información relacionada con asuntos legales o disciplinarios.

FHG tiene la responsabilidad de proporcionar información financiera en cuatro categorías:⁵⁸

- Para las Oficinas Nacionales y los donantes.
- Para la oficina internacional.
- Información financiera interna.
- Información de transacciones relacionadas con otras oficinas de FH.

Información financiera para las Oficinas Nacionales y donantes

Para las oficinas donantes, deberán prepararse informes por fondo dos veces al año de forma comparativa contra el presupuesto contable (base B). Adicional a

⁵⁸ Walton, L. (1998) Policy manual: Budgeting (General). Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org

estos reportes, los donantes pueden requerir informes específicos de cualquier proyecto, fondo u otro nivel de análisis en el momento que se considere oportuno.

Información financiera para la oficina internacional

Cada Oficina de País prepara un grupo de reportes estándar mensuales (country standard report), antes del día quince de cada mes. Estos informes contienen:

- Reporte narrativo.
- Ingresos y gastos por fondo.
- Balance general.
- Estado de resultados.
- Cuadro de ingresos por donante.
- Cuadro de egresos por categoría.

Información financiera interna

Estos reportes, conocido también como informes de desempeño, serán preparados sobre una base quincenal y mensual con el propósito de facilitar las tareas relacionadas con administración financiera. Entre los informes que son presentados de forma más común:

- *Movimiento de fondos.* Presenta los saldos por fondo (por ejemplo: fondo designado, fondo para el PDI, fondo de becas).
- *Informe de operaciones.* Sirve como auxiliar en el control de la variación de gastos contra el presupuesto total.
- *Informe de actividades.* Control de costos y presupuestos de acuerdo al nivel de análisis de cada proyecto.
- *Distribución de costos.* Muestra los costos indirectos y su distribución.

En el caso de FHG, puesto que se hace necesario el uso de presupuestos de control interno, los informes de operaciones y actividades serán cotejados contra este presupuesto a fin de garantizar que sean lo más apegados a la realidad de cada oficina.

Como práctica recomendada, en adición a los informes financieros, se ha optado por el envío de un informe narrativo al Director Nacional, proveyendo breves anotaciones sobre asuntos significantes relacionados con la administración financiera en general del país, considerando entre otras, las siguientes categorías:

- Procesamiento contable.
- Cuentas por cobrar y por pagar.
- Proceso de presupuesto.
- Administración del dinero.
- Control de presupuesto por niveles de análisis.
- Fondos contractuales.
- Distribución de costos.
- Políticas, procesos y procedimientos financieros.
- Asuntos para seguimiento de control interno.
- Recaudaciones locales de fondos.
- Aspectos relacionados con Oficinas Nacionales.
- Adquisiciones.
- Manejo de activos.

Información de transacciones relacionadas con otras oficinas de FH

Frecuentemente las oficinas de los países incurren gastos por cuenta de otras oficinas de FH, la oficina internacional o varias Oficinas Nacionales. Estos son pagados en US\$ y son cargadas a las cuentas por cobrar entre oficinas (1410 para la oficina internacional de FH, 1420 para Oficinas Nacionales y 1430 para Oficinas de País). Al final de mes, un informe cuentas por cobrar debe ser generado y distribuidos hacia cualquier costo centro u oficina a ser cargadas, adjuntando la documentación de soporte.

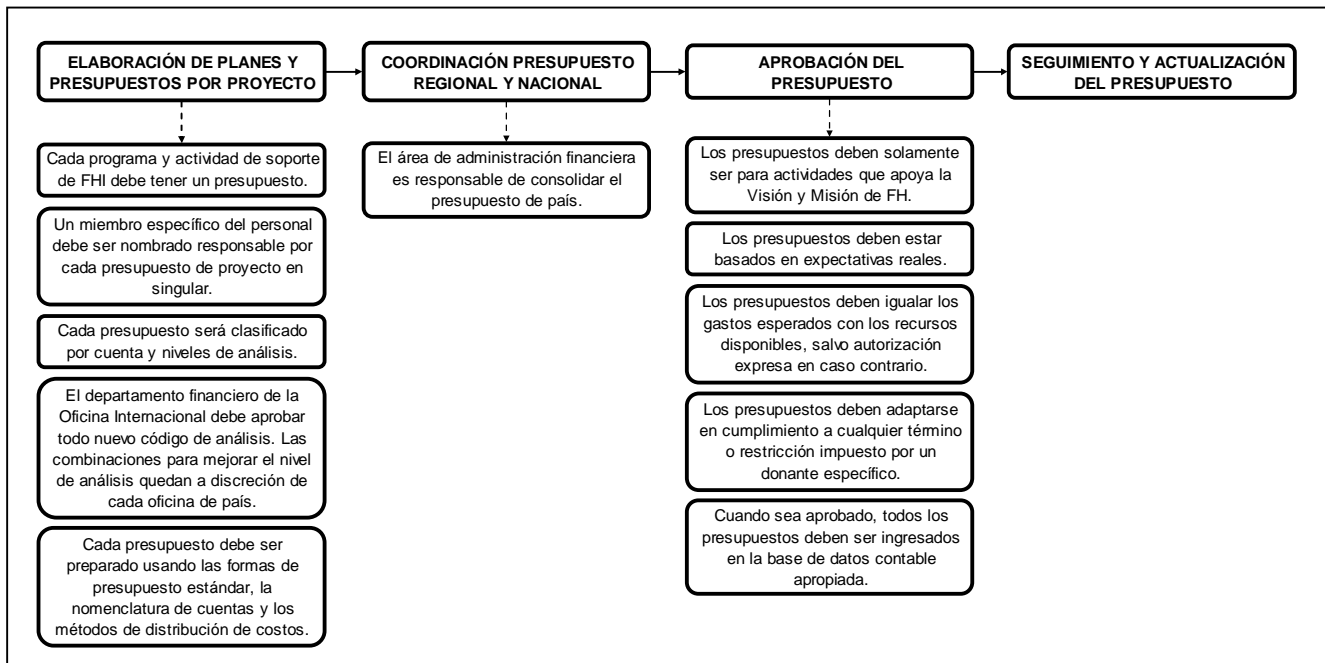
Para complementar el sistema de gestión financiera, se sugiere el uso de presupuestos, informes de desempeño y balanced scorecard como herramientas de planificación, monitoreo y evaluación de la gestión, en los capítulos siguientes se describe cada una de estas herramientas.

5. PROCESO PRESUPUESTARIO

Como parte de la etapa de actualización de la planificación estratégica en FHG, se incluye el proceso de planeación presupuestaria anual, este proceso para la gestión 2009 inició definiendo las principales iniciativas sobre las cuáles FH trabajará en el período con el propósito de identificar los recursos necesarios para implementar los planes, y se define cómo esos recursos serán utilizados durante un período de tiempo.

El proceso presupuestario en FHG se llevó a cabo en cuatro fases, descritas en el siguiente cuadro.

Cuadro 10
Proceso presupuestario
FH Guatemala



Fuente: Investigación de campo.

5.1. Elaboración de planes y presupuestos por proyecto

La elaboración de presupuestos por proyecto es necesaria para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización. En FHG el proceso presupuestario por proyecto se elaboró tomando como base el siguiente cronograma.

Cuadro 11
Cronograma del Proceso Presupuestario 2009
 FH Guatemala

Tarea	Responsable	Agosto																													Sep						
		1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	1	2	3	4	5										
1. Compromisos en el portal FH	NO's, FHES																																				
2. Conferencias con NO's	CD, DP, CF	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																							
3. Definición techos presupuestarios y envío techos presupuestarios	CD, DP, CF																																				
4. Elaboración de presupuestos																																					
Forma 3	CRH																																				
Aprobación de Forma 3	CD																																				
Formas 4	CRH, AR, CR																																				
5. Defensa de presupuestos:																																					
Oficina Regional Alta Verapaz	CR, DP, CF																																				
Oficina Regional Ixil	CR, DP, CF																																				
6. Aprobación de presupuestos	CD																																				
7. Presupuestos en SunSystem	CF																																				
Bases B y C																																					

Siglas (responsable):
 Director Nacional CD
 Director de Programas DP
 Coordinador Finanzas CF
 Coordinador Admón y RRHH CRH
 Administradores Regionales AR
 Coordinadores Regionales CR

Fuente: Investigación de campo.

Durante mayo 2008, Dirección Nacional en coordinación con la Dirección de Programas preparó e incluyó en la página del Portal de FH,⁵⁹ portal.fh.org, el sumario de estrategias de país, para el programa y los proyectos clave que se están desarrollando. A continuación se presenta un resumen de los objetivos estratégicos del programa y los proyectos de FHG:

⁵⁹ El Portal de FH, es una página web diseñada con el propósito de intercambiar información a través de toda la institución a nivel mundial.

Programa de Desarrollo Infantil

Trabaja con los líderes, iglesias, y los padres en distintas comunidades para crear capacidad y motivación interna para dar respuesta a las necesidades de sus hijos.

Proyectos

- *Salud y nutrición.* Trabaja por mejorar los hábitos alimenticios y reducir las tasas de enfermedades y desnutrición mediante la promoción de la adopción de prácticas clave para conservar la salud materno-infantil.
- *Desarrollo agrícola.* El proyecto se centra en la promoción de la agricultura sostenible y la comercialización para lograr un aumento en los rendimientos y la mejora de la disponibilidad de alimentos durante todo el año.
- *Becas.* Busca complementar el apoyo que en las comunidades necesitan para continuar con sus estudios de nivel medio (básicos y diversificado). Los jóvenes que se encuentran en este proyecto reciben apoyo en útiles escolares, becas mensuales de pago de matrícula, gastos de viaje.
- *Fortalecimiento institucional.* Una de las metas institucionales es que las comunidades resuelvan sus propios problemas y promuevan su propio desarrollo a través de los líderes, para esto se trabaja fortaleciendo a los líderes de las iglesias de la comunidad; a los Consejos de Desarrollo Comunitario y los Consejos de Desarrollo Municipal.
- *Voluntarios (personal internacional -SIS).* Personal internacional que presta sus servicios de forma voluntaria en FHG.
- *Equipos temporales (STT).* Estableciendo relaciones entre comunidades en Guatemala e iglesias o grupos de personas organizadas en otros países.
- *Educación Nivel Medio.* Proyecto específico para San Cristóbal Verapaz, que al igual que el programa de becas busca complementar el apoyo que los jóvenes necesitan para continuar con sus estudios de nivel medio.

5.1.1. Estructura de códigos de cuenta y de análisis

Para realizar el presupuesto, se han tomado en consideración los códigos de cuenta y de análisis autorizados por la Oficina Internacional.

Códigos de cuenta⁶⁰

Sirven para identificar el gasto que se está realizando.

Códigos de análisis⁶¹

Estos códigos sirven para tener un mayor análisis del gasto y se subdividen en siete categorías descritas a continuación.

- **Localidad.** Sirve para identificar un área geográfica incluyendo datos del país, región, centro, comunidad.
- **Servicio.** Define un conjunto de actividades desarrolladas en una comunidad.
- **Donante.** Organización o persona que contribuye con recursos en efectivo o en especie.
- **Convenio.** Documento formal que especifica los términos y condiciones, objetivos y actividades en que serán empleados los fondos para ciertos programas.
- **Fondo.** Es una suma de dinero o una cantidad de bienes con un propósito específico.
- **Empleado.** Sirve para identificar a cada uno de los empleados que se encuentran en planilla en FHG. Este código es asignado a cada persona que se incorpora a trabajar con la organización y su estructura consta de las siglas GUA, para identificar el país de que se trata y cuatro dígitos.
- **Otro análisis.** Sirven para especificar actividades que necesiten ser definidas por encima de la clasificación anterior. Actualmente este código solamente se utiliza para definir proyectos que realizan los equipos temporales, con el propósito de emitir un reporte exclusivo para dichos fondos.

⁶⁰ Véase Anexo 2: Nomenclatura de cuentas para FH.

⁶¹ Véase Anexo 3: Códigos de análisis para FHG.

En base al diseño de los códigos de análisis, la estructura de códigos para FHG para la gestión 2009 se refleja en el siguiente cuadro.

Cuadro 12
Estructura de códigos de análisis por proyecto
FH Guatemala

Proyecto	Localidad ⁶²	Servicio ⁶³	Donante ⁶⁴	Convenio ⁶⁵	Fondo ⁶⁶
Oficina Central					
OC -Admón (costo indirecto)	3300100000	0100	D0	0	810
OC -Admón (fondo general)	3300100000	0000	D0	0	000
OC -Admón (becas)	3300100000	8500	DFHUSA	0	600
OC -Administración PDI	3300100000	0100	DFHUSA	0	200
OC -Comunicaciones	3300100000	0131	DFHUSA	0	200
OC -Patrocinio local	3300100000	0131	DLOCAL	0	200
OC -Salud y nutrición MTI	3300100000	6100	DMTINTL	0048	100
OC -STT FHUSA	3300100000	3125	DFHUSA	0	400
OC -STT CFH	3300100000	3125	DCFH	0	400
OC -STT ESFA	3300100000	3125	DESFA	0	400
OC -STT MTI	3300100000	6100	DMTINTL	0048	400
Oficina Reg Alta Verapaz					
AV -Administración regional	3300200000	0100	DFHUSA	0	200
AV -Comunicaciones	3300200000	0131	DFHUSA	0	200
AV -DIF	3300200000	3100	DFHUSA	0	200
AV -DII Niños & AMO	3300200000	8000	DFHUSA	0	200

⁶² Véase Anexo 3: Códigos de análisis para FHG. a) Localidad.

⁶³ Véase Anexo 3: Códigos de análisis para FHG. b) Servicio.

⁶⁴ Véase Anexo 3: Códigos de análisis para FHG. c) Donante.

⁶⁵ Véase Anexo 3: Códigos de análisis para FHG. d) Convenio.

