

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y  
EGRESOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL  
PARA EL DESARROLLO”**

**SANDRA MARINA SIQUIBACH ORDOÑEZ**

**Contadora Pública y Auditora**

**Guatemala, julio de 2010**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y  
EGRESOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL  
PARA EL DESARROLLO”**

**TESIS**

**Presentada a la Honorable Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Por**

**SANDRA MARINA SIQUIBACH ORDOÑEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL  
TÍTULO DE**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**Guatemala, julio de 2010**

## **MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

<b>Decano:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal 1.</b>	<b>Lic. Albaro Joel Girón Barahona</b>
<b>Vocal 2.</b>	<b>Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero</b>
<b>Vocal 3.</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>Vocal 4.</b>	<b>P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal</b>
<b>Vocal 5.</b>	<b>P.C. José Antonio Vielman</b>

## **PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>ÁREA DE MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA</b>	<b>Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda</b>
<b>ÁREA DE CONTABILIDAD</b>	<b>Lic. Guillermo Javier Cuyún González</b>
<b>ÁREA DE AUDITORÍA</b>	<b>Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas</b>

## **PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE</b>	<b>Lic. Manuel Fernando Morales García</b>
<b>SECRETARIO</b>	<b>Lic. Guillermo Javier Cuyún González</b>
<b>EXAMINADOR</b>	<b>Lic. Erik Roberto Flores López</b>

# OFICINA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

LICDA. YOLANDA ALVAREZ DE GARCIA

Contadora Pública Y Auditora

Guatemala 09 de Noviembre de 2009

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Licenciado José Rolando Secaida Morales  
Ciudad Universitaria

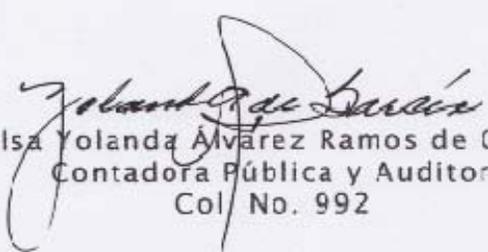
Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento recaído en mi persona por medio del oficio No. DIC.AUD.252-2007 de fecha 16 de Noviembre del año 2,007, para asesorar a la Perita Contadora Sandra Marina Siquibach Ordóñez en su trabajo de Tesis titulado "**La Importancia del Presupuesto de Ingresos y Egresos en una Organización No Gubernamental para el Desarrollo**", me permito informarle que he revisado, orientado y aprobado su trabajo, constituyendo el mismo un valioso aporte para las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.

El tema desarrollado plantea la necesidad administrativa y financiera existente en las mismas, así como la propuesta de una correcta aplicación del proceso presupuestario.

Por lo anteriormente expuesto, atentamente recomiendo su aceptación para su discusión en el examen General Público, previo a optar el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Elsa Yolanda Álvarez Ramos de García  
Contadora Pública y Auditora  
Col No. 992



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

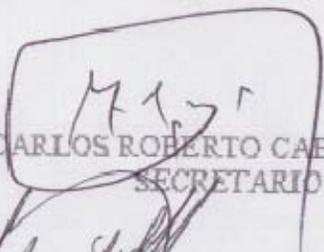
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 71-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA MARINA SIQUIBACH ORDÓÑEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALE  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECALÁ MORALES  
DECANO



Smp.

## DEDICADA

### *A DIOS*

Por permitirme alcanzar una meta más en mi vida con bendiciones y enseñanzas.

### *A MIS PADRES*

Vicente Siquibach Chitay y Fermina de Siquibach, por darme la vida e incentivarme a convertir mis sueños y aspiraciones en realidades, por apoyarme cuando las fuerzas me han faltado con paciencia y mucho amor, por sus sacrificios para nuestro bienestar.

### *A MIS HERMANAS*

Gloria y Regina, por su apoyo incondicional, y por compartir conmigo esfuerzos y sacrificios les agradezco y quiero con todo mi corazón.

### *A MI ASESORA DE TESIS*

Licda. Elsa Yolanda de García, gracias por su amistad y por el apoyo profesional que me ha brindado.

### *A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS*

Por el apoyo moral e incondicional que me han brindado.

### *A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*

Por ser la Casa de Estudios donde aprendí los conocimientos necesarios que han contribuido a mi carrera profesional.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

i

## CAPÍTULO I

### ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO

1.1	Generalidades	1
1.1.1	Definición	2
1.1.2	Finalidades	3
1.2	Características	3
1.3	Constitución	4
1.3.1	Requisitos de constitución de una ONG	5
1.4	Clasificación de las ONG para el Desarrollo	
1.4.1	Asociaciones civiles	6
1.4.2	Fundaciones	7
	Las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público	8
1.4.3	Organizaciones no gubernamentales constituidas bajo los efectos del Decreto Número 02-2003	8
1.4.4		
1.5	Requerimientos Legales y Fiscales	
1.5.1	Requisitos legales	9
1.5.2	Requisitos fiscales	11
1.6	Fuentes de financiamiento	18
1.6.1	Fuentes de financiamiento externas	19
1.6.2	Fuentes de financiamiento internas	20
1.6.3	Fuentes de financiamiento autosostenibles	21
1.7	Actividades que realizan	22
1.8	Requerimientos operativos	23
1.8.1	Aspectos laborales	23
1.8.2	Registros contables	25
1.8.3	Presupuesto institucional	28
1.8.4	Planificación operativa de la organización	28
1.8.5	Convenios de financiamiento	29
1.9	Proyectos de desarrollo	
1.9.1	Ciclo de los proyectos de desarrollo	29

## **CAPÍTULO II PRESUPUESTOS**

2.1	Definición de presupuesto	34
2.2	Clasificación de presupuestos	34
2.3	Importancia del presupuesto en una organización no gubernamental para el desarrollo	37
2.4	Control interno	
2.4.1	Definición	39
2.4.2	Importancia del control interno	39
2.4.3	Objetivos del control interno	40
2.4.4	Principios básicos del control interno	40
2.4.5	Control interno administrativo	41
2.4.6	Funciones de la administración	41
2.5	Etapas del presupuesto en una ONG	46
2.5.1	Formulación	47
2.5.2	Aprobación	49
2.5.3	Ejecución	49
2.5.4	Evaluación	50
2.6	Ventajas y limitaciones de los presupuestos	
2.6.1	Ventajas de los presupuestos	50
2.6.2	Limitaciones de los presupuestos	51
2.7	Importancia del presupuesto para Asambleas Generales, Juntas Directivas y Administración de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo	
2.7.1	Asamblea General	52
2.7.2	Auditoría interna	52
2.7.3	Junta Directiva	53
2.7.4	Director ejecutivo	54
2.7.5	Área administrativa	54
2.7.6	Área financiera	54
2.8	Importancia del presupuesto para cooperantes y terceras personas	56
2.9	Presupuesto de ingresos y egresos	57
2.10	Control presupuestario	58

### **CAPÍTULO III PRESUPUESTO DE INGRESOS**

3.1	Conceptualización de ingresos	60
3.2	Clases de ingresos	62
3.3	Presupuesto de ingresos	63
3.4	Elaboración de un presupuesto de ingresos	63
3.5	Ejecución de un presupuesto de ingresos	66

### **CAPÍTULO IV PRESUPUESTO DE EGRESOS**

4.1	Conceptualización de egresos	67
4.2	Clases de egresos	68
4.3	Presupuesto de egresos	69
4.4	Elaboración de un presupuesto de egresos	70
4.5	Ejecución de un presupuesto de egresos	70

### **CAPÍTULO V IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO (CASO PRÁCTICO)**

5.1	Antecedentes de una ONG	71
5.2	Aplicación práctica en la ONG	74
5.3	Formulación de un proyecto de desarrollo	
5.4	Gestión y aprobación de un proyecto de desarrollo	
5.4.1	Proceso de las fases de ejecución y evaluación	84
5.5	Bases para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos institucional	85
5.6	Consolidación del presupuesto de ingresos y egresos institucional	89

5.7	Monitoreo del control presupuestario de ingresos y egresos	90
5.8	Evaluación del control presupuestario de ingresos y egresos	91
5.9	Análisis general	
5.9.1	Análisis por elaboración del presupuesto de ingresos y egresos institucional	92
5.9.2	Análisis por monitoreo de la ejecución presupuestaria institucional	92
5.9.3	Análisis por evaluación de la ejecución presupuestaria institucional	92
	<b>CONCLUSIONES</b>	94
	<b>RECOMENDACIONES</b>	95
	<b>GLOSARIO</b>	96
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	98
	<b>ANEXOS</b>	
Anexo I	Bases para la elaboración del presupuesto del proyecto	100
Anexo II	Consolidación de control presupuestario de ingresos y egresos por monitoreo	103
Anexo III	Bases del control presupuestario ingresos y egresos por monitoreo	104
Anexo IV	Consolidación de control presupuestario de ingresos y egresos por evaluación	107
Anexo V	Bases del control presupuestario ingresos y egresos por evaluación	108

## INTRODUCCIÓN

Los problemas administrativos y financieros de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la ejecución de proyectos de desarrollo, resultan evidentes al no contar con un presupuesto adecuado de ingresos y egresos. La ausencia del mismo, provoca que estas entidades afronten problemas de liquidez y consecuentemente generen inestabilidad financiera – operativa.

En este contexto la institución planifica de forma integral y sistemática, todas las actividades que desarrolla en un período determinado, para obtener una ejecución presupuestaria efectiva. En torno a ello, se fijan controles y miden los resultados cuantitativos, cualitativos y se determinan las responsabilidades en las diferentes áreas para alcanzar el cumplimiento de las metas previstas.

El presupuesto de ingresos y egresos juega un papel importante en estas instituciones. A través de él coordinan y evalúan los directivos, las actividades financieras, administrativas y operativas.

La finalidad primordial de este trabajo se centra en proporcionar un documento de consulta para los usuarios que conforman la estructura organizacional de las asociaciones, fundaciones y demás entidades que ejecutan actividades enfocadas a programas de desarrollo, así como para quienes estén interesados en conocer la aplicación del presupuesto de ingresos y egresos.