⁶⁶ Véase Anexo 3: Códigos de análisis para FHG. e) Fondo.

Proyecto	Localidad ⁶²	Servicio ⁶³	Donante ⁶⁴	Convenio ⁶⁵	Fondo ⁶⁶
AV -DII Nivel Medio	3300200000	8200	DCFH	0	100
AV -DII (local)	3300200000	8200	DLOCAL	0	100
AV -DII Becas	3300200000	8500	DFHUSA	0	600
AV -DIL Fort. Institucional	3300200000	9117	DFHUSA	0	200
AV -DIL Agricultura	3300200000	4100	DFHUSA	0048	100
AV -Salud y nutrición MTI	3300200000	6100	DMTINTL	0048	100
Oficina Reg Ixil					
IX -Administración regional	3300300000	0100	DFHUSA	0	200
IX -Comunicaciones	3300300000	0131	DFHUSA	0	200
IX -DIF	3300300000	3100	DFHUSA	0	200
IX -DII Niños & AMO	3300300000	8000	DFHUSA	0	200
IX -DII Becas	3300300000	8500	DFHUSA	0	600
IX -DIL Fort. Institucional	3300300000	9117	DFHUSA	0	200
IX -DIL Agricultura	3300300000	4100	DFHUSA	0	100

Fuente: Investigación de campo.

Cada proyecto, cuenta con un presupuesto base para la ejecución de actividades relacionadas con el cumplimiento de objetivos y metas de FHG.

5.1.2. Diseño del presupuesto

En FH los presupuestos se sub dividen a su vez en:

- Forma 1. Lista de códigos de presupuesto y nombre de los responsables de la ejecución presupuestaria.⁶⁷

⁶⁷ Véase: Cuadro 14. Estructura de códigos de análisis por proyecto.

- Forma 2. Presupuesto de ingresos. Preparada de forma exclusiva por finanzas, tomando como referencia las proyecciones de ingresos que cada donante prepara para los fondos que comprometen.
- Forma 3. Presupuesto de personal. Al igual que la forma 1, es preparada por el área financiera, recursos humanos y dirección de programas. Se basa en las necesidades de personal.
- Forma 4. Presupuestos de programas, componentes, proyectos o actividades. Se integra por los presupuestos de gasto basados en los objetivos y metas de la organización.

5.1.3. Distribución de fondos para la Forma 4

Con base en los proyectos descritos en la forma 1, se distribuyeron los fondos para los proyectos a ejecutar en la gestión 2009, con el propósito de que los Coordinadores Nacionales y Regionales elaboraran sus presupuestos describiendo las actividades que se realizarían por cada componente o proyecto. A continuación se presenta un cuadro que muestra en resumen los ingresos asignados a cada proyecto (forma 2).

En el mismo cuadro se incluye además, la asignación que en cada proyecto se efectuara de los gastos de personal (forma 3) y de los costos propios de cada proyecto (forma 4). Entre los costos de proyecto, se distribuyeron además US\$154 mil dólares en concepto de costo indirecto, que corresponden a un 24% del presupuesto total.

Cuadro 13
Distribución del presupuesto por proyecto
 Cifras expresadas en miles de US\$

Descripción	Saldo Inicial	Ingresos Forma 2	Salarios Forma 3	Costos Forma 4	Saldo Final
FONDO COSTOS INDIRECTOS	154		(97)	(57)	0
FONDO DESIGNADO					
Oficina Central					
OC -Administración (fondo general)	1			(1)	0
OC -Salud y nutrición (MTI)		35	(17)	(18)	0
Oficina Regional Alta Verapaz					
AV -Salud y nutrición (MTI)		25	(8)	(17)	0
AV - DIL Agricultura		4		(4)	0
AV - DII Nivel medio		35	(15)	(20)	0
Oficina Regional Ixil					
IX - DIL Agricultura		4		(4)	0
Sub-total	1	104	(40)	(65)	0
FONDO PDI					
Oficina Regional Alta Verapaz		152	(72)	(80)	0
AV - Administración Regional		62	(19)	(43)	
AV - Comunicaciones		9	(7)	(2)	
AV - DII Niños & AMO		15		(15)	
AV - DIF		38	(26)	(12)	
AV - DIL Fortalecimiento Institucional		22	(15)	(7)	
AV - DIL Agricultura		5	(5)		
Oficina Regional Ixil		206	(104)	(102)	0
IX - Administración Regional		74	(16)	(58)	
IX - Comunicaciones		2		(2)	
IX - DII Niños & AMO		43	(21)	(22)	
IX - DIF		58	(46)	(11)	
IX - DIL Fortalecimiento Institucional		29	(21)	(9)	
Oficina Central	8	82	(42)	(48)	0
OC - Administración PDI	8	49	(27)	(30)	
OC -Comunicaciones		33	(14)	(18)	
Sub-total	8	440	(218)	(230)	0
FONDO STT					
OC -STT FHUSA, CFH, ESFA, MTI	5	60	(9)	(56)	0
Sub-total	5	60	(9)	(56)	0
Total afecto a costos indirectos	14	604	(267)	(351)	0
FONDO DE BECAS					
IX - DII Becas	4	3		(7)	0
AV - DII Becas		2		(2)	0
OC - Administración Becas		2		(2)	0
Sub-total	4	7	0	(11)	0
Gran Total	18	611	(267)	(373)	0

Fuente: Investigación de campo.

5.2. Consolidación del presupuesto regional y nacional

Posterior a la elaboración del presupuesto por cada proyecto, se procedió a la consolidación de presupuestos por oficina y a nivel nacional. Esta función se centraliza en el área financiera, y consiste en ingresado en la base de datos del presupuesto contable o base "B" los ingresos y gastos proyectados para la gestión.⁶⁸ El propósito de consolidar los presupuestos por oficina es proveer información útil para propósitos de recaudación de fondos, así como proveer de una herramienta para el monitoreo y evaluación financiero.

A continuación se presenta un cuadro que muestra en resumen los resultados de la consolidación del presupuesto por oficinas para el 2009.

Cuadro 14
Presupuesto por región para el 2009
Cifras expresadas en miles de US\$

Descripción	Saldo Inicial	Ingresos Forma 2	Salarios Forma 3	Costos Forma 4	Saldo Final	%
Oficina Central	14	179	(68)	(124)	1	31%
Oficina Regional Alta Verapaz		219	(95)	(124)	0	35%
Oficina Regional Ixil	4	213	(104)	(113)	0	35%
Total	18	611	(267)	(361)	1	100%

Fuente: Investigación de campo.

El presupuesto consolidado de ingresos y gastos es para la gestión 2009 es de US\$629 mil, a continuación se presenta un cuadro que muestra el presupuesto nacional consolidado.

⁶⁸ Véase: Marco teórico. Base de datos de presupuesto en FH.

Cuadro 15
 FM Ciudad de la
 Plata - Presupuesto 2009
 Responsable: Director INESPRE
 Información en US\$

	Presup- Anual	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09
Sumo Inicie	118												
RECURSOS													
30000	611	58	48	40	53	54	40	31	40	49	56	40	40
Total Ingresos	611	58	48	40	53	54	40	31	40	49	56	40	40
GASTOS													
Personal fijo	364	30	32	30	34	30	30	30	30	30	30	30	30
Personal Temporal	17	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7
Extracción y fomentos	4	0	7	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7
Vajes	75	7	0	3	4	12	0	10	0	0	4	0	0
Ocupación	40	4	4	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
Centros de Oficio	20	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7
Equipo	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suplementos Materiales	62	4	3	1	4	14	4	11	4	0	4	4	4
Otros Gastos	30	3	2	7	0	4	3	4	3	3	3	3	3
SUS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Gastos	629	53	53	40	53	58	47	58	46	51	51	48	46
Sumo 11	0	25	(9)	0	7	(3)	(7)	13	(6)	(3)	7	(4)	(7)

Notas:

1/ El presupuesto de FHO de ingresos se incrementa compuesto por un \$511 mil de ingresos, distribuidos porcentualmente de la siguiente forma: Fondo general 0.2%, deducido (6.5%), FOT 71.2%, equal tem porías (81) 10.3% y otros 1.8%.

2/ El costo total de \$10,000 se cubre por cobro de los siguientes fondos: General US\$ 1,200, FOT US\$ 7,500, recursos temporales (OT) US\$ 5,400, Ingreso US\$ 4,000.

3/ Los gastos se asignan para efectos presupuestarios de la siguiente forma:

a. Personal fijo: Cobranza salarios y prestaciones otorgados al personal contratado de FHO.

b. Personal Temporal: En este ítem se incluye el pago de servicios temporales (de 1 a 12 meses).

c. Ocupación: Incluye los gastos de honorarios de auditoría, honorarios legales y honorarios por capacitaciones al personal de FHO.

d. Vajes: Incluye la provisión de gastos por viaje internacional y locales, en cuanto al transporte, alimentación, hospedaje y otros relacionados.

e. Ocupación: Incluye el mantenimiento y costo de servicios básicos de las oficinas de FHO.

f. Gastos de Oficina: Se refiere por gastos de oficina, servicios de comunicaciones (internet y correo) y otros de actividades administrativas.

g. Equipo: Compra o reparación de mobiliario y equipo de FHO.

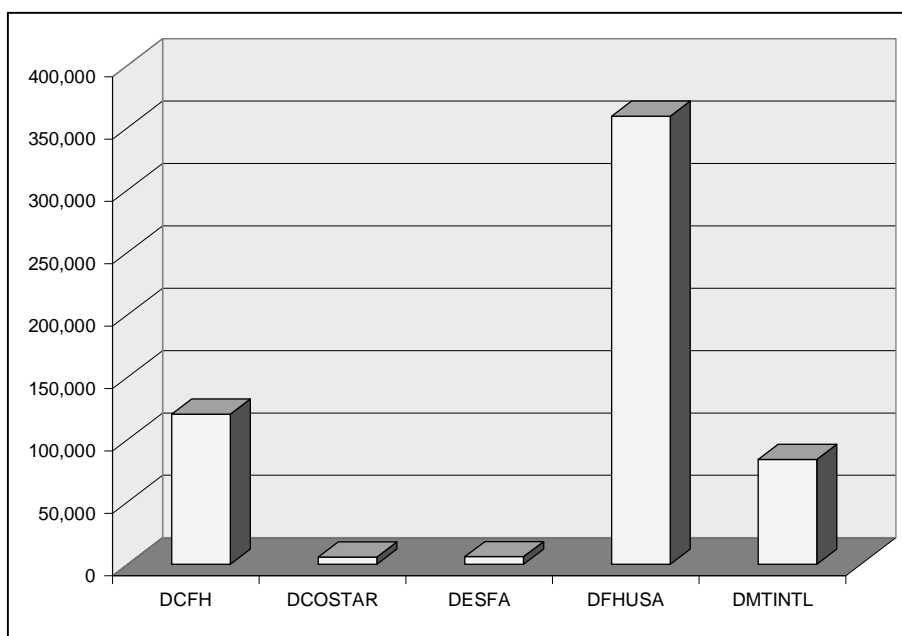
h. Gastos de Materiales: Gastos relacionados con el desarrollo de proyectos (seguros, alquiler, materiales de construcción, etc.).

i. Otros Gastos: Incluye todos aquellos gastos no cubiertos al ítem anterior, como por ejemplo buses, alimentación y otros relacionados al personal.

5.2.1. Presupuesto de ingresos

Entre los principales donantes de FHG se encuentran las oficinas de FH Estados Unidos con un 62% de los compromisos, FH Canadá con un aporte del 21%, FH Suiza y FH Costa Rica con el 1% cada uno. En apoyo al PDI también se cuenta como donante a Medical Teams International, institución afín que contribuye con un 15% del presupuesto.

Gráfico 01
Presupuesto de ingresos para la gestión 2009
 FH Guatemala
 Cifras expresadas en US\$



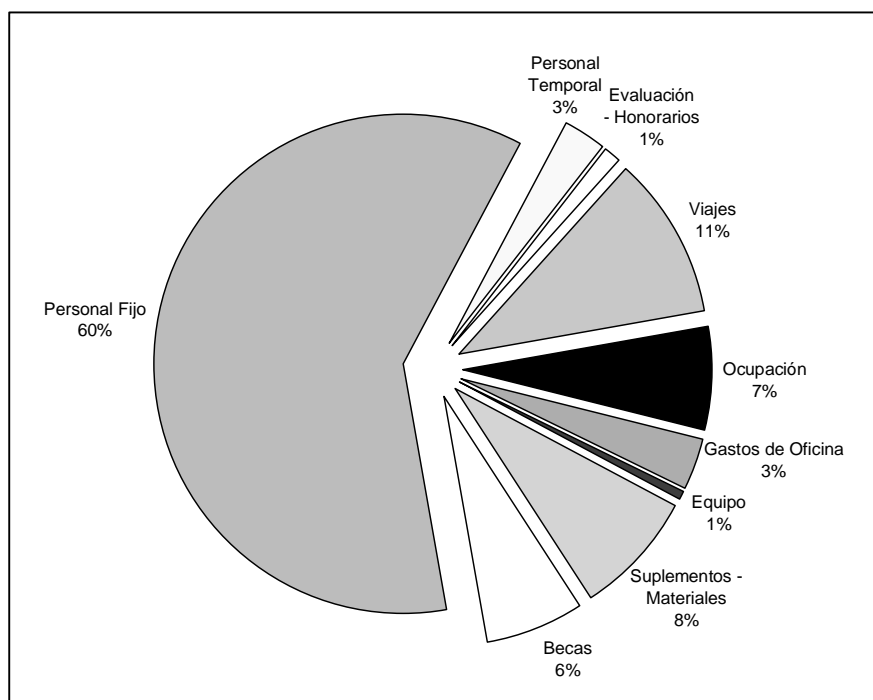
Fuente: Investigación de campo.

5.2.2. Presupuesto de gastos

En cuanto a la composición de gastos, el principal rubro es el de personal (60% del total) que representa uno de los insumos fundamentales para alcanzar la visión y misión a nivel global. El rubro de viajes, ocupa un 11% del total del presupuesto

y está destinado a cubrir los gastos de traslados del personal desde las oficinas regionales hacia sus comunidades, para visitas de supervisión y para coordinaciones interinstitucionales con otras ONGs y organizaciones de gobierno con el propósito de alcanzar los grupos clave. En cuanto a los gastos para suplementos de proyectos, se cuenta un 6% destinado a la cobertura de becas y un 8% destinado a la compra de suplementos médicos, vitaminas y otros para los beneficiarios del PDI.

Gráfico 02
Presupuesto de gastos para la gestión 2009
FH Guatemala



Fuente: Investigación de campo.

Posterior a la consolidación, sigue la aprobación de presupuestos en tres niveles. Nacional, con el visto bueno de la Dirección de Programas y la aprobación de

Dirección Nacional. Regional⁶⁹, con el informe de revisión de la Dirección Regional Financiera y la aprobación del Director Regional para toda Latinoamérica. Y mundial, con la aprobación del presupuesto global de FH por parte del Directorio.

5.3. Aprobación del presupuesto

El presupuesto de FHG fue aprobado por Dirección Nacional tomando en cuenta:

- Que los presupuestos están destinados solamente para desarrollar actividades que apoyan al cumplimiento de la Visión y Misión de FH.
- Que los recursos son asignados a cada una de las actividades, proyectos, componentes y programas planeados fueran hechos con base en los compromisos de donación establecidos por las Oficinas Nacionales.
- Que los presupuestos igualan los gastos esperados con los recursos disponibles, salvo autorización expresa en caso contrario.
- Que los presupuestos se adaptan a las restricciones de los donantes.

Al culminar el proceso de aprobación nacional, el presupuesto fue aprobado por la Dirección Regional para Latinoamérica, y por el Directorio Mundial.

El presupuesto fue incluido también en la base de datos de control interno, conocida como presupuesto base C⁷⁰ cuyo objetivo es reflejar cualquier cambio que se presente en la situación financiera y proyectar el flujo de efectivo necesario para la gestión. Tomando el presupuesto B como punto de partida, esta base de datos puede modificarse de acuerdo con los cambios inesperados, contando con la aprobación del Director Nacional.

Para efectos metodológicos se analiza además el fondo de costos indirectos aprobado por Dirección Nacional, que representa un 24% del total del presupuesto de FHG.

⁶⁹ En esta aprobación se incluyen además del presupuesto de FHG, los presupuestos de FH en Bolivia, Perú, República Dominicana, Haití y Nicaragua.

⁷⁰ Véase: Marco teórico. 2.7. Base de datos de presupuesto en FH.

Cuadro 16
 FMI Ciudadanía
Presupuesto 2009
 Fondo: **Cuadro Individo**
 Responsable: **Administración y Finanzas**
 Entero acción en US\$

	Presup- Annual	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09
INGRESOS													
3000 Contribuciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS													
Personel FID	87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personel Temporal	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Equipos, Materiales	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Viajes	15	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Operación	31	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
Gastos de Oficina	6	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Equipos	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios Materiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Prog Nac	(154)	(15)	(14)	(11)	(14)	(12)	(12)	(15)	(12)	(12)	(13)	(12)	(11)
SIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS	0	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	0	(9)	(9)	0	(9)	0	0
Saldo	(9)	0	0	0	0	0	(9)	0	0	(9)	0	(9)	(9)

NOTAS:
 1/ El presupuesto de costos indirectos es cubierto por todos los programas, componentes y proyectos de FMO y condifunde un 24% del total del presupuesto. Se encuentra distribuido de la siguiente forma:
 Fondo asignado 17%
 Fondo del FID 70%
 Fondo de apoyo temporal 10%
 El saldo a que el fondo general y el fondo de lascas no se encuentran afectos al mismo programa funcional (cuente 6030).
 2/ Los gastos se agrupan para efectos presupuestarios de la siguiente forma:
 a. Personal FID 87.50%
 b. Personal Temporal 8.95%
 c. Operación y Materiales 6.70%
 d. Viajes 6.70%
 e. Operación 13.38%
 f. Gastos de Oficina 3.27%
 g. Equipos 1.11%

Desde el 1 de octubre de 2008, en FHG se ejecuta el presupuesto de ingresos y gastos. A continuación se presentan los resultados obtenidos del uso de las herramientas de gestión financiera para monitorear y evaluar los resultados de la gestión 2009.

6. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Durante los primeros seis meses de la gestión 2009, se observó que el trabajo en pro del mejoramiento de las actividades de planificación, monitoreo y evaluación de actividades han sido positivas. Por una parte, los presupuestos se han utilizado para proveer de una línea de base contra la cual se pudiesen comparar las transacciones financieras. Además, al realizar un monitoreo y evaluación de actividades oportuno se evitó que los costos de las actividades fuesen mayores que los recursos disponibles, a fin de no obstaculizar el desarrollo de las actividades antes de alcanzar los objetivos y metas previstos.

Para medir el desempeño en el primer semestre de la gestión 2009 en FHG, se han utilizado los informes de desempeño mensual como una herramienta para monitorear el uso óptimo de los recursos financieros. A este reporte se le dio seguimiento a distancia por medio de correos electrónicos, entrevistas y sesiones de retroalimentación en dónde participaron los responsables del manejo de fondos.

Como resultado de esta tesis, se propone el uso de balanced scorecards (BSC) como herramienta complementaria para dar seguimiento a los objetivos programáticos, de forma paralela a la ejecución presupuestaria.

6.1. Informes de desempeño

Quincenalmente cada una de las personas designadas como responsables de la ejecución presupuestaria recibe un informe financiero que les permite hacer un análisis de los gastos que ha realizado comparándolos con el presupuesto que ha planificado para el año.

Este informe incluye siete partes, descritas a continuación:

- **Encabezado**, que incluye el nombre de la institución, el nombre del informe, el período a que corresponde, el nombre del presupuesto que se está analizando, el nombre del responsable del manejo de los fondos, y la moneda en que se desarrolla el informe.
- **Descripción de cuentas**, anotando el código así como el nombre de la cuenta o agrupación de cuentas que se está analizando.
- **Presupuesto del período**, de ingresos y de gastos.
- **Ingresos y gastos reales**, tanto mensuales como totales.
- **Variaciones absoluta y relativa**, muestra la diferencia entre el presupuesto y la ejecución real en cifras y en porcentajes.
- **Saldo por ejecutar** para finalizar la gestión en valores absolutos y relativos.
- **Notas** aclaratorias y comentarios relevantes relacionados con el informe.

Todas las variaciones relativas, se analizan por medio de un **sistema de alerta temprana** que compara la ejecución real contra el porcentaje ideal de avance del presupuesto. Las bases de medición se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 17
Sistema de alerta utilizado en los informes de desempeño
 FH Guatemala

Color	Avance	Significado
Verde	Óptimo	La ejecución tiene una variación de 0% al 5% +/- del ideal, se considera que el nivel de avance es óptimo y marcha conforme a lo planificado.
Amarillo	Aceptable	La ejecución tiene una variación del 5% al 10% +/-, y aunque el avance es aceptable, se considera una indicio en cuánto a la desviación de los resultados esperados.
Rojo	Alerta	La ejecución tiene una variación 10% +/- del porcentaje ideal, se constituye en una alerta de sobregiro o de no ejecutar los fondos completamente.

Fuente: Investigación de campo.

Para efectos de análisis, en los siguientes cuadros las alertas se encuentran ejemplificadas por letras; para verde “V”, para amarillo “A” y para rojo “R”.

Cuadro 18
 FH Guatemala
Informe de Desempeño
De octubre 08 a marzo 09
 Presupuesto: Nacional
 Responsable: Director Nacional
 Información en miles de US\$

Código	Descripción de Cuentas	Presp del período	Ejecución real					Variación		Saldo por ejecutar				
			Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Total	Saldo US\$	Saldo en %	Total	Saldo en %	
3000	INGRESOS	306	11	72	60	55	59	44	301	6	98%	310	51%	V
	Contribuciones	306	11	72	60	55	59	44	301	6	98%	310	51%	V
	TOTAL Ingresos													
	GASTOS	182	28	28	28	26	26	29	164	18	90%	181	55%	V
	Personal Fijo	8	2	2	1	2	1	2	9	(1)	111%	8	45%	V
	Personal Temporal	3	0	0	1	0	0	0	1	2	30%	4	87%	R
	Evaluación -Honorarios 1/	40	10	3	2	6	16	6	44	(4)	109%	39	44%	V
	Viajes	20	3	4	2	4	2	8	24	(3)	116%	19	40%	V
	Ocupación	11	2	2	1	1	1	2	10	1	94%	9	48%	V
	Gastos de Oficina	3	0	0	0	0	0	0	0	2	16%	1	87%	R
	Equipo 2/	29	1	1	0	4	5	6	18	11	61%	32	71%	R
	Suplementos -Materiales 3/	19	1	0	1	0	2	1	5	15	24%	19	88%	R
	Otros Gastos 4/	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	
	S/S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	
	Total Gastos	317	47	40	36	45	53	54	276	41	87%	312	56%	V
	Saldo	(10)	(36)	32	23	10	6	(10)	25	(35)		(6)	(43)	

Notas Aclaratorias:

- A la fecha se ha ejecutado un 44% del total del presupuesto, que representa un 87% del total asignado para el primer trimestre de la gestión 2009. Esto se considera un saldo aceptable debido a que durante el período en evaluación fue necesario hacer una reducción en el presupuesto de gastos del donante MT International, así como que no se ejecutó el 100% de lo previsto por honorarios legales (resultado favorable para FHG). A continuación se presentan algunos comentarios relacionados con los rubros en marcados en alerta (color 1/ En el rubro de evaluación-honorarios, se ejecutó un 16% que corresponde al uso de honorarios legales, que no fueron necesarios durante el primer semestre de gestión.
 2/ Durante el primer semestre de la gestión, no se realizaron compras de mobiliario y equipo, se planea que estas se realicen durante la segunda gestión.
 3/ Se redujo la compra de suplementos y materiales para proyectos durante el primer semestre, especialmente en el área de colegiaturas y compra de útiles escolares. Estos gastos se realizarán en el semestre abril-septiembre, período en que el ciclo escolar opera con normalidad.
 4/ Durante el primer semestre no se recibió el cobro de costo indirecto por parte de la Oficina Regional para Latinoamérica.

Cuadro 19
 FH Guatemala
Informe de Desempeño
De octubre 08 a marzo 09
 Presupuesto: Costo Indirecto
 Responsable: Administración y Finanzas
 Información en miles de US\$

Código	Descripción de Cuentas	Presp del período	Ejecución real					Variación		Saldo por ejecutar			
			Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Total	Saldo en %	Presp	Total	Saldo en %
3000	Contribuciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	GASTOS												
	Personal Fijo	48	7	8	10	7	7	10	(1)	49	48	47	49% V
	Personal Temporal	7	0	1	1	1	1	0	4	3	7	10	76% R
	Evaluación -Honorarios	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	95% R
	Viajes	8	4	0	0	1	2	1	(1)	9	7	6	42% V
	Ocupación	10	2	2	1	1	1	6	(4)	14	10	7	33% R
	Gastos de Oficina	3	0	1	0	0	0	0	0	2	2	3	51% V
	Equipo	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	83% R
	Suplementos -Materiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Otros Gastos	(79)	(14)	(11)	(13)	(11)	(11)	(18)	(1)	(78)	(75)	(76)	49% V
	SIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total Gastos	(0)	(0)	0	0	0	0	0	(0)	0	0	0	100%
	Saldo	0	0	(0)	0	0	0	(0)	0	(0)	(0)	(0)	

Notas Aclaratorias:

El uso del presupuesto así como de las herramientas financieras para la medición de resultados, permitió que la ejecución de gastos del fondo de costos indirectos fuese de un 99% del total de lo presupuestado para el período. A continuación se detallan los principales puntos a destacar de los saldos marcados en rojo (alertas de ejecución inferior o superior al 100%):

- 1/ Personal Temporal. A la fecha se ha ejecutado un 24% del presupuesto y se tiene un saldo de \$10,499. Este rubro no ha sido ejecutado totalmente, debido a que los servicios de IT han sido mejores a los presupuestados.
- 2/ Evaluación -Honorarios. Durante la primera parte de la gestión 2009, no ha sido necesario ejecutar gastos en concepto de honorarios legales. Esto representó un ahorro de \$1029 en el presupuesto de costos indirectos.
- 3/ Ocupación. Para aprovechar un descuento por pronto pago, se adelantó el pago de alquileres para los meses de abr-jun 09, lo cual disminuyó en \$3,900 el presupuesto anual de renta de oficina.
- 4/ Equipo. Los gastos relacionados con la reparación, mantenimiento y compra de equipo serán ejecutados durante el segundo semestre de 2009.

6.2. Balanced Scorecards -BSC-⁷¹

Para complementar el uso de los informes de desempeño, se considera que el BSC es una herramienta de evaluación que permitirá construir y retroalimentar indicadores no financieros en términos de visión, misión, objetivos y metas trazadas en el plan estratégico.

A continuación se presenta un cuadro que incluye los indicadores de resultado contruidos de forma conjunta entre las áreas de programas, administración y finanzas para la gestión 2009, cuyo objeto es medir el grado de avance en la consecución de las iniciativas estratégicas clave previstas.⁷²

Cuadro 20
Indicadores de resultados para gestión 2009
FH Guatemala

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS CLAVE	INDICADORES
Compartiendo la Visión y Misión	
Objetivo 1. Lograr que el personal internalice la visión y misión	% de personal que ha internalizado la visión y misión
Objetivo 2. Lograr que los programas, proyectos y administración/finanzas intencionalmente se diseñen e implementen tomando en cuenta la visión y misión.	% de programas y proyectos diseñados No. de procesos administrativos financieros que han incorporado la visión y misión.