El desarrollo de esta investigación incluyen cinco capítulos: El primer capítulo describe las generalidades, características, clasificación, requerimientos legales, fiscales y operativos, así también las fuentes de financiamiento y actividades que realizan las organizaciones sin fines de lucro. Incluye la definición de los proyectos de desarrollo y sus fases.

El segundo capítulo define el presupuesto, la clasificación e importancia encaminada a los presupuestos que participan en una ONG, la incorporación del control interno, etapas, ventajas y limitaciones de los mismos. Se habla en particular del presupuesto de ingresos y egresos, asimismo de la importancia que tiene para la Asamblea General, Junta Directiva, personal operativo, donantes y terceras personas.

El tercer capítulo proporciona la conceptualización de los ingresos, las clases que pueden generarse y el presupuesto de ingresos con los pasos para la elaboración y ejecución.

El cuarto capítulo presenta la conceptualización de los egresos, la diversidad de gastos que pueden darse en una ONG y lo que conlleva la elaboración y ejecución del presupuesto de egresos.

El quinto capítulo expone ampliamente el caso práctico, en el cual se demuestra la importancia de la planificación de los ingresos y egresos institucionales y ésta se encuentra ligada a los proyectos de desarrollo que la entidad ejecuta. Es por ello, que se detalla el proceso de las fases de dichos proyectos, y se desarrolla la ejecución, monitoreo y evaluación del presupuesto. El proceso de este capítulo tiene interrelación con los anexos presentados en el documento.

Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO

### 1.1 Generalidades

En América Latina han sucedido cambios que afectan gradualmente las prioridades de los países, como el conflicto armado, la construcción de paz y reconciliación, la calidad de vida, los servicios básicos sociales, entre otros. Aunado a estos aspectos se encuentra el impacto de la globalización, la respuesta popular a la privatización y al aumento de la desigualdad.

Estos factores han provocado desde décadas atrás, la formación de organizaciones independientes de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como de organismos internacionales, dedicados a diversas actividades de acción, desde un nivel local a uno internacional, cubriendo una gran variedad de ámbitos que definen su trabajo y desarrollo.

No pretenden reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en cada país. Tratan de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando las políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones de los gobiernos, la corrupción y los abusos sobre los derechos de la ciudadanía.

Éstas organizaciones pueden ser creadas con diferentes propósitos; ayudar a los niños de la calle, implementar proyectos de alfabetización, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, derechos de los consumidores y derechos humanos, ayuda social, salud, promoción cultural, integración social, etc.

### 1.1.1 Definición

Existen dificultades para definir a las ONG, porque las mismas se caracterizan por diferentes elementos, por consiguiente, se exponen tres puntos de vista:

- **Social**

Son entidades con carácter privado, no lucrativas, que buscan el bienestar y desarrollo de una sociedad, mediante la ejecución de proyectos enfocados al mejoramiento de las condiciones de vida, la creación e innovación de espacios sociales, etc.

- **Legal**

La legislación civil guatemalteca contempla como personas jurídicas a "las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social, creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se consideran también como asociaciones". (6:5)

- **Financiero**

Según el documento denominado Código de Conducta de las ONGD, publicado por la Coordinadora Española de las ONG de Desarrollo; éstas son entidades privadas, que desarrollan un trabajo con recursos económicos que reciben a través de subvenciones o convenios y/o con recursos propios derivados de las cuotas de las personas socias.

### **1.1.2 Finalidades**

Es importante mencionar que los propósitos varían de acuerdo a los ámbitos de acción, pueden ser gremiales, socioeconómicos (educación, salud, vivienda, trabajo, medioambiente, microempresa, pequeña producción y consumo popular); religiosos y culturales, de desarrollo y promoción social (capacitación cívica y social, desarrollo comunitario indígena y derechos humanos); deportivos (recreativo en lo rural – urbano); así como políticos (partidos políticos), entre otros. Dependiendo del ámbito de acción, así pueden lograr finalidades como:

- Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y del medioambiente, especialmente de las personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de pobreza y marginalidad.
- La búsqueda de tendencias hacia estructuras de decisión horizontal;
- El fortalecimiento a la acción colectiva;
- Promover valores comunes entre los miembros;
- Incentivar la relación con las bases sociales; y,
- La flexibilidad y voluntad explícita de promover cambios sociales.

### **1.2 Características**

Las características que pueden distinguir a este tipo de organizaciones son:

- Las ONG son personas jurídicas sin finalidades de lucro.
- Las fundaciones, asociaciones y otras instituciones, cuya finalidad la dediquen al interés público, serán vigiladas por el Estado e intervenidas por el ejecutivo, cuando sea requerido.

- Cuentan con un régimen de protección legal ante el Registro Civil.
- El financiamiento debe ser de acuerdo a la naturaleza específica de cada una, por cuotas ordinarias y extraordinarias que cubren sus asociados; por donaciones, legados y en general con cualquier otro bien que adquieran a título gratuito u oneroso, de rentas y productos de bienes propios.
- Poseen patrimonio propio, proveniente de recursos nacionales o internacionales, personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente.
- Cuentan con beneficios fiscales en la Superintendencia de Administración Tributaria, están exentas del pago de impuesto sobre la renta; y con respecto al impuesto al valor agregado, no cargan el mismo en sus ingresos, sin embargo deben de pagarlo en la adquisición de bienes o servicios, constituyendo así un costo adicional para éstas entidades.
- Las ONG tienen prohibición expresa de distribuir dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros.

### **1.3 Constitución**

Una organización no gubernamental para el desarrollo puede ser constituida desde la perspectiva de la Constitución de la República de Guatemala, la cual en el artículo 34 indica “derecho de asociación: se reconoce el derecho de libre asociación. Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o

asociaciones de autodefensa o similares. Se exceptúa el caso de la colegiación profesional”.

El artículo 4 del Decreto número 02-2003 Ley de ONG para el Desarrollo, indica que estas organizaciones podrán constituirse como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente.

### **1.3.1 Requisitos de constitución de una ONG**

Para constituir una organización no gubernamental de acuerdo al Código Civil y el Decreto número 02-2003 Ley de ONG para el desarrollo se requiere como mínimo lo siguiente:

- Constituirse por medio de escritura pública;
- Adquirir su propia personalidad jurídica, la cual será distinta de sus asociados;
- Inscribirse en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituyan su domicilio;
- Creación de sus estatutos tomando en cuenta las disposiciones aprobadas por la Asamblea General;
- Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces;
- Elección de Junta Directiva
- Contar entre sus asociados hasta un 25% de extranjeros, siempre que éstos sean residentes en el país.
- Establecerse en su constitución como ONG, si ésta fue constituida, bajo el amparo del Decreto número 02-2003 Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.
- Ser una entidad privada, apolítica (depende su propósito), sin fines de lucro y contemplar beneficio social.

## **1.4 Clasificación de las ONG para el desarrollo**

En Guatemala son consideradas como figuras legales, las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público; las asociaciones, fundaciones y organizaciones no gubernamentales constituidas bajo los efectos del Decreto número 02-2003 Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.

### **1.4.1 Asociaciones civiles**

Para comprender el significado de una asociación civil se debe conocer el término simple de “asociación” definiéndose como un conjunto de asociados para un mismo fin y puede constituirse bajo modalidades como sociedad, agrupación, entidad, corporación, compañía, etc.

Tomando en cuenta la definición anterior se considera una sociedad civil la integrada por personas civiles o particulares, es decir, no necesariamente deben tener la condición de comerciantes. Para lo cual pueden ser de dos naturalezas: la primera de carácter lucrativo, significa que en el ejercicio de las actividades pueden lograr ganancias y repartir utilidades entre los socios; la segunda pueden ser de carácter no lucrativo, o sea sociedades de proyección social, sin fines de buscar utilidades o ganancias.

En general la sociedad civil se distingue por ser aquella que se constituye sin un objeto mercantil y cuya característica esencial es que al momento de constituirse o crearse la misma, no se exige la aprobación de estatutos, no obstante, establecen normas generales que deben observar.

Derivado de lo indicado surge la siguiente pregunta, ¿qué es una asociación civil? Se constituye una simple asociación cuando un grupo de individuos se

une con la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, culturales o cualquier otra que contribuya al bien común (sin perseguir fines económicos); cuando esa agrupación establece por escrito ciertas reglas de funcionamiento, distribuye roles y responsabilidades, especifica la finalidad a la que se va a dedicar y solicita ante un organismo del Estado su reconocimiento como entidad jurídica, esa simple asociación pasa a convertirse en una verdadera asociación civil.

Es por ello que en la creación de una asociación civil no lucrativa, debe contemplarse porqué y para qué se van a organizar, que actividades desarrollarán, la aprobación y vigencia de un conjunto de normas llamados estatutos que regirá la vida de la asociación; así como la constitución en escritura pública.

El proceso del planteamiento de los estatutos sirve para establecer mecanismos de democratización, requisitos de elección de miembros de Junta Directiva, cuando y con que periodicidad se celebrarán asambleas generales ordinarias y si fuera el caso extraordinarias, el patrimonio (integración, destino y fiscalización), la disolución y liquidación de la asociación. Así también en ellos, se establece el control financiero que deben llevar cuando proyectan captación de ingresos y erogación de gastos durante cierto período.

#### **1.4.2 Fundaciones**

Son otra forma de organización, puesto que se caracterizan porque en su creación participa una única persona, que puede denominarse Fundador y quien se encuentra representando el acto constitutivo. Esta nace por la voluntad de una persona que destina un capital para iniciar sus actividades, el cual conforme la ley no puede ser menor a cincuenta mil quetzales.

Las fundaciones se encuentran conformadas por benefactores, quienes son los que en el futuro contribuirán aportando capital, capacidad técnica, científica o en especie, para el servicio de las mismas y por beneficiarios, que son las personas individuales o jurídicas que se beneficiarán de las actividades de la fundación.

En síntesis, una fundación es un patrimonio administrado por mandatarios de acuerdo a la voluntad del fundador, quien además determina sus objetivos y fines.