⁷¹ Cuadros de mando integral.

⁷² Los objetivos y actividades se encuentran a detalle en el capítulo uno, "1.3. Planeación estratégica de FHG", del trabajo de tesis.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS CLAVE	INDICADORES
Alineación	
Objetivo 3. Lograr que administración incorpore los sistemas de reclutamiento, contratación, inducción y evaluación de personal desarrollados por la oficina internacional.	Sistema implementado
Objetivo 4. Lograr que el personal utilice el portal de FH como un sistema de información interna.	% de personal que accede regularmente al portal de FH
Objetivo 5. Intercambiar experiencias exitosas con otros países.	Número de experiencias exitosas intercambiadas
Dando a conocer la historia	
Objetivo 6. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación integral.	Sistema de monitoreo y evaluación establecido
Objetivo 7. Compartir las historias de transformación a todos los actores extremo a extremo (end to end)	Número de historias compartidas
Fondos para las Oficinas de País	
Objetivo 8. Ampliar financiamiento de Organismos Internacionales	Incremento de financiamiento de Organismos Internacionales
Objetivo 9. Incrementar el financiamiento de Oficinas Nacionales	Incremento de financiamiento de Oficinas Nacionales
Objetivo 10. Fortalecer el financiamiento local	Incremento de financiamiento local

Fuente: Investigación de campo.

En base a los indicadores consensuados contruidos entre las distintas áreas de FHG se desarrolla el BSC para el área de administración y finanzas objetivo. A continuación se presentan las actividades, período, indicadores y metas fijadas para la gestión 2009.

Cuadro 21
FH Guatemala
Balanced Scorecard
Área de Administración y finanzas
Gestión 2009

Objetivos Estratégicos	Periodo	Indicador	Responsable	Meta
COMPARTIENDO LA VISIÓN Y MISIÓN				
OE 1 Lograr que el personal internalice la Visión y Misión				
1 Elaborar un plan de capacitación para el personal	Anual	Plan de capacitación elaborado	Adm & Finanzas	1
2 Capacitar al liderazgo de la Institución como mentores	Trimestral	Capacitaciones realizadas	Adm & Finanzas	3
3 Implementar el plan de capacitación	Mensual	Capacitaciones	Administradores	18
OE 2 Lograr que los programas, proyectos y administración/finanzas intencionalmente se diseñen e implementen tomando en cuenta la visión y misión				
1 Incorporar la visión y misión dentro de				
1.1. Elaboración de plan operativo de Administración y Finanzas	Anual	Plan operativo elaborado	Adm & Finanzas	1
Finanzas				
g. Lograr que las oficinas regionales manejen sus	Mensual	Variación entre datos reales y presupuestados	Finanzas	12
h. Proveer información financiera				
Informes de desempeño	Quincenal	Informes enviados	Finanzas	22
Informe de ingresos y gastos	Mensual	Informes enviados	Finanzas	12

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 21
 FH Guatemala
Balanced Scorecard
Área de Administración y finanzas
 Gestión 2009

Objetivos Estratégicos	Periodo	Indicador	Responsable	Meta 2009
ALINEACIÓN				
OE 3 Lograr que administración incorpore los sistemas de reclutamiento, contratación, inducción y evaluación de personal desarrollados por la oficina internacional				
3 Capacitar al personal gerencial	Semestral	Capacitación realizada	RRHH	2
4 Implementar los sistemas	Anual	Sistema implementado	RRHH	1
OE 4 Lograr que el personal utilice el portal de FH como un sistema de información interna				
1 Incorporar espacios para información de oficinas regionales	Anual	Espacios de información incorporados	Administración	1
OE 5 Intercambiar experiencias exitosas				
2 Intercambiar procedimientos administrativos y financieros	Anual	Documentos intercambiados	Adm & Finanzas	3

Fuente: Investigación de campo.

6.3. Beneficio del uso de las herramientas de gestión sugeridas

La principal ventaja en el uso de los informes de desempeño así como del BSC como herramientas en la planificación, monitoreo y evaluación de las actividades es que permite tener un sistema de medición que hace un balance entre indicadores financieros y no financieros, de resultados y de procesos, a corto y largo plazo; todos construidos entre las distintas áreas de FHG en forma consensuada. Esto evita que un área sobresalga a costa de otras áreas de la organización, y contribuye a que todos caminen hacia la consecución de una misma visión, misión, objetivos y metas trazadas en el plan estratégico.

Hasta el momento, se han desarrollado herramientas de gestión financieras (presupuesto, informes de desempeño) y no financieras (BSC), sin embargo para implementarlas es importante desarrollar una apropiada planeación de actividades y se realice un monitoreo y evaluación oportuno de actividades tanto financieras como operativas.

El sistema de monitoreo y evaluación de operaciones en FHG persigue dos objetivos.⁷³ Primero, contar con un sistema de evaluación que refleje la realidad de los diferentes proyectos; y segundo, contar con información oportuna, eficiente y de fácil acceso para todos los usuarios. Este es coordinado entre distintos actores:

- **Comunidad.** Coordinación realizada por los promotores de FHG a través del trabajo con líderes, iglesias y familias que brindan los datos necesarios para generar los reportes basados en los indicadores y metas por proyecto.
- **Regional.** A través del administrador y los coordinadores regionales de cada componente, quienes consolidan la información. A través de este trabajo se obtienen resultados a nivel región.
- **Nacional.** Por medio de Dirección Nacional, Directores y Coordinadores Nacionales que trasladan la información a donantes y usuarios externos.

6.4. Reformulación presupuestaria

Luego de realizar el presupuesto nacional y por proyecto (véase cuadros 15 y 16), monitorear mensualmente el desempeño financiero (véase cuadros 18 y 19) y no financiero por medio del balanced scorecard (véase cuadro 21), se procedió a realizar un análisis de las variaciones del presupuesto con la intención de generar una propuesta de reformulación de saldos.

Para concluir con el proceso de aplicación del sistema sugerido, a continuación se incluye el informe de reformulación presupuestaria para el segundo trimestre de la gestión 2009 aplicado al fondo de costos indirectos de administración y finanzas.

⁷³ Torrico, E. Sistema de Monitoreo y Evaluación. FHG 2009.

Cuadro 22
 FH Guatemala
Informe de reformulación presupuestaria
 Presupuesto: **Costo Indirecto**
 Responsable: **Administración y Finanzas**
 Información en miles de US\$

Código	Descripción de Cuenta	Saldo	Reformulación presupuestaria						Saldo Final
			Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	
	INGRESOS								
3000	Contribuciones	0.00							0
	Total ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	GASTOS								
	<i>Personal Fijo</i>	47.37	6.79	6.79	6.79	7.83	7.83	9.45	1.89
5030	Temporales	10.50	0.86	1.30	0.49	1.57	0.49	1.67	4.13
	<i>Personal Temporal</i>	10.50	0.86	1.30	0.49	1.57	0.49	1.67	4.13
5100	Conferencias	(0.01)							(0.01)
5140	Honos.Legales	1.04						1.03	0.01
	Fondo para imprevistos legales								
	<i>Evaluación -Honorarios</i>	1.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.03	0.00
5200	Vuelo Internac	0.06					1.20		(1.14)
	Boleto aéreo participación en la LARC y conferencia de desarrollo transformador.								
5220	Kilometraje	4.06	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	(1.94)
	2000 kms por \$ 0.50 cada uno								
5230	Viáticos/Hosp.	1.48		0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	(0.02)
	Alimentación y hospedaje por viaje a oficinas regionales.								
5240	Otros de Viaje	0.62		0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.28
	Traslados por viajes a oficinas regionales.								
5250	Motos y Relac.	(0.03)							(0.03)
	<i>Viajes</i>	6.18	1.00	1.37	1.37	1.37	2.57	1.37	(2.86)
5300	Alquileres	5.17				3.90			1.27
	Alquiler de jul-ago 09. \$1300 c/mes								
5310	Mant.Instalac	(0.12)	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	(1.32)
	Enseres de limpieza								
5320	Luz/Agua/etc.	1.63	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.13
	Servicios de agua, luz, monitoreo								
	<i>Ocupación</i>	6.68	0.45	0.45	0.45	4.35	0.45	0.45	0.08
5400	Sup.Ofi/Impres	1.03	1.06	0.22	0.51	0.22	0.09	0.24	(1.30)
	Tinta, utiles de oficina.								
5410	Tel/Fax/e-mail	1.15	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	(0.80)
	Servicio de teléfono e internet								
5420	Correos	0.22	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.01
	Envíos a oficinas regionales								
5430	Gtos.Bancarios	0.13	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	(0.17)
	Costo de transferencias bancarias y compra de cheques de caja								
	<i>Gastos de Oficina</i>	2.53	1.47	0.63	0.92	0.63	0.49	0.65	(2.26)
5500	Equipo <\$5000	0.75						1.30	(0.55)
	Compra computadora para uso CD								
5530	Equipo Reparacn	0.66		1.10					(0.44)
	Reparación de mobiliario y equipo de oficina central.								
	<i>Equipo</i>	1.42	0.00	1.10	0.00	0.00	0.00	1.30	(0.98)
6030	ManejoProg Nac	(75.71)	(10.57)	(11.63)	(10.01)	(15.74)	(11.83)	(15.92)	(0.00)
	Costos indirectos por cargar a proyectos, componentes y programas								
	<i>Otros Gastos</i>	(75.71)	(10.57)	(11.63)	(10.01)	(15.74)	(11.83)	(15.92)	(0.00)
	Total Gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

El llevar a cabo la reformulación presupuestaria para los seis meses restantes de la gestión 2009 (abril a septiembre) fue positivo, pues esto permite reenfocar los gastos conforme a las metas y objetivos estratégicos planeados, así como justificar las erogaciones adicionales que se planean para los siguientes meses.

CONCLUSIONES

1. El sistema de gestión financiera que permite optimizar el uso de los recursos financieros en una ONG de desarrollo, así como fomentar la eficiencia en la administración de los proyectos comprende como mínimo la planeación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de actividades tanto operativas como financieras.
 2. Las herramientas de gestión que contribuyen a medir el uso óptimo de los recursos son los informes de desempeño, el balanced scorecard y los indicadores financieros y no financieros que permiten evaluar el grado de avance en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico de la institución.
 3. El principal beneficio que se refleja al utilizar las herramientas de gestión financiera sugeridas para la planificación de actividades radica en que al contar con indicadores construidos en forma consensuada entre todos los programas, componentes y proyectos, permite a cada una de las áreas de la organización alinearse y caminar hacia la consecución de una misma visión, misión y objetivos estratégicos.
 4. La ventaja del sistema de gestión financiera sugerido para el monitoreo y evaluación de actividades consiste en que permite hacer un balance entre indicadores financieros y no financieros, indicadores de resultados y de procesos, a corto, mediano y largo plazo.
 5. El sistema de gestión financiera de FHG se compone de un *sistema contable* que incluye las áreas de ingresos, tesorería y egresos; y un *sistema de información*, a través del cual es posible proporcionar información financiera interna, para las Oficinas Nacionales y los donantes, para la oficina internacional, y para otras oficinas de FH. El establecimiento de los
-

procedimientos mínimos a seguir en estos dos sistemas permitió una mejor planificación, monitoreo y evaluación de las actividades.

6. El apoyo del área financiera requerido a nivel operativo, ocupa un 60% de la labor financiera, brindando lineamientos para lograr una adecuada ejecución presupuestaria, realizando una emisión de reportes contables a un mayor nivel de detalle (por transacción) y proponiendo lineamientos para demostrar fiabilidad financiera en el desempeño de sus funciones.
 7. El 25% del total de actividades del área financiera se destinan al apoyo táctico asistiendo la elaboración de presupuestos por proyectos, por componentes y por programas, monitoreando las actividades para lograr una adecuada ejecución presupuestaria, emitir reportes contables (por cuenta) y promover la fiabilidad financiera.
 8. A nivel gerencial, el apoyo financiero representa el 15% del trabajo realizado. A este nivel es medida la fiabilidad financiera a través de los dictámenes de auditoría (tanto interna y como externa).
-

RECOMENDACIONES

1. Al personal del departamento financiero, incorporar en su sistema de gestión financiera las etapas de planeación, monitoreo y control de actividades con el propósito de optimizar el uso los recursos financieros.
 2. Al personal del departamento financiero, utilizar los informes de desempeño y el balanced scorecard como herramientas que contribuirán a evaluar y medir el uso que se hace de los recursos.
 3. Al personal gerencial, construir indicadores en forma consensuada entre todos los programas, componentes y proyectos, pues esto les permitirá a cada una de las áreas de la organización alinearse y caminar hacia la consecución de una misma visión, misión y objetivos estratégicos.
 4. Al personal gerencial, promover la creación de un sistema monitoreo y control que haga un balance entre indicadores financieros y no financieros, con el propósito de aminorar las barreras entre las distintas áreas de la organización.
 5. Al personal del departamento financiero, fortalecer el sistema de gestión financiera de la organización a través del establecimiento de los lineamientos mínimos del sistema contable y de información, pues esto permitirá tener una mejor planificación, monitoreo y control de las actividades.
 6. Al personal a nivel operativo, táctico y gerencial, identificar las áreas en que requieren de un mayor apoyo por parte del departamento financiero, a fin de hacer más eficiente el trabajo y oportuna la colaboración que se les pueda brindar.
-

BIBLIOGRAFÍA

1. Aramayo, J. (2008) Relaciones saludables finanzas – programas. FH Bolivia. Disponible en: portal.fh.org
 2. Center on Budget and Policy Priorities. (2001) A guide to budget work for NGOs. The International Budget Project. Traducción libre. Estados Unidos. 106p. Disponible en: www.internationalbudget.org
 3. Cohen, E. Martínez, R. (2009) Conceptos básicos de formulación, evaluación y monitoreo de programas y proyectos sociales. Disponible en: www.sica.int
 4. Congreso de la República de Guatemala. (2003) Decreto 2-2003. Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo. Disponible en: <http://www.congreso.gob.gt/archivos/decretos/2003/gtdcx02-2003.pdf>
 5. Coordinadora ONG para el Desarrollo (2009). ONG de Desarrollo. España. Disponible en: www.congde.org
 6. CORPOCHIVOR. (2000) Manual de control interno y procedimientos. Ministerio de Medio Ambiente. República de Colombia.
 7. Cortez, V. (2008) Country Strategy 2008 - 2012. FH Guatemala. 33p. Disponible en: portal.fh.org
 8. Cortez, V. (2008) Work plan 2009. October 2008 – September 2009. FH Guatemala. 3p. Disponible en: portal.fh.org
 9. Del Río, C. (2007) Presupuesto base cero. México. Editorial ECASA. Disponible en: www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec9.htm
 10. Enciclopedia de Economía. (2009) Presupuesto base cero. Disponible en: www.economia48.com
 11. Escuela de Estudios de Post Grado (2004) Facultad de Ciencias Económicas. Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias
-

Económicas en el punto séptimo inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

12. FH Association. (2009) ¡Bienvenidos a la Familia de FH! Estados Unidos. 76p
Disponible en: portal.fh.org/WelcomeToTheFHFamilyBooklet
 13. FH Association. (2007) SunSystem User Manual. Estados Unidos. Disponible en: portal.fh.org
 14. Gómez, G. y López, M. (2006) Estrategia y balanced scorecard para empresas familiares. España. IESE Publishing. 18p. Disponible en: www.iese.com
 15. Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. Metodología de la Investigación. Cuarta edición.
 16. Horn, R. (1993) Statistical indicators for the economic and social sciences. Cambridge, University Press, Hong Kong. p. 147.
 17. Kaplan, R. y Norton, D. (2005) The balanced scorecard. Measures that drive performance. Traducción libre. Harvard Business Review. 9p. Disponible en: www.hbr.org
 18. López, C. (2001). El balanced scorecard BSC. Disponible en: www.gestiopolis.com
 19. Miss Rivera, E.E. (2007) Presupuesto por programas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/presupuesto-publico>
 20. Moyer, Mc Guigan, Kretlow. (2005) Administración financiera contemporánea. México. Novena Edición. Editorial Thomson. 819 p.
 21. Myers, B. (2005) Caminar con los Pobres. Manual teórico-práctico de desarrollo transformador. Ediciones Kairos. Argentina. 289p.
-

22. Noda, L. Estrategia e iniciativas claves de FH para el 2008. (2007) FH Association. 47p.
 23. Ohmae, K. (1982) The Mind of Strategist, The Art of Japanese Business, p.92, McGraw-Hill Book Co. Nueva York.
 24. ONG por la Transparencia (2008) Red de ONG por la transparencia. Colombia. Disponible en: www.ongporlatransparencia.org.co
 25. Organización de las Naciones Unidas (1999). Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18. Disponible en: www.un.org/documents/ecosoc/docs/
 26. Paniagua Bravo, Víctor. (...) Sistema de Control Presupuestario. Última Edición. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
 27. Pyhrr, P. (1977) Presupuesto Base Cero. Editorial Limusa. Primera Edición. México. Disponible en: www.ingenieria.unam.mx/~materiafc/base_cero.html
 28. Stocker, T. (2007) SunSystems Regional Training Overview. Upgrading SunSystems v4 to v5. Traducción libre. SunSystem Project. FH. Estados Unidos. 44p.
 29. Travel, C.H. (1975) The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival. Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
 30. Torrico, E. (2009) Sistema de Monitoreo y Evaluación. FH Guatemala. 10p.
 31. Vatter, W. Presupuestos de operación. Editorial Herrero Hermanos, Sucesores. Undécima Edición. Editorial Prentice Hall.
 32. Vestri, G. (2007) FH foundational principles. Traducción libre. FH Association. Disponible en: portal.fh.org
-

33. Walton, L. (1998) Policy manual: Bank accounts. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 34. Walton, L. (1998) Policy manual: Budgeting (Accountability Budget). Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 35. Walton, L. (1998) Policy manual: Budgeting (General). Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 36. Walton, L. (1998) Policy manual: Budgeting (Internal Control Budget). Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 37. Walton, L. (1998) Policy manual: Cash management. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 38. Walton, L. (1998) Policy manual: Cash receipts. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 39. Walton, L. (1998) Policy manual: Expenditure approval authority. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 40. Walton, L. (1998) Policy manual: Petty cash. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 41. Walton, L. (1998) Policy manual: Travel advances. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org
 42. Welsch, Hilton, Gordon y Rivera. (2005) Presupuestos. Planificación y control. Traducción: Julián Vázquez. Sexta Edición. México. Editorial Pearson/Prentice Hall. 474 p.
-

APÉNDICE 1

GLOSARIO DE SIGLAS

Sigla	Descripción
BSC	Balanced Scorecards
COCODES	Comités Comunales de Desarrollo
COMUDES	Consejos de Desarrollo Municipal
DII	Desarrollo Integral Infantil
DIF	Desarrollo Integral Familiar
DIL	Desarrollo Integral del Liderazgo
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
FH	Food for the Hungry
FHG	Food for the Hungry Guatemala
FO	Oficinas de País (Field Offices)
IDH	Índice de Desarrollo Humano
NO	Oficinas Nacionales (National Offices)
OI	Organismos Internacionales
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
SIB	Superintendencia de Bancos

APÉNDICE 2

NOMENCLATURA DE CUENTAS DE FH

Código	Descripción	Código	Descripción
	ACTIVO		
1000	Banco Industrial Gua	1501	Inventario Repuestos
1001	Banco Industrial SC	1502	Inventario Combustibl
1002	Banco G & T Cont	1503	Inventario Otros
1100	Caja Chica OC	1600	Inventario L.Plazo
1101	Caja Chica SC	1700	Activo Fijo
1102	Caja Chica Ixil	1750	Dep Ada Activos
1150	Transf en Tránsito		PASIVO
1151	Inventario C.Plazo	2000	Provisión Gastos
1175	Alquiler Prepago	2100	Otras por Pagar
1177	Seguro Prepago	2120	Gtos NO Permitidos
1178	Gasolina Prepago	2200	Salario por Pagar
1199	Otros Prepago	2210	Retención ISR
1210	Otros por Cobrar	2220	Seguro Social
1291	Avance Programas	2230	Seguro Médico Empl
1292	Ctas por Cobrar Empl	2240	Aportes
1293	Intercountry Regional	2241	Retención IVA
1294	Otros por Cobrar	2242	Otras Retenciones 1
1295	Salarios por Distribuir	2243	Otras Retenciones 2
1296	Benef por Distribuir	2244	Otras Retenciones 3
1297	Dep en Garantía	2245	Otras Retenciones 4
1400	Intercountry OI	2280	Pensión Local
1410	Ctas por Cobrar OI	2281	Aguinaldo
1420	Ctas por Cobrar Nos	2282	Bono14 /Gratificación
1430	Ctas por Cobrar FOs	2283	Indemnización
1500	Inventario General	2284	Caja de Ahorro
2290	Pensión Internacional	5130	Auditoria
2906	06 Saldo Final	5140	Honorarios Legales

Código	Descripción
2907	07 Saldo Final
2908	08 Saldo Final
2909	09 Saldo Final
2910	10 Saldo Final
2980	Cuenta de Suspenso
2990	Diferencial Cambiario
	INGRESOS
3000	Contribuciones
3400	NICRA-Ingreso
3430	Flete marítimo
3440	Transporte Local
3450	Ingreso Monetización
4200	Venta Activos
4210	Intereses Ingreso
4220	Venta Contenedores
4230	Aporte Participación
4240	Otros Ingresos
4300	Personal SIS
4410	Productos
4800	Diferencial Cambiario
4900	Contrib. en Especie
	GASTOS
5000	Salarios
5020	Beneficios
5030	Temporales
5040	Seconded Staff (SIS)
5100	Conferencias
5110	Consultoría
5120	Monitoreo/Evaluación
5652	Supl proyectos
5653	Ganado
5654	Laboratorio /Tratam
5655	Invernadero

Código	Descripción
5200	Vuelo Internacionales
5210	Vuelo Local
5220	Kilometraje
5230	Viáticos /Hospedaje
5240	Otros de Viaje
5250	Motos y relacionados
5260	Alquiler de Vehículos
5270	Gastos de Bote
5300	Alquileres
5310	Mant. Instalaciones
5320	Luz /Agua /etc.
5400	Suplementos Oficina
5410	Teléfono /Internet
5411	Teléfono Móvil
5420	Correos
5430	Gastos Bancarios
5440	Seg contingencias
5450	Seg compensaciones
5500	Equipo <\$5000
5510	Equipo >=\$5000
5520	Equipo Alquila
5530	Equipo Reparación
5551	Colegiaturas
5552	Útiles Escolares
5553	Uniformes
5554	Fiesta Niños
5601	Mat Capacitación
5602	Capacitaciones
5651	Herramientas
6300	Almacenaje
6330	Transporte Terrestre
6360	Flete Aéreo
6370	Transporte por Bote

Código	Descripción
5656	Semillas
5657	Alimento Escolar
5751	Suplemento Médico
5752	Gastos Médicos
5753	Vitaminas
5851	Mat Construcción
5852	Mano Obra Construcción
5891	Almacenamiento
5892	Fletes
5931	Emergencias
6010	Manejo prog regional
6020	Manejo prog directo
6030	Manejo prog nacional
6060	Manejo prog regional (Regional Support)
6099	Gtos de Vehículos por Distribuir
6110	Interés Préstamos
6120	Hospitalidad
6130	Donación /Contrib
6140	Membresía
6150	Cuenta Incobrable
6160	Campaña Evangel
6240	Flete Marítimo
6270	Manejo Local

Código	Descripción
7000	Product por Distribuir
7300	Depreciación
7500	Personal SIS
7600	Contrib en Especie
BUDGET	Balance presupuest

APÉNDICE 3

CÓDIGOS DE ANÁLISIS DE FH

▪ **Localidad**

Código	Descripción	Código	Descripción
3300000000	Oficina Nacional: FHG	3300200000	Oficina Alta Verapaz
3300100000	Oficina Central	3300300000	Oficina Ixil

▪ **Servicio**

Código	Descripción	Código	Descripción
0000	Fondo general	5000	DIL -Agua y Saneamiento
0100	Administración	6100	Nutrición
0131	Comunicaciones	8000	Educación
3100	DIF	8200	Educación Vocacional
3125	STT	8500	Becas
4100	DIL –Agricultura	9117	DIL –Fortalecim. Institucional

▪ **Donante**

Código	Descripción	Código	Descripción
D0	Sin analizar	DFHUSA	FH EEUU
DCFH	FH Canadá	DLOCAL	Donante Local
DCOSTAR	FH Costa Rica	DFHUK	FH Reino Unido
DESFA	FH Suiza	DMTINTL	Medical Teams Int.

- **Convenio**

Código	Descripción	Código	Descripción
0	Sin analizar	0048	Medical Teams Int.

- **Fondo**

Código	Descripción	Código	Descripción
000	Fondo general	500	Emergencias
100	Fondo designado	600	Becas
200	Fondo PDI	700	Voluntarios (SIS)
310	Embarques (Shipping)	810	Costos indirectos de país
400	Equipos temporales (STT)	900	Donaciones en especie

APÉNDICE 4

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE INGRESOS

Entre las políticas que aplican a la administración del ingreso dinero en efectivo se pueden enumerar las siguientes:⁷⁴

- Se debe minimizar el monto total de efectivo retenido en el país, para reducir el riesgo de pérdida de fondos a causa de la inestabilidad económica que sufren algunos países en vías de desarrollo.
- De los saldos de efectivo que se conservan en el país, se minimizará el monto en monedas de poca estabilidad y se aumentarán los montos en dólar de Estados Unidos (US\$) tanto como sea posible.
- En los casos en que se reciban donaciones significativas en moneda local, se invertirá el exceso de efectivo (si fuera posible) en una cuenta o instrumento financiero de muy bajo riesgo y alta liquidez.
- Tanto como sea posible, las transferencias de efectivo a otra oficina de país serán hechas solamente mediante transferencia de banco a banco (no en efectivo ni por cheque), dentro de las cuentas conocidas y controladas por FH.
- Las requisiciones de efectivo al departamento de contabilidad de la oficina internacional de FH deberán distinguir entre requisiciones para operaciones regulares y requisiciones específicas para fondos bajo contrato (por ejemplo, USAID), en casos en que los fondos bajo contrato no sean pagados directamente al país.
- Respecto a adelantos o reembolsos requeridos para fondos bajo contrato, el requerimiento específico de cada donante individual debe ser honrado o cumplido.

En cuanto a ingresos en efectivo, el propósito de la política es proteger los recursos de FH contra robos el dinero, una de las medidas para minimizar este

⁷⁴ Walton, L. (1998) Policy manual: Cash receipts. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org

riesgo es que todo ingreso de efectivo debe ser depositado intacto dentro de una cuenta bancaria. Seguidamente será registrado en una póliza de diario. Todas las cuentas de dinero registradas en un Banco serán conciliadas mensualmente.