#### **1.4.3 Las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público**

Estas entidades son las autorizadas por el Estado, poseen personalidad jurídica, sin fines lucrativos, razón por la que no pueden considerarse como empresas mercantiles. Por lo tanto pueden ser intervenidas por el Ejecutivo cuando el interés o el orden público lo requieran y se encuentran bajo la protección estatal.

#### **1.4.4 Organizaciones no gubernamentales constituidas bajo los efectos del Decreto número 02-2003, Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo**

Este tipo de entidades se refiere a las asociaciones civiles, fundaciones y otras constituidas a partir de la vigencia de la Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Para lo cual, deben incluir en su denominación las siglas ONG y por las obligaciones que contraigan responderá únicamente su patrimonio. Los fondos que manejan estas instituciones, pueden depositarse en el Banco de Guatemala o en los bancos del sistema nacional debidamente autorizados para operar en el país. Éstas serán reguladas por la ley indicada.

## **1.5 Requerimientos legales y fiscales**

### **1.5.1 Requisitos legales**

Las organizaciones no gubernamentales funcionan amparadas por distintas figuras jurídicas, su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, disposiciones del Decreto 02-2003, Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo y otras disposiciones jurídicas de carácter ordinario. En general el marco legal depende del tipo de institución que se considera, por tal motivo en el contenido de la tesis se mencionan aspectos generales para su creación.

#### **a. Elaborar y autorizar ante notario la escritura de constitución o acta notarial protocolizada**

Para ello debe reunirse el grupo de personas interesadas (como mínimo siete personas), quienes discutirán los requisitos específicos que debe contener la escritura de constitución, tales como: quien ejercerá la representación legal, los nombres y números de cédula de los socios fundadores, la denominación, el objeto, naturaleza, domicilio y contenido de los estatutos de la asociación.

En el caso de las fundaciones, éstas se constituyen mediante escritura pública o por testamento. En cualquier medio de constitución deberán indicar el patrimonio afecto y el fin a que se destina, además de la forma de administración. Las fundaciones con anterioridad a la elaboración de la escritura constitutiva deberán solicitar ante el Ministerio de Gobernación una constancia que manifieste de que no existe otra fundación con el mismo nombre y fines.

**b. Aspectos mínimos que debe contener el cuerpo estatutario que regirá a la Asociación**

Según el artículo 8 de la Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, los estatutos serán las reglas de funcionamiento, operación y extinción, los cuales deben incluir como mínimo lo siguiente:

- Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo y fines de la ONG.
- De los miembros: requisitos de ingreso, derechos y obligaciones.
- De la Asamblea General: integración, sesiones, convocatorias, resoluciones y atribuciones.
- De la Junta Directiva: integración, elección de los miembros, toma de posesión y duración en los cargos, resoluciones y funciones.
- Del patrimonio y régimen económico: integración, destino y fiscalización.
- Del régimen disciplinario: faltas, sanciones, procedimientos y recursos.
- Modificación de los estatutos: quórum de aprobación y resolución.
- De la disolución y liquidación: causas y procedimientos, y las
- Disposiciones finales: interpretación de los estatutos.

Después de este proceso, el notario debe presentar la primera Asamblea General Ordinaria para constituir la asociación, en tal caso, será necesario que todos los asociados se presenten con cédula de vecindad. Se procederá a leer el contenido de la escritura de constitución y todos los interesados deben firmar o consignar la impresión del pulgar derecho para la aprobación respectiva.

**c. Inscribirse ante las autoridades correspondientes, dándole así la personalidad jurídica propia**

Para llevar a cabo la inscripción debe acudir al Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que se constituye el domicilio de la asociación o fundación. Para lo cual el notario o representante legal, llevará el testimonio de la escritura pública (original y copia) y la aprobación de los estatutos. Inscrita la organización, los registradores civiles deben dar aviso al Ministerio de Economía, quien lleva un registro de las ONG inscritas. También el nombramiento del Representante Legal debe presentarse para la inscripción respectiva.

Todas las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo en el momento de su inscripción en el Registro Civil, deben autorizar para su uso en la Asamblea General o en Junta Directiva; un libro de actas, el cual queda registrado en el libro especial de inscripciones de ONG que el Registro Civil tenga establecido.

Las fundaciones adicionalmente deben presentar al Ministerio de Gobernación el testimonio de la escritura de constitución, quien emite un acuerdo gubernativo para la autorización de la personería jurídica, el cual es publicado en el diario oficial. Después de obtener la autorización de la personería jurídica, las fundaciones deben inscribirse en el Registro Civil que corresponda y remitir copia de la escritura constitutiva al Ministerio Público, para efectos de control y fiscalización, tal como lo establece el Código Civil.

### **1.5.2 Requisitos fiscales**

Las entidades no lucrativas tienen la obligación de inscribirse ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- dentro de los 30 días siguientes a su inscripción en el Registro Civil o bien a partir de la publicación en el Diario Oficial del Acuerdo que apruebe o autorice su funcionamiento.

Con la inscripción ante la entidad mencionada se adquiere el Número de Identificación Tributaria (NIT); mismo que servirá para realizar cualquier diligencia ante este organismo. Consecuentemente, se derivan obligaciones y derechos fiscales, que deben observarse durante el funcionamiento y extinción de la entidad.

#### **a. Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR)**

Se consideran exentas de este impuesto según el artículo 6 las rentas de las asociaciones o fundaciones no lucrativas, siempre que los ingresos totales que obtengan y su patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias, y que se destine exclusivamente a los fines de su creación, y en ningún caso distribuyan utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no estarán sujetos a exención.

Estas instituciones deben estar legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–, razón por la cual, este acreditamiento se deberá hacer efectivo al momento de la inscripción de la entidad. Sin embargo, la autoridad tributaria es de la opinión que las entidades creadas bajo el Decreto 02-2003, Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, no son consideradas como asociaciones y por tal motivo no les aplica la exención del impuesto sobre la renta. Esta situación debe considerarse, a efecto de gestionar la solicitud de declaración de exención correspondiente.

La ley del impuesto sobre la renta, en el artículo 38, inciso s), condiciona a las entidades que reciban donaciones, para que proceda la deducibilidad, deben estar debidamente constituidas y registradas, llevar contabilidad completa e inscribirse como contribuyentes, presentar declaración jurada anual con los anexos respectivos. Esta ley estipula que los registros contables de la

institución que recibe donaciones, deben coincidir con los que tiene registrado la que otorga, de lo contrario no podrá acreditarse la deducción a esta última.

Cuando reciben donaciones, cualquiera que sea su destino, las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, deben extender a nombre de las personas donantes recibos que acreditan la recepción de las donaciones.

Las organizaciones no lucrativas, conforme al artículo 45 de la ley del impuesto sobre la renta, deben efectuar las retenciones correspondientes, cuando efectúen pagos a personas individuales o jurídicas no domiciliadas en Guatemala, aplicando los porcentajes que establece este artículo, a las rentas de fuente guatemalteca, percibidas o acreditadas en cuenta, y por la retención mencionada se realiza el pago con carácter definitivo.

La ley del impuesto sobre la renta indica en el artículo 67, la obligación para toda persona individual o jurídica, estas últimas sean lucrativas o no; que paguen o acrediten remuneraciones de cualquier naturaleza, por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia; retener a los empleados, el impuesto sobre la renta que corresponda. Por las retenciones efectuadas al personal en relación de dependencia, debe presentar una declaración jurada anual que contenga una conciliación de las retenciones mencionadas, acompañando la nómina de empleados y los salarios pagados durante el año calendario anterior. Esta declaración será presentada a más tardar el treinta y uno de marzo de cada año, tal como lo establece el artículo 63 de esta ley.

## **b. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

La ley del impuesto al valor agregado, establece en el artículo 7 numeral 9 que no constituyen actos gravados “los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, culturales, de asistencia o de servicio social y las religiosas no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales”. Así también en el numeral 13 indica, los servicios que prestan las mismas, “siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes”. Sin embargo, la exención de este último, esta dada únicamente para los servicios y no para las ventas. De la misma forma, en el numeral 10 menciona “los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódicas a las asociaciones o instituciones sociales, gremiales, culturales, científicas, educativas y deportivas; así como a los colegios de profesionales y los partidos políticos”.

En el numeral 3 del artículo citado, indica que se encuentra exenta “la transferencia de dominio de bienes muebles e inmuebles por aportes a sociedades civiles y mercantiles, fusiones de sociedades y las herencias, legados y donaciones por causa de muerte”.

También establece la figura de la factura especial del artículo 52 al 54, y considera que puede utilizarse “cuando un contribuyente adquiera bienes o servicios de personas individuales que, por la naturaleza de sus actividades o cualquier otra circunstancia, no extiendan o no le entreguen las facturas correspondientes, deberá emitir una factura especial por cuenta del vendedor o prestador del servicio y retendrá el impuesto respectivo”.

La emisión de una factura especial conlleva la existencia de una renta imponible de acuerdo a los porcentajes establecidos en el artículo 31 de la ley del impuesto sobre la renta, situación que amerita la retención de dicho impuesto también.

Cuando sea el caso de que las entidades no lucrativas emitan facturas especiales, las mismas deben ser autorizadas por la Superintendencia de Administración Tributaria, además el emisor de la factura especial debe hacer constar en la misma, que el vendedor o prestador del servicio se negó a emitirle la factura correspondiente.

### **c. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales**

Se encuentran exentas de este impuesto, de conformidad con el artículo 10 numeral 4 “las asociaciones, fundaciones o instituciones de asistencia pública o de servicio social a la colectividad, culturales, gremiales, científicas, educativas, artísticas o deportivas; sindicato de trabajadores, asociaciones solidaristas e instituciones religiosas; siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro, que en ninguna forma distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que sus fondos no los destinen a fines distintos a los previstos en sus estatutos o documentos constitutivos”.

### **d. Ley del Impuesto sobre Productos Financieros (IPF)**

Para la aplicación de esta ley, el artículo 1 establece que todos los intereses que perciban las asociaciones, fundaciones, cooperativas, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, partidos políticos y demás entidades de servicios sociales, científicas y religiosas están afectos al pago del impuesto. Además establece que a los intereses que se hayan retenido y pagado el 10% de impuesto sobre productos financieros, están exentos del impuesto sobre la renta.

Cuando una de estas entidades, sea la que pague los intereses a cualquier persona individual o jurídica, excepto cuando se pague a instituciones sujetas a

la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, deben de retener el impuesto correspondiente. De no efectuar la retención existe el riesgo que el importe no retenido, se lo cobren a la entidad, más multas, intereses y recargos.

#### **e. Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO)**

Están exentas de este impuesto según el artículo 4 inciso e) de la referida ley, las asociaciones, fundaciones, cooperativas, centros culturales, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales y profesionales; partidos políticos, entidades religiosas, de servicios sociales y científicas, siempre y cuando cumplan con las condicionantes de estar legalmente constituidas, autorizadas e inscritas en la Superintendencia de Administración Tributaria, que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes. Si alguna de las entidades anteriores realiza actividades mercantiles, se encuentra afectada al pago del impuesto de solidaridad sobre dichas actividades.

#### **f. Disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria (Decreto 20-2006)**

Esta norma es conocida con el nombre de “ley antievasión” y su aplicación como otras, influye en las instituciones no lucrativas, razón por la cual, resulta necesaria su consideración en ciertos aspectos.

Es importante exponer el tema de bancarización en materia tributaria, por tal razón el artículo 20 establece que “los pagos que realicen los contribuyentes para respaldar costos y gastos, o que constituyan créditos fiscales y demás egresos con efectos tributarios, que sean mayores a cincuenta mil quetzales (Q. 50,000.00), deberán realizarse por cualquier medio que establezca el sistema

bancario, que individualice al beneficiario, distinto al efectivo”. Estos pagos también “podrán realizarse utilizando tarjetas de crédito o de débito, independientemente de la documentación legal que corresponda”. Si se tratan de operaciones “que se realicen por medio de permuta, mutuo de bienes no dinerarios u otro tipo de actos en los que no puedan utilizarse los medios de pago establecidos por el sistema bancario, deberán formalizarse en escritura pública”. El incumplimiento del artículo citado a las entidades no lucrativas, no afectará, si las mismas no realizan actividades mercantiles.

El decreto número 20-2006 Disposiciones legales para el fortalecimiento de la Administración Tributaria, obliga en el artículo 21 a conservar los archivos contables por el plazo de cuatro años, así como a registrar las transacciones comerciales por el monto indicado en el artículo 20, a las personas individuales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad de acuerdo con el Código de Comercio. Las transacciones deben documentarse con estados de cuenta de depósitos monetarios, de ahorro, de tarjetas de crédito o cualquier otro documento que comprueba la operación bancaria efectuada.

#### **g. Aspectos relevantes del código tributario**

Como resultado de la inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria, debe inscribirse el Representante Legal designado, y esta persona será responsable del cumplimiento de las obligaciones tributarias de la entidad, sin que ello afecte su patrimonio, salvo en caso de dolo por tal representante, en el cual, responderá en forma solidaria por las obligaciones tributarias derivadas de los bienes que administra o disponga, tal como lo indica el artículo 26 del Código Tributario.

Según indica el artículo 28 del Código Tributario: “son responsables en calidad de agentes de retención o de percepción, las personas designadas por la ley,

que intervengan en actos, contratos, u operaciones en los cuales deban efectuar la retención o percepción del tributo correspondiente”, razón por la cual, las organizaciones no lucrativas, deben efectuar las retenciones respectivas. La falta de cumplimiento de esta obligación, para el agente retenedor al no practicar las mismas, es que en el caso de una eventual auditoría fiscal por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, se vería obligado a enterar a las cajas fiscales, las cantidades que debió retener, y tendría que absorber dicha retención, más multas e intereses.

Este Código establece en el artículo 94, las infracciones a los deberes formales, que deben observar las entidades no lucrativas, en especial el numeral 9, que se refiere a: “presentar las declaraciones después del plazo establecido en la ley tributaria específica”. Esta situación será sancionada con severidad, “cuando la infracción sea cometida por entidades que están total o parcialmente exentas del impuesto sobre la renta, por desarrollar actividades no lucrativas, la sanción se duplicará. En caso de reincidencia, además de la imposición de la multa correspondiente, se procederá a la cancelación definitiva de la inscripción como persona jurídica no lucrativa en los registros pertinentes”.

## **1.6 Fuentes de financiamiento**

Desde su inicio, la principal fuente de financiamiento de estas instituciones ha sido la cooperación externa, primeramente con mucha fuerza de financiamiento estadounidense y en la actualidad en su mayoría financiamiento europeo, con mínimas expresiones de cooperación que proviene de Japón y otros países desarrollados. Durante aproximadamente 15 años la cooperación con Guatemala ha mantenido ritmos constantes, solo alterados por el caos que provocó el terremoto en 1,976, la puesta en marcha de los acuerdos de paz de 1,996 al 2,000, el Huracán Mitch en el año 2000 y últimamente con la Tormenta Stan en el año 2005, donde el financiamiento retorna a su ritmo normal.

Actualmente estas entidades, obtienen sus ingresos para su funcionamiento y consecución de sus objetivos a través de la autogestión, lo cual provoca que al final del ejercicio operativo y/o extraordinario, reflejen déficit o excedente económico.

Las ONG obtienen sus recursos económicos de diversas fuentes, estas se pueden clasificar en:

- Externas
- Internas
- Autosostenibles

#### **1.6.1 Fuentes de financiamiento externas**

Es una de las más importantes para las organizaciones no lucrativas porque la insuficiencia de fondos para operar sus actividades les genera problemas internos, considerando que las mismas, gestionen o soliciten apoyo económico para cubrir sus demandas en forma directa o participen en programas donde concursan por proyectos.

Es por ello que normalmente provienen de agencias, fundaciones u ONG de países desarrollados, así también de organismos internacionales como:

- **La cooperación de estados:** proveniente a veces de fuentes solidarias que no cuentan con fondos propios y que tienen que recurrir a concursos que organizan sus gobiernos para obtener financiamiento de los proyectos.
- **La cooperación de multilaterales:** es la que proviene de fondos como la Unión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo, el

- **Aportaciones de agencias de cooperación:** son los recursos que se obtiene de fuentes gubernamentales o de donantes para desarrollar proyectos de diversa índole, de los cuales en ciertos casos intervienen acuerdos suscritos con el donante.

La mayoría de ONG comprometidas con el cambio social en el país, dependen por lo menos en un 90% de la cooperación externa.

### **1.6.2 Fuentes de financiamiento internas**

Este tipo de financiamiento se refiere a las contribuciones de particulares nacionales, personas físicas morales que generalmente apoyan actividades del medioambiente, educativas, de salud, proyectos productivos u oferta de capacitación. Esta cooperación se incrementa con montos disponibles a través de la contribución voluntaria y otros mecanismos. Dentro de estas fuentes se pueden mencionar:

- **La cooperación solidaria:** entendida como cooperación de montos pequeños, provenientes de grupos de solidaridad, vinculados regularmente a organizaciones nacionales que no poseen relación con el gobierno.

- **La cooperación captada con filantropía nacional:** es la captada con convocatorias que hacen estas entidades a sus socios, o por medio de la organización de rifas, campañas, maratones, etc.
- **Conformación de figuras empresariales:** estas se encuentran ligadas a las grandes empresas y tienen mayores índices de captación de fondos. Sin embargo, se mantienen el debate de la “ética” de las ONG.

### 1.6.3 Fuentes de financiamiento autosostenibles

Este financiamiento representa una alternativa para las ONG, para reunir recursos económicos, derivado que la situación financiera nacional y mundial resulta preocupante y obliga a que muchas de estas organizaciones que solamente recibían fondos y los ejecutaban, tomen la iniciativa y realicen actividades para su sostenibilidad. Esta realidad conlleva a las entidades no lucrativas a:

- **La generación de fondos propios para la autosostenibilidad:** regularmente en función de su especialidad, algunas instituciones prestan servicios a organismos internacionales, empresas, o al mismo gobierno (a través de publicaciones que las propias ONG generan para dar a conocer sus estudios, propuestas o difundirse y adquirir presencia ciudadana); de los cuales obtienen fondos.

Una forma de calcular el índice de sostenibilidad de una ONG, es evaluando la capacidad que tienen de generar sus propios fondos.

## 1.7 Actividades que realizan

El rol de las ONG en la actualidad se ha diversificado, derivado que se han orientado a las actividades de:

- Construir el bien público.
- Luchar contra la impunidad y la pobreza, en búsqueda de la equidad y una sana convivencia.
- Estudiar, diseñar, ejecutar y evaluar programas y proyectos de desarrollo social.
- Fomentar los valores éticos.
- Formación y capacitación de líderes indígenas para recuperar la cultura e identidad maya.
- Impulsar la formación de auténtica sociedad civil que lleve al logro de la plena democracia, al ejercicio de la participación ciudadana y a la aplicación de medios de control de la gestión pública en todas sus etapas.
- Contribuir al desarrollo social del país y a la promoción social de las personas, especialmente de los pertenecientes a las clases menos favorecidas.
- Procurar la generación de mayor inversión y productividad social tanto por parte de las entidades públicas como privadas y organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- Defensa integral de los derechos humanos
- Perspectiva de género
- Sostenibilidad ambiental

Adicionalmente han enfocado su trabajo en el desarrollo de proyectos de productividad y con más atención al mejoramiento de las condiciones del mercado para los productos agrícolas; microcréditos, microempresas y

seguridad alimentaria. Debido a que los cooperantes no desean financiar proyectos que únicamente brindan asistencia a la sociedad. Ahora la finalidad principal se centra en el aprovechamiento de las capacidades de los beneficiarios.

## **1.8 Requerimientos operativos**

Es importante señalar que la mayoría de los organismos extranjeros que apoyan a las ONG, condicionan a estas últimas a cumplir con diversos requisitos para tener acceso a los recursos.