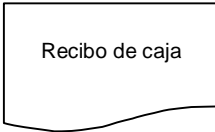
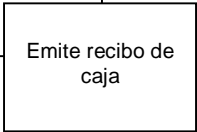
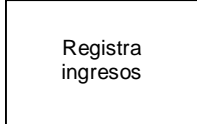
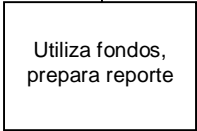
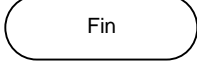

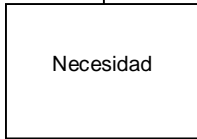

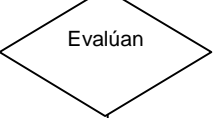

Como comprobantes, por todo ingreso de fondos a FHG, se expedirá un recibo de caja a nombre de la persona o entidad que consignó el valor una vez se compruebe que el banco lo acreditó (boleta de depósito o nota de crédito del banco). Éste contendrá como mínimo los siguientes requisitos: Numeración continua y previamente impresa; fecha de expedición; nombre y número de cédula, pasaporte o NIT del consignante; valor del ingreso en números y letras; concepto del ingreso y firma de la persona delegada para percibir el ingreso. El soporte del ingreso será el comprobante de depósito efectuado en el banco en donde figure el valor acreditado.



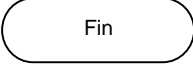
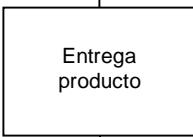
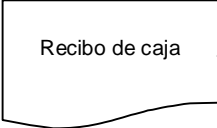
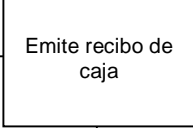
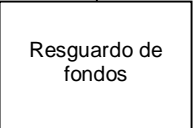


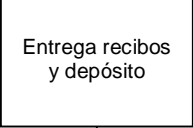

A continuación se enumeran algunas medidas de seguridad que se adoptarán para el control de ingresos:


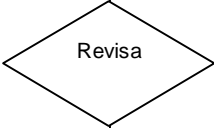
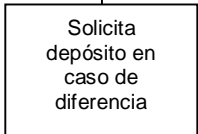

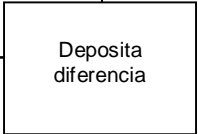
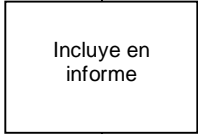

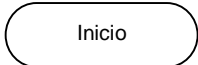
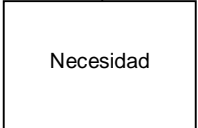

- Cruzar los informes contables, de oficinas regionales y de terceros contra los reportes que entrega el banco.
 - Realizar conciliaciones internas para comprobar estados de cuenta con los registros en libros.
 - Verificar que los comprobantes de depósito tengan la impresión de la máquina registradora del banco.
 - Verificar que los comprobantes de ingreso estén debidamente firmados y expedidos en forma consecutiva.
-


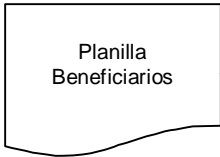
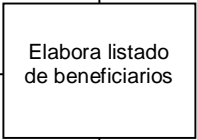
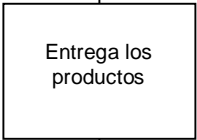
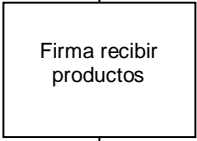
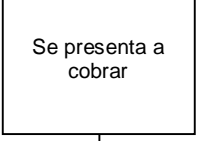
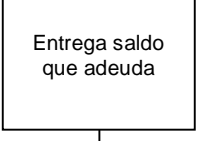

Procedimientos
Área de Ingresos
FH Guatemala


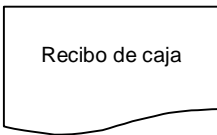
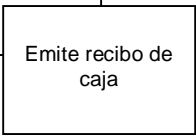
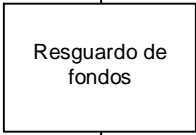

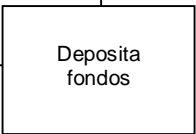
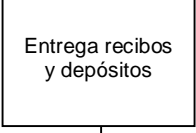
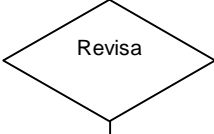

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
<i>Ingresos de NO's</i>			
			Inicio
La oficina internacional percibe ingresos para FHG.	Oficina Internacional		Solicita al banco
Los ingresos son asignados a Guatemala por medio del Inter-country mensual.	Oficina Internacional	Inter-country	Asigna ingresos
Finanzas registra los ingresos de acuerdo a los códigos de análisis a que fueran asignados.	Finanzas		Registra ingresos
Luego de utilizar los fondos, en casos necesarios Programas emitirá un reporte al donante en el plazo que éste fije.	Programas		Utiliza fondos, prepara reporte
Fin			Fin
<i>Ingresos locales (donaciones)</i>			
			Inicio
Una persona o institución desea hacer una donación de dinero en efectivo a FH/G.	Donante		Desean hacer una donación
Deposita dichos fondos a la cuenta bancaria de la oficina en que desee hacer la donación.	Donante	Depósito	Deposita fondos
			Fin


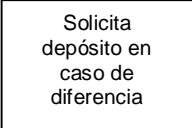



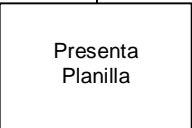

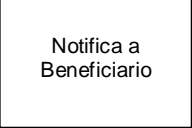

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Se emite un recibo de caja a la persona que ha donado. <i>Excepto en el caso de intereses bancarios.</i>	Finanzas / Secretarías Contadoras		
Se efectúa registro en el informe financiero y en la contabilidad.	Finanzas y Secretarías Contadoras		
Luego de utilizar los fondos, en casos necesarios Programas emitirá un reporte al donante en el plazo que éste fije.	Programas		
Fin			
Ingresos por reembolsos (De contado)			
			
Un beneficiario del programa presenta una necesidad de producto (medicina, útiles escolares, libros)	Beneficiario		
El beneficiario solicita el producto a un promotor de FHG en el área de su necesidad	Beneficiario y Promotor		
El promotor de FHG evalúa junto con su Coordinador la posibilidad de entrega.	Promotor y Coordinador Regional		
			

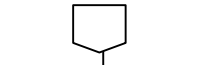
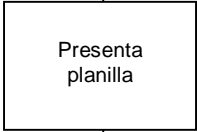


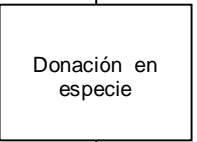

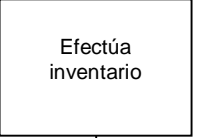


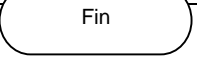
NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Si no es aprobada la entrega el proceso finaliza.			
Si es aprobado, el promotor procede a entregar el producto al beneficiario.	Promotor		
El beneficiario paga por el producto de acuerdo a una escala de precios (en mercado) sugerida menos descuento determinado en FHG.	Beneficiario		
El promotor emite recibo de caja al beneficiario por el valor de su reintegro.	Promotor		
El promotor entrega a una persona responsable dentro del programa quien resguarda los fondos hasta finales de mes.	Promotor y Coordinador Regional		
La persona designada como responsable de los reembolsos procede a depositar el fondo recaudado.	Coordinador Regional		
El responsable entrega las copias de recibo de caja y la boleta de depósito para ser incluida en el informe financiero mensual.	Coordinador Regional		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
<p>La Secretaria Contadora procede a sumar las copias de recibos de caja a fin de determinar que este coincida con el depósito efectuado.</p>	<p>Secretaria Contadora</p>		
<p>Si ha reembolsado de menos, solicita depósito por la diferencia al responsable.</p>	<p>Secretaria Contadora</p>		
<p>El responsable entrega la boleta de deposito por la diferencia.</p>	<p>Coordinador Regional</p>		
<p>Si coincide o ha depositado de más finaliza el proceso luego de incluir la diferencia como otros ingresos en el informe financiero.</p>	<p>Secretaria Contadora</p>		
<p>Fin</p>			
<p>Ingresos por reembolsos (Al crédito)</p>			
			
<p>El Coordinador Regional determina la necesidad de bienes o servicios (previamente cancelados) para un grupo de beneficiarios.</p>	<p>Coordinador Regional</p>		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
<p>En Coordinador Regional junto a los promotores asignados a diversas comunidades preparan una planilla de beneficiarios anotando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre. ▪ Comunidad en que viven. ▪ Descripción del producto o servicio que se ha pagado. Costo en el mercado. ▪ Reembolso pendiente según porcentaje establecido. ▪ Plazo de cobro. ▪ Observaciones que se consideren pertinentes. 	<p>Coordinador Regional y Promotor</p>		
<p>El promotor responsable entrega los productos al beneficiario o da constancia de entrega o prestación del servicio.</p>	<p>Promotor</p>		
<p>El beneficiario firma por la recepción de los productos/ servicios y por el compromiso de pago de la cifra establecida.</p>	<p>Beneficiario</p>		
<p>El promotor se presenta a la comunidad para recibir reembolsos de beneficios en el plazo establecido.</p>	<p>Promotor</p>		
<p>El beneficiario entrega una parte o el total de saldo de dinero que adeuda a FH.</p>	<p>Beneficiario</p>		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
El promotor emite un recibo de caja por el abono.	Promotor		
El promotor anota en su planilla de cuentas por cobrar el valor que le están cancelado, el número del recibo de caja que corresponde y determina el saldo que adeuda el beneficiario. Este proceso se repite hasta cancelar el total de pagos.	Promotor		
El Coordinador deposita en la cuenta de bancos de la institución (semanal, quincenal o mensualmente) el valor total de reintegros que ha percibido a través de los promotores designados.	Coordinador Regional		
El Coordinador entrega las copias de recibo de caja así como la boleta de depósito a la Secretaria Contadora para ser incluida en el informe financiero mensual.	Coordinador Regional		
La Secretaria Contadora procede a sumar las copias de recibos de caja a fin de determinar que este coincida con el depósito efectuado.	Secretaria Contadora		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Si ha reembolsado de menos, solicita depósito por la diferencia al responsable.	Secretaria Contadora		
El responsable entrega la boleta de deposito por la diferencia.	Coordinador Regional		
Si coincide o ha depositado de más finaliza el proceso luego de incluir la diferencia como otros ingresos dentro del informe	Secretaria Contadora		
A fin de mes el Coordinador presenta la planilla de cuentas por cobrar a la Secretaria Contadora quién corrobora que ésta coincida con los depósitos efectuados.	Coordinador Regional		
Si la planilla coincide es enviada a Oficina Central para su archivo junto con los depósitos.	Secretaria Contadora		
Al recibir el total de la deuda el encargado a través de los promotores designados procede a notificarlo de forma verbal al beneficiario quién tendrá como constancia de sus pagos los recibos originales entregados en cada pago.	Promotor		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
El Coordinador Regional presenta una copia la planilla de cuentas por cobrar -para archivo- como constancia de que el proceso ha concluido.	Coordinador Regional		
Fin			
Ingresos por donaciones en especie			
			
Se recibe una donación de productos en especie.	Administración		
Se hace un inventario de los productos y se valúa de acuerdo a precios en el mercado.	Administración		
Finanzas registra la donación de acuerdo con la valuación del inventario (excepto donaciones internacionales, en donde el valor es registrado por medio del Intercountry).	Finanzas		
Luego de registrar la donación procede a archivar el reporte junto con el diario que fue ingresado.	Programas		
Fin			

Fuente: Investigación de campo.

APÉNDICE 5

PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE FONDOS


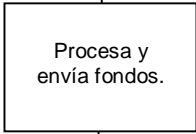

Entre los aspectos a tomar en cuenta al momento de realizar la solicitud de fondos se encuentran que:

- La solicitud de fondos será elaborada basándose en los compromisos presupuestarios (pledges) establecido por cada donante.
- La solicitud será presentada anualmente ante la Dirección Nacional y la Dirección Regional Financiera para su aprobación.
- Cada oficina elaborará por separado su solicitud de fondos, aunque se integrará en una sola a través de la oficina central. Se tomarán en cuenta todas las modificaciones que surjan durante el período en vigencia de la solicitud de fondos, sean estas por ejemplo, a causa de ingresos extra presupuestarios.

Como medida de seguridad en la elaboración de la solicitud de fondos se tomará en cuenta el verificar la oportuna aprobación de la solicitud de fondos mensual por parte del responsable de la administración de cada presupuesto y la aprobación global por parte del Director Nacional.

Procedimiento
Solicitud de fondos
FH Guatemala

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
Solicitud de fondos mensual			
			Inicio
Preparación de solicitud de fondos por FO de acuerdo a los fondos que les fueran asignados de presupuesto para el año en curso.	Oficina Internacional	Flujo de Fondos de país (FO)	Envía Flujo de Fondos
Recibe el reporte emitido por la Oficina Internacional para gestionar aprobación de la misma.	Finanzas		Recibe flujo de fondos
Compara el flujo de fondos con el presupuesto preparado para cada proyecto a fin de garantizar que incluya todos los gastos planeados.	Finanzas	Flujo de Fondos y Presupuesto	Compara los informes
Luego de revisar la solicitud esta será trasladada a Dirección Nacional para gestionar su aprobación.	Finanzas		Envía para aprobación
Director Nacional revisa la solicitud:			NO
Si la contiene irregularidades, la devuelve al Coordinador Financiero para hacer los cambios respectivos.	Director Nacional		Revisa
Si la solicitud es correcta aprueba ésta mediante un correo electrónico.	Director Nacional		SI
			Aprueba la solicitud
			Fin

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Luego de recibir la aprobación, la oficina internacional efectúa transfiere los fondos para Guatemala durante los dos primeros días del mes.	Oficina Internacional		
Fin.			

Fuente: Investigación de campo.