La comprobación periódica del grado de cumplimiento de los requisitos operacionales, es un aspecto indispensable que debe llenarse. Estas exigencias consisten en:

- Aspectos laborales (legales y fiscales expuestos en numeral 1.5).
- Registros contables de las transacciones de la institución.
- Presupuesto institucional.
- Planificación estratégica, programática y operativa.
- Convenios de financiamiento por partes de cooperantes.

### **1.8.1 Aspectos laborales**

Es indudable considerar que las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo tienen derechos y obligaciones laborales.

La relación laboral entre patronos y trabajadores (as), tanto de las empresas mercantiles como de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, deben basarse en los principios fundamentales que rigen la relación laboral, los

cuales se encuentran indicados en la Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 102 que dice:

- Derecho a libre elección de trabajo y condiciones económicas.
- Todo trabajo será equitativamente remunerado.
- Igualdad de trabajo para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.
- Obligación de pagar al trabajador (a) en moneda de curso legal.
- Inembargabilidad de salario, exceptuándose los casos determinados por la ley.
- Fijación de salario mínimo de conformidad con la ley.
- Establecimiento de jornadas de trabajo (diurno, nocturno y mixto).
- Derecho del trabajador (a) de un día de trabajo remunerado y a quince días hábiles de vacaciones pagadas.
- Obligación del empleador (a) de otorgar cada año un aguinaldo no menor del cien por ciento del salario establecido.
- Protección a la mujer trabajadora y regulación de las condiciones en que se debe prestar sus servicios.
- Los menores de catorce años no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo, salvo las excepciones establecidas por la ley. Los trabajadores (as) mayores de sesenta años serán objeto de trato adecuado a su edad.
- Protección y fomento al trabajo de las personas con deficiencias físicas, psíquicas o sensoriales.
- Preferencia a los trabajadores (as) guatemaltecos (as) sobre los extranjeros en igualdad de condiciones.
- Fijación de las normas de cumplimiento obligatorio para empleadores (as) y trabajadores (as) en los contratos individuales y colectivos de trabajo.

- Obligación del empleador (a) de indemnizar por despido injustificado o en forma indirecta.
- Obligación del empleador (a) en otorgar una prestación al cónyuge, conviviente, hijos menores o incapacitados cuando el trabajador (a) fallezca estando a sus servicios.
- Derecho de sindicalización libre de los trabajadores (as).
- Establecimiento de instituciones económicas y de previsión social.
- Compensación al trabajador (a) por daños, si el empleador no probara la justa causa de despido, y
- Participación del Estado en convenios y tratados internacionales o regionales que se refieran a asuntos de trabajo.

Este artículo suministra los principios fundamentales, que se encuentran reglamentados en el Código de Trabajo, juntamente con las disposiciones que se relacionan con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, entre otras.

### **1.8.2 Registros contables**

La necesidad de información de los usuarios de los estados contables, será en función de la participación que cada grupo de interesados mantenga en la entidad. El objetivo principal es proporcionar información relevante que satisfaga los intereses comunes de donantes, miembros, acreedores y otros que suministran recursos a estas entidades.

La información proporcionada por los estados financieros permite a donantes, miembros, acreedores y otros usuarios evaluar:

- La capacidad de la organización para seguir suministrando servicios;
- y

- La liquidez y flexibilidad financiera para hacer frente a sus obligaciones, así como de sus necesidades de financiación de cualquier índole.

Los registros contables de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, deben cumplir con los lineamientos de observancia general, no obstante, es importante mencionar que para este tipo de entidades, no es funcional la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC- y Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-, porque estas normas utilizan terminología propia para entidades con ánimo de lucro. Pero, esta situación no implica que no existan ONG que deseen aplicar esta normativa, por lo cual, resultan susceptibles de modificarse las descripciones utilizadas para ciertas partidas de los estados financieros, permitiendo incluso cambiar la identificación de los mismos e incluir en la presentación componentes adicionales que se consideren necesarios.

Para el registro de las transacciones, las ONG algunas veces adoptan el método de lo percibido, o sea registran los ingresos cuando los reciben y los gastos cuando efectúan el pago de los mismos; o también utilizan el método de lo percibido modificado, donde los ingresos se registran cuando los reciben y los gastos cuando los realizan y en raras ocasiones trabajan bajo el método de lo devengado en el cual registran los ingresos y egresos cuando se realizan, independientemente de cuando se reciben o se efectúan los desembolsos, los cuales se originan del desarrollo de sus actividades. Por lo tanto derivado de las condiciones de sus registros, la aplicabilidad de las NIC y/o NIIF se dificulta, porque en esta normativa es reconocido únicamente el método de lo devengado.

Es primordial señalar que las leyes vigentes en el país, también dictan directrices, tal como lo establece la Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, que acuerda que estas entidades deben llevar registro y

control mediante los libros de inventarios, diario, mayor y estados financieros de forma organizada. También estipula que las ONG están obligadas a informar y actualizar semestralmente la información, ocurran o no cambios en la misma. .

El artículo 18 del reglamento del impuesto sobre la renta establece que deben emitir por la recepción de donaciones recibos contables, los cuales deben contener como mínimo los siguientes datos:

- Nombre o razón social
  - Domicilio fiscal
  - Número de identificación tributaria de la entidad
  - Número correlativo del documento
  - Fecha de emisión
  - Nombre, razón o denominación social del donante
  - Número de identificación tributaria y domicilio fiscal del donante
  - Descripción del bien o monto de la donación
- } Estos requisitos deben quedar impresos

Estos recibos no requieren de autorización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria para su impresión, salvo que estén constituidas al amparo del Decreto número 02-2003, Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, en cuyo caso se deben autorizar los recibos en la entidad mencionada, según lo establece el artículo 15 de la referida ley.

Otro aspecto importante a considerar son los códigos y nombres de las cuentas contables que figuran en la nomenclatura de la organización, ya que los mismos deben permitir enlace entre las actividades que refleja la ejecución presupuestaria, con la finalidad que a determinada fecha, se pueda realizar un análisis oportuno de la erogación de los gastos.

En resumen, las entidades de carácter no lucrativo deben registrar las transacciones por medio de un proceso técnico y sistemático, con el fin de contar con un soporte adecuado y satisfacer las exigencias y necesidades de los órganos directivos, ejecutivos y fiscales.

### **1.8.3 Presupuesto institucional**

La elaboración de un presupuesto se hace necesaria en cuanto a que los ingresos y los gastos de una institución no ocurren simultáneamente, sino a diversos intervalos en el tiempo.

Por tal razón, el presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, así como un instrumento de planificación y control que permite definir los objetivos a alcanzar en un plazo determinado. Es así, como las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo deben determinar los montos de gastos a incurrir y también establecer los ingresos que deben obtener a través del financiamiento externo, interno o autosostenible.

En general, la preparación de un presupuesto anual, aprobado por el órgano directivo, con las explicaciones necesarias, así como también la práctica del control presupuestario de ingresos y gastos, permite que la organización haga un análisis orientado a la mejora de la gestión y la calidad de ejecución.

### **1.8.4 Planificación operativa de la organización**

La planificación operativa (corto plazo) se refiere a la descripción e identificación de las actividades necesarias a realizar para el logro de los resultados, los cuales se derivan de la visión y misión institucional plasmada en

la planificación estratégica (largo plazo) y de los objetivos establecidos en la planificación programática (mediano plazo).

### **1.8.5 Convenios de financiamiento**

El apoyo financiero que reciben las ONG de los diferentes donantes, cada día se encuentra con mayores exigencias, es por ello que las organizaciones que otorgan la cooperación establecen lineamientos mediante un contrato entre la entidad donante y la institución que lo recibe, en el cual se indican las condiciones sobre el manejo de los recursos concedidos.

## **1.9 Proyectos de desarrollo**

“Los proyectos que elaboran las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo son propuestas de cambio que a partir de una determinada perspectiva buscan beneficiar directa o indirectamente a terceras personas” (2:16)

Los proyectos se estructuran sobre la base de tres elementos que son fundamentales para su formulación:

- Identificación del problema sobre el cual se va a intervenir.
- Definición de los objetivos en los que se traducen los cambios y
- Estrategias de acción que permiten conseguir cambios

### **1.9.1 Ciclo de los proyectos de desarrollo**

El ciclo de un proyecto consiste en el proceso de formulación, puesta en marcha y evaluación de una propuesta de cambio.

## **a. Formulación o diseño del proyecto**

La elaboración de un proyecto implica los siguientes pasos:

- **Definir el enfoque de desarrollo**

Los discursos sobre el desarrollo necesitan medios para lograr cambios esperados y se encuentran directamente relacionados con posiciones ideológicas, por lo que deben realizarse las siguientes preguntas:

- √ ¿Que cambios desean lograr y por qué?
- √ ¿Cómo lograr los cambios deseados?
- √ ¿Hacia donde dirigir los cambios?
- √ ¿A quien beneficiar y donde se ubican los beneficiarios (as)?

Consecuentemente las respuestas a estas preguntas evidencian que se refiere a una tarea técnica o metodológica, además se deben abarcar contenidos ideológicos y políticos en el diseño de un proyecto.

- **Identificar y priorizar los problemas principales**

Esta etapa se refiere a la identificación de problemas importantes de la población, principalmente aquellos que se esta en capacidad de solucionar y que representen las necesidades y estrategias de los grupos a quienes se destina un proyecto.

Para lograr este propósito, deben utilizarse las siguientes herramientas técnicas: el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

La identificación del enfoque y priorización de los problemas proporcionan el diagnóstico situacional.

- **Elaboración de objetivos**

Con la identificación de los problemas, se elabora una propuesta para solucionarlos por medio de acciones que buscan modificar sustancialmente la situación inicial.

De acuerdo a la metodología del marco lógico se proponen los cambios de manera jerárquica y lógica buscando ordenar en forma coherente la propuesta, la cual producirá una serie de efectos e impactos dentro de la misma.

- **Diseñar las estrategias**

Es necesario que se diseñe una forma de trabajo que permita ordenar y orientar metodológicamente sus actividades para el logro eficaz y eficiente del propósito y los resultados planteados en un proyecto de desarrollo.

Estas estrategias expresan las áreas desde las cuales las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo se enfocan para intervenir en determinada realidad social.

- **Elaboración del presupuesto**

El presupuesto es un componente importante en el diseño de proyectos, sin él no se podría conocer el costo financiero para lograr los cambios propuestos, sin embargo, también debe evaluarse la coherencia entre actividades a ejecutar, el recurso humano, los materiales necesarios y los costos que implican estos cambios, de ello depende conocer si el proyecto es realizable o no.

Los objetivos, presupuestos y diseños de las estrategias integran la matriz de planificación.

- **Evaluación ex-ante**

Inmediatamente después de concluida la etapa de formulación del proyecto de desarrollo, se procede a enviarlo a una entidad de cooperación, la cual lo someterá a una evaluación denominada Ex-ante. Esta evaluación permite conocer si el proyecto es consistente, pertinente, coherente, sostenible y técnicamente viable en la realidad social.

Cada proyecto tiene sus peculiaridades por lo que en algún momento de acuerdo a los montos solicitados, las soluciones planteadas y la duración del proyecto, implica que la entidad cooperante exija la realización de estudios de factibilidad y/o mercado.

## **b. Implementación**

Aprobado el proyecto, prosigue la etapa donde se desarrollará el grupo de actividades planteadas que lograrán los efectos y cambios deseados.

Según el libro Diseño y Evaluación de Proyectos, la aplicación del proyecto tiene dos aspectos esenciales: la gestión (administrativo) y la ejecución (programático).

- **Área administrativa**

Esta área implica la gestión de recursos humanos, materiales y financieros, la dirección y la planificación de actividades y metas a ejecutar.

- **Área programática**

Aquí debe observarse la capacitación y asistencia técnica; el apoyo a organizaciones y la investigación aplicada (probar concepciones técnicas en situaciones o problemas reales).

A través de monitoreo y seguimiento de las actividades, que puede ser semanal, mensual, etc., se controla el cumplimiento del desempeño del personal de ambas áreas.

### **c. Evaluación**

Esta etapa consta de dos niveles: Evaluación de Proceso y Evaluación Ex – post. El fin de la evaluación del proceso es conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y los resultados planteados en el proyecto. La evaluación ex – post mide y analiza el impacto de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO II PRESUPUESTOS

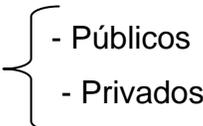
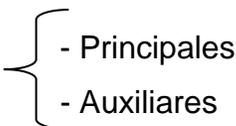
### 2.1 Definición de presupuesto

Los presupuestos son instrumentos de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos y una “estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”. (9:5)

Es un plan de acción dirigido a cumplir metas previstas, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y en la mayoría de ocasiones bajo ciertas condiciones establecidas.

### 2.2 Clasificación de presupuestos

Existen distintas clasificaciones de presupuestos, de acuerdo al autor Cristóbal Del Río González, pueden clasificarse de la siguiente forma:

Por el tipo de empresa	 <ul style="list-style-type: none"><li>- Públicos</li><li>- Privados</li></ul>
Por su contenido	 <ul style="list-style-type: none"><li>- Principales</li><li>- Auxiliares</li></ul>
Por su forma	 <ul style="list-style-type: none"><li>- Flexibles</li><li>- Fijos</li></ul>

Por su duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortos</li> <li>- Largos</li> </ul>
Por la técnica de valuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimados</li> <li>- Estándar</li> </ul>
Por su reflejo en los Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De posición financiera</li> <li>- De resultados</li> <li>- De costos</li> </ul>
Por las finalidades que pretende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De promoción</li> <li>- De aplicación</li> <li>- De fusión</li> </ul>
Por áreas y niveles de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por programas</li> <li>- Base cero</li> <li>- Tradicional</li> </ul>
De Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previos</li> <li>- Parciales</li> <li>- Definitivos</li> <li>- Maestros o tipo</li> </ul>

De acuerdo a la clasificación antes mencionada, a continuación se profundiza de forma específica en los presupuestos públicos, flexibles, cortos y largos, y de aplicación.

#### **a. Presupuestos públicos**

Son los que realizan los Gobiernos, Estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. Es importante mencionar que este tipo de presupuesto es el que se adecua más a los que utilizan las organizaciones no gubernamentales. Inicia por realizar una estimación de los gastos que se vayan a originar, por las necesidades institucionales, y después se planea la forma en que se podrán cubrir, mediante el estudio de la aplicación de los ingresos, que deberán provenir de las diferentes fuentes de financiamiento.

#### **b. Presupuestos flexibles**

Por su forma estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir, además permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

Este tipo de presupuestos se considera que aplican en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, puesto que resultan dinámicos y flexibles, derivado que cuantificar los ingresos de estas entidades es difícil porque dependen de la cooperación. A través de estos, se puede controlar la realidad financiera en el transcurso del período dado.

### **c. Presupuestos cortos y largos**

Es conocido que los presupuestos que realizan las entidades no lucrativas, abarcan lapsos de tiempo cortos y largos, a fin de que los mismos dependan del período por el cual puede ser aprobado un proyecto. Por lo tanto los presupuestos cortos, se refieren a los que abarcan un año o menos y los de períodos largos, son los que se formulan para más de un año.

### **d. Presupuestos de aplicación**

Son aquellos que normalmente se elaboran para solicitud de créditos, y constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la entidad, según lo proyectado.

## **2.2 Importancia del presupuesto en una organización no gubernamental para el desarrollo**

El presupuesto en estas organizaciones representa un instrumento elemental para la realización de sus actividades de beneficio y funcionamiento. Sin embargo, regularmente se observa que trabajan durante un período determinado, sin tener claridad de cuánto y con qué cuentan para desarrollar sus actividades, generando en muchas ocasiones una imagen de capacidad de ejecución o en condiciones extremas lo inverso.

En otras ocasiones, la Administración de las organizaciones elaboran los presupuestos desde una perspectiva financiera equivocada, utilizando juicios personales, haciendo que los cálculos predeterminados no solo resulten erróneos, sino que además puedan ocasionar fracasos a la Administración, porque obtiene una vaga idea respecto a donde se dirige y que cifras financieras resultan inciertas en la institución.

Para que las organizaciones sin fines lucrativos reciban apoyo internacional, por medio de proyectos de desarrollo comunitario, es imprescindible la planificación económica del ejercicio futuro, donde se detalla a que actividades se dedicarán los recursos económicos de la entidad y en que gastos incurrirá para perseguir sus fines sociales generando el control de los ingresos y egresos de forma consolidada.

La importancia de los presupuestos en este tipo de instituciones radica en que su principal función es relacionarse con el control financiero de la organización, al desempeñar tanto roles preventivos como correctivos en los mismos. También ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones, mantienen el plan de operaciones con límites razonables, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias guiándolas hacia lo que verdaderamente se busca y por último facilitan a los integrantes de la organización cuantificar en términos numéricos los diversos componentes de su plan de acción general.

## **2.3 Control interno**

Actualmente con el crecimiento de las actividades en las entidades no lucrativas, se ha hecho necesario el estudio del control interno que se encuentra íntimamente relacionado con la organización y administración de una institución.

Es por ello que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una institución, con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas.

### **2.4.1 Definición**

Una definición que se considera apropiada para el tema que se está desarrollando es la siguiente: “El control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de una entidad.” (11:83)

#### **2.4.2 Importancia del control interno**

Para la Administración el conocimiento y control completo de las actividades que se desarrollan es primordial para lograr los objetivos señalados, siempre que los planes y normas sean adaptados a las circunstancias de la situación económica en general.

Cuando no existen procedimientos de control interno se cometen frecuentemente errores involuntarios en las transacciones, tomando en cuenta que da lugar a exponerse a toda clase de fraudes.

Otro aspecto importante es la función de la contabilidad como instrumento de control administrativo, puesto que un sistema de contabilidad que no este apoyado en un control interno eficaz es hasta cierto punto inútil porque no proporciona la confiabilidad en los datos que arrojen los informes y estados financieros.

Se visualiza la importancia que tiene para la Administración la información que el departamento de contabilidad proporciona para evitar tomar decisiones equivocadas que perjudicarían a la institución. Sin embargo, los informes contables no pueden ser sustituidos con comunicaciones verbales por lo que le corresponde a la gerencia satisfacer esta necesidad, mediante el plan de organización y todas las medidas que aseguren la eficiencia en operación y la adaptación a las políticas que determine.

### **2.4.3 Objetivos del control interno**

Los propósitos del control interno consiste en medir la eficiencia y el cumplimiento de los procedimientos contables a través de:

- Salvaguardar los activos de la organización.
- Obtención de la información financiera razonable y oportuna. Se refiere a la comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros y cualquier otro dato que proporcione la contabilidad.
- Eficiencia operativa
- Prevención y descubrimiento de fraudes

En general obtener un control efectivo sobre los aspectos vitales y ejercer una dirección completa y eficaz de una institución resulta primordial.

### **2.4.4 Principios básicos del control interno**

Para lograr un adecuado control interno es recomendable que los mecanismos estén coordinados con los principios del control que intervienen en este proceso como son:

- La asignación de funciones
- La determinación de responsabilidades
- Un manual de instrucciones
- Procedimientos de documentación

### **2.4.5 Control interno administrativo**

La administración se refiere al trabajo de dirigir, controlar y supervisar las operaciones para alcanzar los objetivos previstos en una institución. Y la organización implica proyectar sobre bases científicas el ordenamiento lógico.

Derivado de lo anterior, se define que control interno administrativo “consiste en el plan de organización y los procedimientos diseñados para mejorar la eficiencia operativa y no tiene relación directa con los registros contables”. (8:1)

#### **2.4.6 Funciones de la administración**

La administración debe complementarse con varias funciones:

- **Planeación:** A través de esta función se fijan las acciones que ha de seguirse, estableciendo los principios que servirán de orientación, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización. La planeación involucra la evaluación y aprovisionamiento del futuro, la unidad, continuidad, flexibilidad y precisión de un plan.