APÉNDICE 6

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR CONCILIACIONES BANCARIAS

En cuanto al manejo de cuentas bancarias, las políticas establecidas por FH determinan:⁷⁵

- Que una nueva cuenta bancaria no puede ser abierta, en ningún lugar, sin permiso por escrito de la Oficina Internacional.
- Todas las cuentas bancarias deben ser incluidas en la nomenclatura de cuentas de FH e incorporadas en el sistema contable.
- Debe mantenerse una lista que muestre qué empleados tienen firmas autorizadas y en qué cuentas bancarias.
- Todas las cuentas bancarias deben requerir dos firmas para girar.
- Cuando sea práctico, el personal con firma autorizada para girar en una cuenta bancaria NO deberá tener autoridad para aprobar desembolsos.
- Todas las cuentas bancarias serán reconciliadas mensualmente.
- Todos los desembolsos e ingresos en cualquier cuenta bancaria deberán ser hechos de acuerdo con las políticas y procedimientos fijados para FH a nivel global y para FHG

Al realizar las conciliaciones bancarias, se tomarán como medidas de seguridad:

- Comprobar mediante evaluación si las conciliaciones bancarias mensuales de las cuentas cumplen con los procedimientos adecuados para su elaboración.
- Tomar el saldo al cierre según estado de cuenta enviado por el banco y si es necesario confirmar directamente con las entidades bancarias los saldos que aparecen en dichos estados de cuenta.

⁷⁵ Walton, L. (1998) Policy manual: Bank accounts. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org

- Comparar los cheques girados registrados en el informe con los cheques pagados por el banco según los respectivos estados de cuenta. Relacionar los cheques que estén pendientes de pago o en circulación.
 - Cruzar las consignaciones registradas en los libros con los abonos en depósitos que figuren en los estados de cuenta bancarios. Constatar con los comprobantes de consignación si en caso tal no aparece registrado algún abono en depósito.
 - Relacionar las notas de crédito que figuren en los extractos bancarios y que no aparezcan registradas en los libros.
 - Comprobar que se efectuó la conciliación bancaria cumpliendo con los procedimientos adecuados:
 - a. Comparar el saldo del estado de cuenta del banco con el saldo en el SunSystem.
 - b. Si existe diferencia entre el saldo según estado de cuenta del banco y el saldo contable se debe tener en cuenta si hay cheques girados pagados por el banco y que no han sido registrados.
 - c. Que se hayan registrado cheques girados que aún no han sido pagados por el banco y que no se hayan incluido en la relación de cheques en circulación.
 - d. Si hay diferencia de los importes entre las consignaciones registradas en libros y los depósitos abonados al extracto bancario.
 - e. Consignaciones pendientes de registro ya sea en libros o en bancos, no consideradas en la relación de transacciones en tránsito.
 - f. Diferencia en los importes entre las consignaciones registradas en libros y los depósitos abonados en el estado de cuenta bancario.
-

Procedimiento
Para realizar conciliaciones bancarias
 FH Guatemala

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
Conciliaciones Bancarias:			
			Inicio
Se solicita durante los primeros tres días de cada mes a los bancos donde FHG tiene cuentas, los estados de cuenta.	Finanzas	Estados de Cuenta	Solicita al banco
Durante los primeros diez días de cada mes se elabora las conciliaciones haciendo un análisis comparativo de los Estados de Cuenta bancarios con los saldos y los registros hechos en el ingreso de información contable.	Finanzas	Conciliaciones	Elabora conciliaciones
Realiza cruce de saldos con las conciliaciones bancarias efectuadas internamente y verifica diferencias o inconsistencias llevando relación de ellas.	Finanzas		Verifica saldos
Realiza archivo de documentos originales.	Finanzas		Archiva
Fin del proceso.			Fin

Fuente: Investigación de campo.

APÉNDICE 7

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA


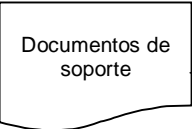
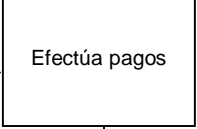

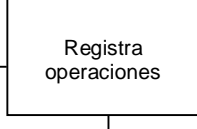
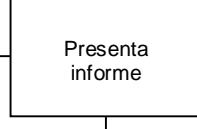

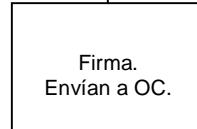
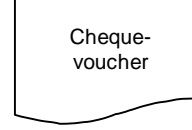
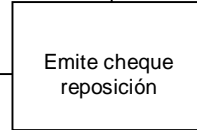

Entre las medidas de seguridad que aplican para el resguardo del fondo se encuentran:⁷⁶



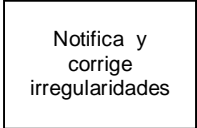
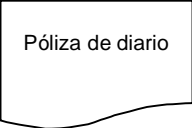
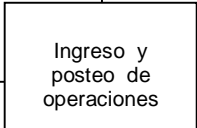
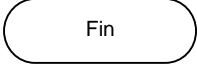

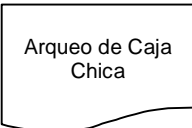
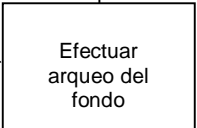
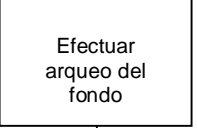

- Debe ser guardada en una caja con llave o caja fuerte.
- Una sola persona tendrá responsabilidad sobre el fondo.
- Todos los gastos deben ser registrados en una póliza de diario.
- El monto de dinero en efectivo más los gastos registrados en la póliza de diario deben siempre igualar al adelanto original.
- Todos los gastos deben ser reportados por medio de recibos, facturas, o por un comprobante para autorización de pago firmado.
- Los adelantos temporales para el personal, tomados de caja chica, deben ser para propósitos del proyecto y deben ser comprobados.
- Cualquier adelanto temporal debe ser liquidado antes de que esa persona pueda recibir otro.
- Para que las erogaciones de caja chica sean aprobadas, será necesario el cumplimiento de los siguientes requisitos:
 - a. Que los gastos incluyan código de cuenta y de análisis; y que corresponda a gastos previstos en el presupuesto anual.
 - b. Que los documentos de soporte presentados sean originales.
 - c. Que la fecha del comprobante de gasto corresponda al mes de vigencia de la caja chica o bien a los últimos cinco días del mes anterior.
 - d. Que el gasto no sea superior al 10% del total del fondo asignado.
- Como medida preventiva de control, además Finanzas podrá efectuar arquezos periódicos de caja chica.

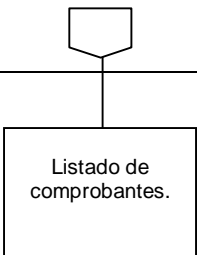
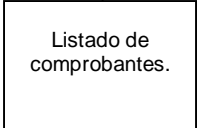
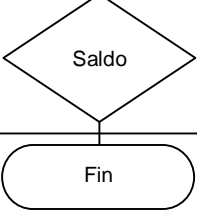

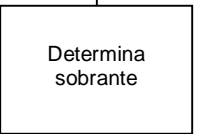
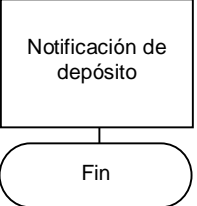
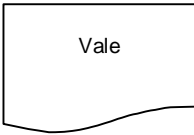
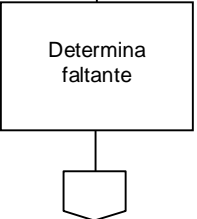
⁷⁶ Walton, L. (1998) Policy manual: Petty cash. Traducción libre. Food for the Hungry International. Disponible en: portal.fh.org



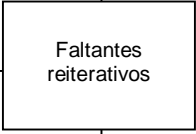
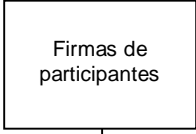
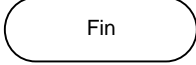
Procedimiento
Caja chica
FH Guatemala

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
Creación/ampliación:			
			Inicio
Anualmente la Administración solicitará la creación o ampliación del fondo fijo de caja chica asignado para cada oficina.	Administración	Carta	Solicitud
Dirección Nacional evaluará la factibilidad de crear o ampliar el fondo de caja chica por el período de un año.	Dirección Nacional		Evalúa
Si rechaza, devolverá la solicitud al interesado.	Dirección Nacional		Fin
Si la aprueba, el encargado del manejo de bancos de la oficina que emita el cheque que corresponde al fondo. Ésta emisión será mensualmente por un período contable de enero a diciembre de un mismo año.	Dirección Nacional / Encargado de Bancos	Carta	Autorización de solicitud
Fin del proceso.			Fin
Manejo del fondo:			
Al contar con existencia de caja chica.			Inicio
Se verificará la existencia de fondos en caja chica.	Responsable del Fondo		Verificación
			Fin

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
<p>Paga facturas, recibos o adelantos para efectuar gastos autorizados por el Administrador Regional, de acuerdo con el presupuesto establecido.</p>	<p>Responsable del Fondo</p>		
<p>Registra las operaciones que se realizan diariamente y que afecten el movimiento del fondo.</p>	<p>Responsable del Fondo</p>		
<p>A fin de mes presenta el informe de operaciones realizadas por medio de caja chica para su revisión y autorización</p>	<p>Responsable del Fondo</p>		
<p>El informe es revisado previo a su autorización.</p>	<p>Administrador</p>		
<p>Si el informe no es autorizado, éste será devuelto al responsable para que efectúe los cambios que sean considerados pertinentes.</p>	<p>Administrador</p>		<p>NO</p>
<p>Si el informe es autorizado, éste será firmado por el Administrador y trasladado junto con el resumen del mismo y sus respectivos documentos de soporte al Departamento de Contabilidad en Oficina Central.</p>	<p>Administrador / Responsable del fondo</p>		<p>SI</p> 
<p>Reposición del fondo:</p>			
<p>Una vez que el fondo hubiese sido liquidado; durante el primer día hábil del mes siguiente se procederá a solicitar y emitir un nuevo cheque para crear el fondo de caja chica.</p>	<p>Encargado de Bancos / Responsable del Fondo</p>		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Contabilización del fondo:			
Se procederá a hacer la revisión del informe de caja chica y sus documentos de soporte.	Contabilidad		
Si existen irregularidades, se notificarán al Administrador Regional para ser aclaradas y/o corregidas.	Contabilidad		
Si no existen irregularidades, se procederá a ingresar y postear el diario dentro del sistema contable.	Contabilidad		
Fin del proceso.			
Arqueos de caja chica:			
			
Se procederá a efectuar un arqueo de caja chica en presencia del responsable del manejo del fondo utilizando el formato establecido para esto.	Finanzas		
Se procederá a contar el valor de dinero en efectivo en presencia de quién efectúa el arqueo.	Responsable del Fondo		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
<p>Se procederá a emitir un listado de los comprobantes cancelados a la fecha verificando que cumplan con los requisitos particulares para cada caso.</p>	Finanzas		
<p>Se determinará el saldo objeto de la revisión:</p> <p>Si éste fuera igual a cero, se procederá a recabar las firmas necesarias y se dará por terminado el arqueo.</p>	Finanzas		
<p>Si éste fuera por sobrante en el fondo, se procederá a emitir una boleta de depósito por la diferencia, misma que deberá ser efectuada en un plazo no mayor a tres días. Se procederá a recabar las firmas necesarias.</p>	Finanzas		
<p>Posterior a esto, el responsable del fondo notificará al Departamento Contable respecto a que ha efectuado el depósito y se dará por terminado el arqueo.</p>	Responsable del Fondo		
<p>Si la diferencia fuera por faltante en el fondo, se procederá a emitir un vale cargándole al responsable del fondo el valor del faltante a ser reintegrado a la caja chica. Éste deberá ser cancelado en un plazo no mayor de tres días.</p>	Finanzas		

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
<p>Si el faltante fuera reiterativo el departamento contable emitirá una nota en dónde notificará de lo sucedido al jefe inmediato superior del responsable del manejo con el propósito de que éste asuma las medidas que considere pertinentes.</p>	Finanzas		
<p>Al finalizar el arqueo los participantes en éste procederán a imprimir sus firmas al final del formulario.</p>	Responsable del Fondo		
Fin del proceso.			

Fuente: Investigación de campo.

APÉNDICE 8

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE ADQUISICIONES



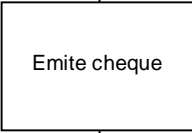

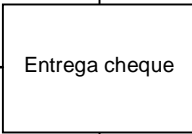

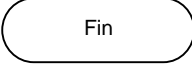
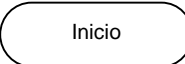
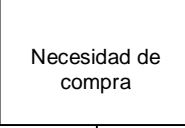
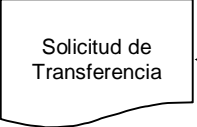
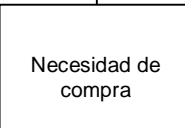



Entre las medidas de seguridad que aplicarán en caso de adquisiciones, se encuentran las siguientes:



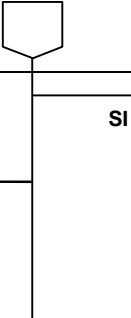

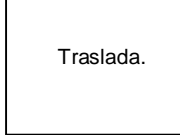
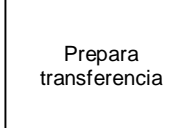
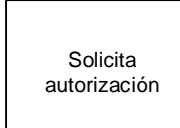
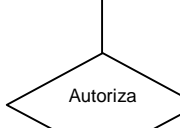
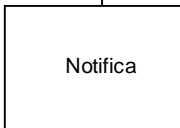

- Se verificará que el monto de la adquisición no supere al valor señalado en el presupuesto como nivel de autorización. Si el monto supera el valor señalado en menos de un 10% el Administrador Regional podrá autorizarlo. Si superara el 10% Dirección Nacional deberá dar su aprobación.
- La solicitud deberá estar firmada por un funcionario facultado para tales efectos.
- El responsable de la aprobación, verificará que efectivamente exista disponibilidad en el presupuesto para realizar el gasto.
- Las cotizaciones serán evaluados, en cuánto a criterios de calidad, cantidad, forma de entrega y precio cuándo las adquisiciones superen los US\$ 200.00.
- Toda adquisición debe poseer los documentos de soporte necesarios para amparar dicha operación.
- Deberán incluirse los códigos a los que se puedan cargar los gastos de viaje de cada miembro del personal.