El objetivo de planear es determinar los resultados deseados (¿Qué es lo que se quiere?); esto requiere determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para alcanzar los objetivos; luego se procede mediante la determinación, el análisis y la selección de alternativas a tomar la decisión más adecuada.

La planeación cuenta con los siguientes principios:

- **Principio de la flexibilidad:** Para elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones

- **Principio de la unidad:** Todos los planes específicos a la institución deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera, que sean considerados en cuanto a su enfoque, armonía, equilibrio e interrelación que debe existir entre ellos.
- **Principio de la precisión:** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, debe evitarse opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Por lo mismo pueden utilizarse datos como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos, etc.

La planificación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero y cantidades para facilitar la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

**Organización:** Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La estructura de la organización es el marco fundamental en que debe operar el grupo social, aquí se establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos, por lo que resulta necesario que todas las actividades y recursos de la organización se coordinen de forma racional, por medio de agrupar, dividir y

asignar funciones a fin de promover la especialización y establecer niveles de autoridad y responsabilidad para simplificar de la mejor manera la realización del trabajo a través de métodos sencillos.

La organización cuenta con los siguientes principios:

- **Principio de la especialización:** Este principio se fundamenta en cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada personal técnico una actividad limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza mediante el conocimiento del contexto general en que se encuentre.
- **Principio de la unidad de mando:** Para cada función debe existir una sola persona encargada por área. No se recomienda que una persona reciba órdenes por dos personas distintas sobre una misma tarea.
- **Principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad:** Consiste en precisar el grado de responsabilidad que corresponde a la persona encargada por área, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.
- **Principio del equilibrio dirección – control:** A cada área debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar el buen funcionamiento en la institución.
- **Integración del personal:** Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que las funciones de organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

En la integración se pueden mencionar los siguientes principios:

- **Principio de la adecuación y funciones:** Las personas que han de desempeñar cualquier puesto dentro de una institución, debe reunir los requisitos mínimos para desempeñarlo adecuadamente.
- **Principio de la provisión de elementos administrativos:** Debe proveerse a cada miembro de una entidad los elementos administrativos necesarios para hacer frente con eficiencia a las obligaciones de su puesto.
- **Principio de la importancia de la introducción adecuada:** Al momento en que el elemento humano se integra a un lugar tiene especial importancia y por ello debe dársele un cuidado especial.
- **Dirección:** Consiste en la realización de los planes de acuerdo a la estructura organizacional, utilizando como guía los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión.

Los siguientes principios corresponden a la dirección:

- **Principio de la coordinación de intereses:** Mediante la coordinación de intereses de grupos e individuales, de quienes participan en la búsqueda del logro del fin común.
- **Principio de la impersonalidad del mando:** La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad de quien manda.

- **Principio de la vía jerárquica:** Consiste en que al transmitirse una orden, deben seguirse los canales previamente establecidos y jamás saltarse sin razón alguna los mismos.
  - **Principio de la resolución de los conflictos:** Se debe procurar que los conflictos que aparezcan sean resueltos sin lesionar la disciplina, a la brevedad posible.
  - **Principio del aprovechamiento del conflicto:** Posiblemente algún conflicto puede ser constructivo porque tiene la virtud de forzar la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.
- **Control:** A través de éste se garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

El control se rige por los siguientes principios:

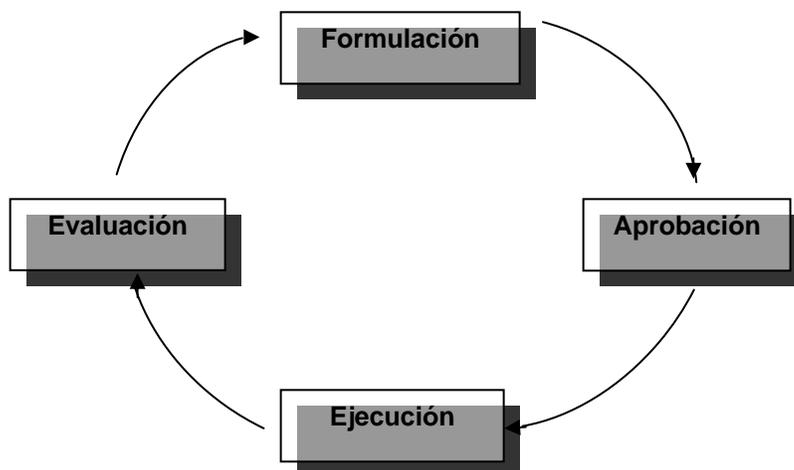
- **Principio del carácter administrativo:** Se refiere a la distinción de las operaciones de control, de la función de control, que es de carácter administrativo.
- **Principio de los estándares:** Deben prefijarse estándares precisos y cuantitativos.
- **Principio costo – beneficio:** Debe controlarse que se justifiquen los beneficios esperados ante los gastos que se imponen.
- **Principio de excepción:** Debe concentrarse en las cosas que no se lograron según lo previsto para tener un control eficaz y rápido.

Para las organizaciones sin fines lucrativos regularmente las funciones con los respectivos principios de la administración, resultan poco importantes. Ellas centran la atención en la obtención de recursos de forma empírica, dejando sin interés los aspectos necesarios para el control interno administrativo.

Es importante considerar que estas entidades logran realizar el trabajo en la mayoría de ocasiones, pero siempre en forma aislada, derivado de que ejecutan proyectos con diferentes cooperantes; sin embargo al realizar un análisis institucional se observa que los recursos económicos gestionados y obtenidos son poco aprovechados.

## 2.5 Etapas del presupuesto en una ONG

El documento del proyecto de presupuestos de ingresos y egresos 2,003, emitido por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales – ASIES – en sus principales hallazgos, ilustra el proceso presupuestario que comprende cuatro etapas básicas, interrelacionadas entre sí:



### 2.5.1 Formulación

Para formular un presupuesto aplicable a una organización no gubernamental para el desarrollo, es necesaria, primeramente la existencia de un plan preconcebido, el cual debe realizarse mediante un estudio minucioso de las bases y los resultados esperados, el conocimiento de las operaciones de la entidad, la misión y visión. Asimismo, deben tomarse en cuenta, datos externos (incluye informaciones por medio de revistas especializadas, estadísticas gubernamentales, de instituciones bancarias, cámaras de comercio, entre otros) y datos internos (comprenden registros contables y otros documentos internos relacionados a las actividades de la institución).

Además en la confección de un presupuesto son recomendables los siguientes aspectos:

- Las cifras deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.
- Dividir el presupuesto de acuerdo a la función de la institución de tal forma que cada área de responsabilidad, deba ser controlada por un presupuesto específico.
- Deben operarse dentro del proceso contable para que sean fácilmente comprobables, con el fin de determinar, analizar las variaciones y corregirlas.
- Debe elaborarse en condiciones de poder ser alcanzable.
- Tomar en cuenta que un presupuesto esta sujeto a la flexibilidad y criterio por lo que se considera que requerirá hacer cambios.
- Considerar los factores internos y externos.
- Los insumos físicos y financieros que serán necesarios deben cuantificarse, tanto en términos monetarios como en unidades, acorde a la realidad posible.
- Se debe fijar el período del presupuesto adecuado.

- Los proyectos a realizar con su cuantificación económica.
- Los datos contables de los ejercicios anteriores.
- Altas y bajas de socios que integran la organización.
- Aumento en los precios de los servicios contratados (luz, agua, teléfono, internet, etc.)
- Aumento o disminución de las aportaciones que se reciben.

De esta manera, al formular un presupuesto debe involucrarse:

- Previsión: Preparación de insumos para atender a tiempo las necesidades probables.
- Planeación: ¿qué y cómo se va a hacer? Planificación y sistematización de las actividades.
- Organización: ¿Quién lo hará? Las estructuras técnicas deben ejecutar mediante una adecuada y precisa planificación.
- Coordinación: Desarrollo ordenado y armonioso de las actividades para cumplir con los objetivos presupuestales.
- Dirección: Por medio de monitoreos y toma de decisiones, la supervisión de lo planeado.
- Control: Análisis por medio de ejecuciones presupuestarias para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.

### **2.5.2 Aprobación**

Exponer de forma clara, concreta y uniforme un presupuesto a los directivos de una entidad, significa demostrar la coordinación en las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución, definiendo las

responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, evitando opiniones particulares o diversas.

Es evidente, que la aprobación de los directivos y su respaldo, es indispensable para la buena realización y desarrollo del presupuesto.

### **2.5.3 Ejecución**

El trabajo de llevar a efecto un presupuesto, involucra desde el personal encargado de la ejecución directa hasta la autoridad máxima de la organización.

Esta etapa comprende la realización de las actividades programadas en el presupuesto previamente aprobado, así también, la vigilancia de la comparación de cifras estimadas con reales durante el proceso.

La comparación de cifras permitirá informar, motivar y detectar el comportamiento de los diversos rubros del presupuesto, y así aplicar las medidas preventivas y correctivas necesarias para lograr tomar decisiones oportunas y efectivas.

La ejecución del presupuesto en las ONG, regularmente ha sido enfocada a la realización de las actividades, dejando sin importancia el control presupuestario.

### **2.5.4 Evaluación**

La evaluación presupuestaria comprende básicamente la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos. Así como

también el análisis de las variaciones observadas con la determinación de las causas y las recomendaciones correspondientes.

Una de las principales debilidades en la evaluación del presupuesto en las ONG, es la poca importancia de las personas involucradas, situación que entorpece el mejoramiento de la aplicación de un presupuesto institucional.

## **2.6 Ventajas y limitaciones de los presupuestos**

Todo presupuesto constituye un punto especial de atención, por ello es preciso, hacer un análisis de las ventajas y limitaciones que se interponen en las fases de los mismos.