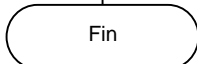
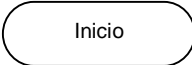
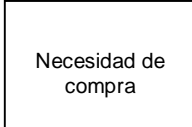
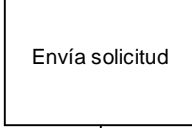
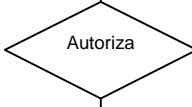

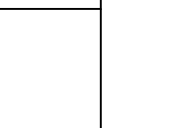

Una adquisición de un bien o de un servicio se podrá realizar por medio de la emisión de un cheque voucher, una transferencia bancaria o pago por medio de tarjeta de crédito. Los procedimientos que regirán las adquisiciones son:


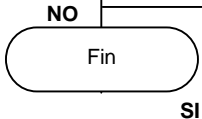
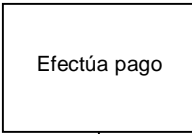
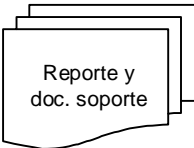
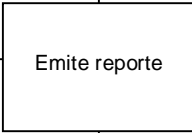
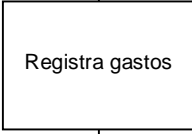

Procedimiento
Adquisiciones
FH Guatemala

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
<i>Por medio de cheque voucher:</i>			
			Inicio
Surge una necesidad de compra.	Interesado		Necesidad de compra
Quién necesita efectuar la compra prepara la solicitud y la traslada al Director Nacional, Director, Administrador o Coordinador.	Interesado	Cheque Voucher	Necesidad de compra
Se revisará que la compra esté de acuerdo a la programación de gastos del mes comprobando:	Director Nacional, Director, Administrador o Coordinador.		Revisa
Que cuente con al menos tres cotizaciones de producto/servicio para gastos mayores a US\$200 (salvo en el caso de gastos fijos, por ejemplo alquileres en dónde se comprueba por medio del contrato de servicio).		Cotizaciones	SI
En caso de gasto no presupuestados, que cuente con el aval del Director Nacional.			NO
Si no la autoriza, finaliza el proceso.			Fin
Si la autoriza la traslada a Finanzas o a la Secretaria Contadora para que emita el cheque correspondiente.	Director Nacional, Director de Programas o Administrador		Traslada.
			Fin

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Se emite el cheque e incluye dos firmas autorizadas.	Secretaria Contadora		 
Entrega el cheque al interesado (proveedor o encargado de la compra) quien le entrega los documentos de soporte respectivos para ser archivados.	Secretaria Contadora		 
Fin.			
Por medio de transferencia electrónica:			
			
Surge una necesidad de compra.	Interesado		
Prepara la solicitud y la traslada al Director Nacional, Director, Administrador o Coordinador incluyendo el nombre de la persona o institución a la que debe efectuarse la transferencia y el número de cuenta bancaria.	Interesado		 
Director Nacional, Director, Administrador o Coordinador revisa que la compra esté de acuerdo a la programación de gastos del mes, y comprueba:	Director Nacional, Director, Administrador o Coordinador		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
<p>Que cuente con al menos tres cotizaciones de producto/servicio para gastos mayores a US\$200 (salvo en el caso de gastos fijos, por ejemplo alquileres en donde se comprueba por medio del contrato de servicio)</p>			
<p>En caso de gasto no presupuestados, que cuente con el aval del Director Nacional.</p>			<p style="text-align: center;">NO</p>
<p>Si no la autoriza, finaliza el proceso.</p>			
<p>Si la autoriza la traslada a Contabilidad para que efectúe la transferencia.</p>	<p>Director Nacional, Director, Administrador o Coordinador</p>		
<p>Contabilidad prepara la transferencia y la sube al sitio web para que sea autorizada.</p>	<p>Contabilidad</p>		
<p>Solicita al Director Nacional o a la persona designada para que autorice el pago electrónico.</p>	<p>Contabilidad</p>		
<p>Autorizan la transferencia y trasladan los documentos de soporte a Contabilidad.</p>	<p>Director Nacional, Director, Administrador</p>		
<p>Notifica a quién solicitó la transferencia por medio de un correo electrónico.</p>	<p>Contabilidad</p>		
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Finanzas archiva el comprobante de transferencia y los documentos de soporte correspondientes a la transacción.	Contabilidad		
Fin			
Por medio de tarjeta de crédito:			
			
Surge una necesidad de compra.	Interesado		
Quién necesita efectuar la compra envía un correo electrónico de solicitud a Director Nacional (único que puede efectuar este tipo de gasto).	Interesado		
Revisa que la compra esté de acuerdo a la programación de gastos del mes o bien autoriza un gasto no presupuestado comprobando:	Director Nacional, Director, Administrador, Coordinador		
Que cuente con al menos tres cotizaciones de producto/servicio para gastos mayores a us\$2000 (en el caso de activos fijos, por ejemplo computadoras, que sea lo sugerido por el Técnico en Computación).			
			

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
			
Si no autoriza la compra, finaliza el proceso.			
Si autoriza la compra, efectúa el pago correspondiente con su tarjeta de crédito.	Director Nacional		
Cada 25 de mes, efectúa un reporte de los gastos realizados, adjuntando la autorización de la Oficina Regional y los documentos de soporte – facturas, cotizaciones y otros- de la compras por el período comprendido del 25 del mes anterior al 24 del mes en curso, lo traslada a Finanzas.	Director Nacional		
El reporte se ingresa a la Contabilidad del mes y se archiva junto con los documentos de soporte.	Director Nacional Contabilidad		
Fin			

Fuente: Investigación de campo.

APÉNDICE 9

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE ANTICIPOS

Entre los factores de evaluación de control interno para los anticipos es indispensable conocer la política, pues el personal que viaje por asuntos oficiales de FH está facultado para recibir un adelanto de dinero para cubrir los costos del viaje, tomando en cuenta que:

- Los montos de adelantos deben ser tan pequeños como sea práctico.
- Los gastos serán detallados en un informe de gastos de viaje.
- Los saldos no utilizados del adelanto serán retornados al final de cada viaje, no serán acumulados para una próxima vez.
- Las transacciones de gasto deben ser soportadas por un recibo o factura, siempre que sea posible.
- Los informes requieren aprobación del responsable del presupuesto a que está asignado quien viaja, o del departamento de finanzas a cargo, siempre que este no exceda los límites presupuestarios.
- El personal que reciba el adelanto es responsable por cualquier gasto en el informe que no sea admitido por el responsable o el financiero que aprueba el informe.

En el caso de los adelantos para viajes:

- Los adelantos serán en dólares de EUA solamente.
- Los informes de gastos de viaje (o su equivalente) detallarán los gastos en dólares de EUA, sin reparar en la moneda con que se incurrió el mismo.

Los requerimientos para adelantos de viajes dentro del país son:

1. Los adelantos serán en moneda funcional del país y no en dólares (A menos que ésta sea la moneda funcional del país).
-

2. Los informes de gastos de viaje (o su equivalente) detallarán los gastos en la moneda que se recibió el adelanto sin reparar en la moneda en que se incurrió el gasto.
3. Los viáticos podrán ser usados, si la oficina local de FHI ha establecido una tabla por región de viáticos así como su política local. En ausencia de tal política, todos los gastos reportados serán “reales”.

El personal de FHG debe llenar y presentar un informe de las actividades que estarán realizando en su visita a su jefe inmediato indicando las fechas, horas de entrada y salida, lugar a donde irá podrá hacerlo a través de correo electrónico como mínimo 4 días de anticipación. El monto asignado de viáticos para personal se entregará a través de un depósito electrónico, salvo en casos especiales en dónde se emitirá un cheque por el valor de viáticos solicitado.

Todos los miembros del personal que reciban una asignación por gastos de viaje deberán adjuntar una planilla de liquidación de viáticos adjuntando: Facturas o recibos que soporten los gastos efectuados, boleta de depósito por el reintegro del anticipo gastos de viaje no ejecutados⁷⁷.

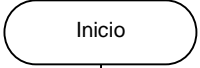
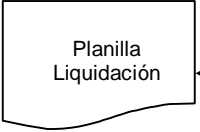
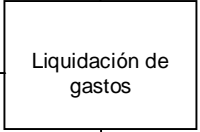
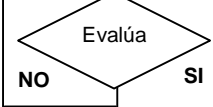
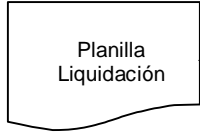
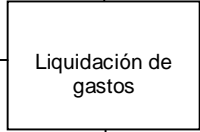
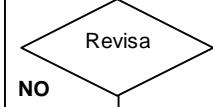

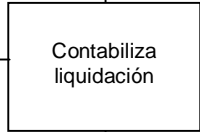

Entre las medidas de seguridad a tomar en cuenta en el proceso de solicitud y liquidación de gastos de viaje son:

- Se verificará que el funcionario que solicita el reconocimiento y pago de viáticos cuente con la autorización de su jefe inmediato. Salvo en el caso de gastos no presupuestados en dónde deberá ser autorizado por Dirección.
- Se comprobará que los documentos de soporte de gastos de viaje y el reintegro por anticipos no ejecutados sean adjuntados a la liquidación.
- Todas las operaciones deberán incluir los códigos a los que se puedan cargar los gastos de viaje de cada miembro del personal.

⁷⁷ Los saldos no utilizados en el viaje deberán ser reintegrados por medio de un depósito bancario en un plazo no mayor a tres días después de realizado el viaje.

Procedimiento
Anticipo de gastos
FH Guatemala

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
Solicitud de anticipos:			Inicio
El personal de FH Guatemala deberá solicitar un adelanto para cubrir los gastos que prevea incurrir por un viaje a su jefe inmediato al menos una semana antes de efectuar su viaje, salvo en casos especiales.	Persona que planifica viajar	Solicitud	Solicitud de fondos
El jefe inmediato revisará la solicitud de gastos de viaje.	Jefe Inmediato		Evalúa
Si no aprueba la solicitud, ésta será devuelta al interesado.	Jefe Inmediato		Fin
Si la aprueba, procederá a firmarla y a trasladarla al área contable.	Jefe Inmediato	Solicitud	Aprueba y traslada.
Al recibir la solicitud en contabilidad, ésta será revisada. Si no esta correcta la regresará a quién se la trasladó.	Contabilidad / Secretarias Contadoras		NO Revisa
Si la solicitud es correcta procederá a efectuar el depósito electrónico (o a emitir el cheque). Será contabilizado a la cuenta 1291 + código de empleado.	Contabilidad / Secretarias Contadoras	Depósito/ Cheque	SI Efectúa depósito
Se notificará al interesado: Por correo electrónico el valor del depósito efectuado o contra entrega de cheque.	Contabilidad	Correo/ Cheque	Notifica al interesado
Fin del proceso.			Fin

NARRATIVO	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PROCESO
Liquidación de anticipos:			
Cualquier miembro del personal que solicitó un adelanto para cubrir los gastos de viaje deberá efectuar una liquidación de viaje incluyendo los documentos de soporte: facturas, recibos y depósitos por reintegros.	Persona que viajó		
El jefe inmediato aprobará la planilla de gastos de viaje. Si no es correcta será devuelta al interesado para efectuar los cambios que sean pertinentes.	Jefe Inmediato		
Si la aprueba, procederá a firmarla y a trasladarla al departamento de contabilidad.	Jefe Inmediato		
Al recibir la solicitud en contabilidad, ésta será revisada. Si no esta correcta la regresará a quién se la trasladó.	Contabilidad		
Si la solicitud es correcta procederá a contabilizarla en el diario correspondiente:	Contabilidad		
Fin del proceso.			

Fuente: Investigación de campo.

APÉNDICE 10

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado _____

Puesto _____

Nivel al que pertenece ♦ Operativo _____ ♦ Táctico _____ ♦ Ejecutivo _____

Preguntas

1. ¿En qué actividades requiere apoyo del área financiera?
 - En la etapa de planeación de actividades

 - En la etapa de ejecución de actividades

 - En la etapa de monitoreo y evaluación de actividades

 2. ¿Qué informes requiere del área financiera?

 3. ¿Considera importante la fiabilidad de la información? Si _____ No _____

 4. ¿En qué forma el área financiera puede garantizar que la información sea confiable?

 5. ¿Qué lecciones aprendidas puede compartir del proceso de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación de actividades?

 6. Comentarios adicionales
-

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
01. Comunidades en donde trabaja FH Guatemala	3
02. Marco lógico del problema de desnutrición crónica	4
03. Esquema del plan de desarrollo integral	6
04. Descripción de las actividades en cada proyecto	7
05. Diseño de proyectos, componentes y servicios facilitadores	8
06. Apoyo financiero a nivel operativo	41
07. Apoyo financiero a nivel táctico	42
08. Apoyo financiero a nivel ejecutivo	43
09. Sistema de gestión financiera	45
10. Proceso presupuestario	51
11. Cronograma del Proceso Presupuestario 2009	52
12. Estructura de códigos de análisis por proyecto	55
13. Distribución del presupuesto por proyecto	58
14. Presupuesto por región para el 2009	59
15. Presupuesto 2009	60
16. Presupuesto 2009. Fondo de costos indirectos	64
17. Sistema de alerta utilizado en los informes de desempeño	67
18. Informe de desempeño. Nacional. Primer semestre.	68
19. Informe de desempeño. Costo indirecto. Primer semestre.	69
20. Indicadores de resultados para gestión 2009	70
21. Balanced scorecard 2009. Administración y finanzas	72
22. Reformulación presupuestaria. Costo indirecto	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
01. Presupuesto de ingresos para la gestión 2009	61
02. Presupuesto de gastos para la gestión 2009	62