### **2.6.1 Ventajas de los presupuestos**

Dentro de las herramientas que utilizan las ONG, se encuentran los presupuestos que:

- Permite a la organización disponer de un plan que señala el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
- La coordinación de las actividades programadas.
- La fijación de metas durante un período determinado.
- Un medio de control sobre el trabajo de la organización.
- Una supervisión efectiva sobre las actividades a través del control presupuestario.
- La definición de las responsabilidades y alcances de autoridad del personal que interviene en el proceso presupuestario.
- El análisis de las diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado.
- La apreciación de los niveles de ejecución de cada gasto.
- La toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la entidad.

## **2.6.2 Limitaciones de los presupuestos**

Como toda herramienta los presupuestos traen consigo limitaciones, pero estas resultan frecuentemente por la indebida aplicación de los mismos, por errores humanos, la falta de capacidad y conocimientos del personal. Este tipo de situaciones suceden muy a menudo en las ONG, entre las cuales destacan:

- Falta de oportunidad en la elaboración, aprobación y distribución del presupuesto.
- No medir condiciones futuras con exactitud matemática.
- Su preparación requiere tiempo antes de conseguir resultados.
- La ejecución de los presupuestos no ocurre automáticamente.
- Un presupuesto no toma el lugar de la Administración.
- El personal que se involucra normalmente resulta con poca experiencia en presupuestos.

También existen limitaciones a lo interno de las organizaciones a considerar, derivado que el trabajo es realizado con presupuestos de proyectos de desarrollo, en numerosas ocasiones las agencias cooperantes no apoyan en tiempo, o si estos proyectos son gestionados ante varios donantes, no se tiene la seguridad que serán aprobados.

Estas organizaciones dependen del financiamiento de cooperantes, es por ello que, lo antes señalado hace notar la importancia de un presupuesto institucional oportuno y efectivo, para que los mismos vean la globalidad de las actividades a desarrollar, y comprendan lo importante de su apoyo.

## **2.7 Importancia del presupuesto para Asambleas Generales, Juntas Directivas y Administración**

Para comprender la importancia que tienen los presupuestos en la estructura de una ONG, se debe conocer la misma, ésta proporciona de manera coherente la relación, comunicación y distribución de responsabilidades y funciones para las áreas de trabajo que conforman una organización.

### **2.7.1 Asamblea general**

La Asamblea General es el órgano supremo dentro de la organización y la integran los asociados de la ONG, por ello dentro de sus funciones se encuentran:

- Aprobar o improbar el presupuesto.
- Discutir, aprobar o improbar los proyectos de ayuda comunitaria.
- Establecer mecanismos de cooperación con el fin de promover programas de beneficio social.
- Velar que los recursos otorgados para el desarrollo y ejecución de los proyectos, sean administrados según los términos establecidos en los convenios suscritos entre la ONG y donantes.

### **2.7.2 Auditoría interna**

Para poder mantener la vigilancia del cumplimiento del control interno en la entidad, es necesario, delegar la responsabilidad a especialistas en el tema, quiénes deben comprobar que las políticas y procedimientos establecidos se han llevado a cabo como estaba previsto. Los objetivos de esta sección deben enmarcarse en:

- Realizar una evaluación independiente de las actividades y operaciones de la institución, con el fin de ayudar a la gestión administrativa.

- Revisar el cumplimiento de los planes, programas y políticas establecidos al realizar las actividades por parte del área financiera y administrativa, a fin de evaluar el funcionamiento desde un punto de vista interno.
- Dictaminar sobre las actividades, operaciones y funciones que realiza el personal que labora en la institución.

### **2.7.3 Junta directiva**

La Junta Directiva es la autoridad máxima designada por la Asamblea General de la ONG para ejecutar las decisiones tomadas de la misma y podrá estar compuesta por diferentes miembros. Sus funciones serán:

- Velar que el presupuesto institucional sea ejecutado de la forma adecuada.
- Coordinar eficaz y eficientemente las actividades que realiza la organización a través de la ejecución de sus proyectos con el objetivo de alcanzar resultados satisfactorios.
- Tomar y aplicar las medidas que estime oportunas, considerando los recursos financieros, el tiempo establecido para la ejecución y administración de los respectivos proyectos.

De acuerdo a la forma de organización que haya adoptado la institución, así se definirá la distribución de las funciones de los departamentos o áreas que conformarán la ONG. De allí que resulta conveniente que la Junta Directiva nombre como su representante a un Director Ejecutivo, quien tendrá a su cargo la dirección, administración y coordinación de la institución.

### **2.7.4 Director ejecutivo**

Es el que se encarga de dirección y coordinación ejecutiva en la organización. Ejecuta decisiones de nivel representativo y se concentra en cumplir funciones generales de coordinar las actividades operativas y actuar como fuente de información ante la Junta Directiva de la organización.

### **2.7.5 Área administrativa**

Esta se encarga de velar por el cumplimiento de políticas adecuadas para obtener un mayor beneficio de los recursos con que cuentan.

La Administración debe contar con el personal operativo necesario para el cumplimiento de las funciones designadas.

### **2.7.6 Área financiera**

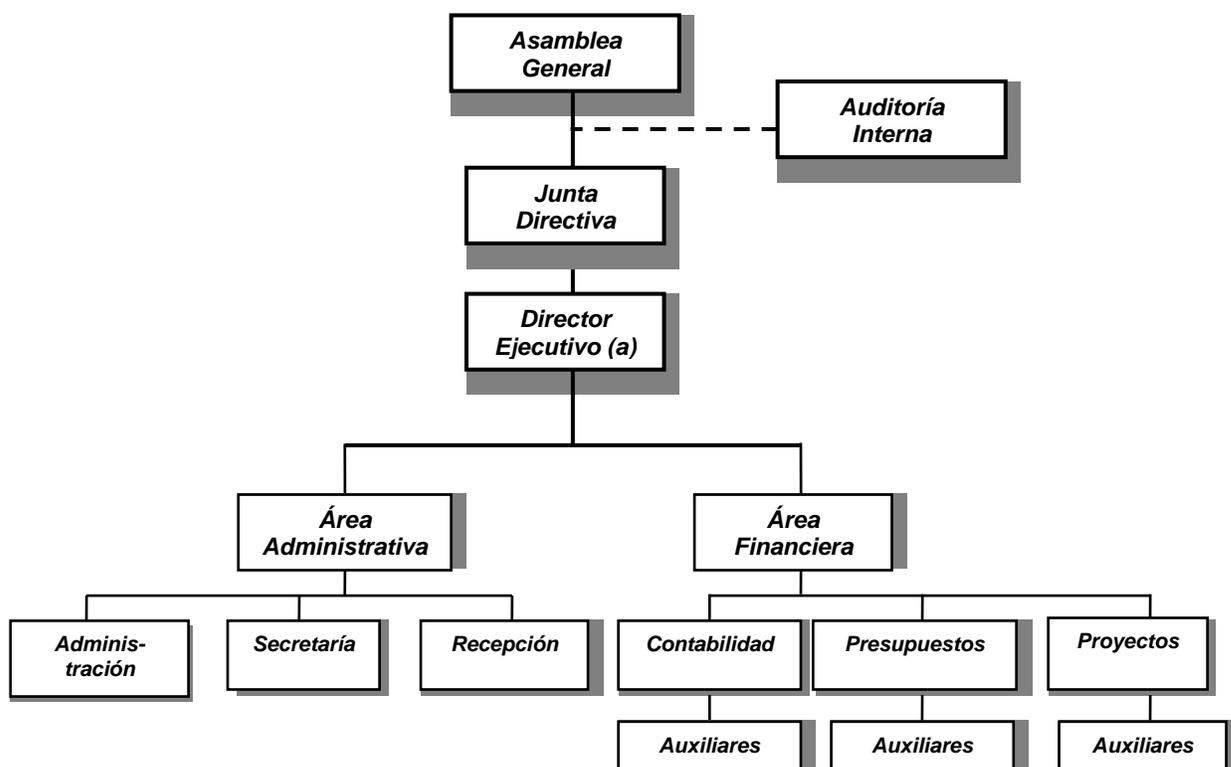
Esta tiene como objetivo principal salvaguardar los recursos económicos que recibe la institución, también es responsable de establecer los procedimientos, controles e informes necesarios para asegurar el buen uso de los mismos.

Dentro de sus funciones primordiales se encuentran informar y controlar el avance de cada proyecto bajo el enfoque presupuestario y financiero por actividad y en su conjunto para facilitar el proceso de toma de decisiones. Elaborar el presupuesto institucional y producir información financiera oportuna y confiable por medio de los estados financieros.

Con el apoyo del área administrativa, también se encarga de procurar que se logren las metas de la institución, a través de la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo. Lleva el control de las donaciones, porque estas constituyen el motor que permite funcionar a las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Estas instituciones deben presentar una estructura financiera equilibrada que permita su sostenibilidad a largo plazo.

La mejor manera de ilustrar la posible estructura organizacional de una entidad sin fines lucrativos es la siguiente:

### ORGANIGRAMA BÁSICO EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO



Fuente: Organigrama diseñado por autora de tesis

## 2.8 Importancia del presupuesto para cooperantes y terceras personas

Hoy en día hay más organizaciones no gubernamentales para el desarrollo que nunca y los fondos que manejan han aumentado sustancialmente. Es por ello, que se debe proporcionar a los donantes y otros interesados, los insumos necesarios para que puedan informarse sobre la custodia y manejo de los recursos financieros.

La preparación de un presupuesto anual contribuye a que las partes interesadas analicen la posición financiera de la organización, éste debe aprobarse por la Asamblea General, para evidenciar lo indispensable que resulta el apoyo económico solicitado. Mediante de un presupuesto las contrapartes pueden visualizar las necesidades prioritarias de una organización, así como determinar la capacidad de gestión para lograr captar fondos de otras fuentes de financiamiento. También es importante para los donantes que se les informe mediante los siguientes reportes:

- **Informes económicos**

La preparación y presentación de informes económicos sirven como base para la planificación, control e información de los proyectos. El objetivo de los informes económicos es proporcionar datos presupuestarios y estadísticos que cubran las necesidades de información de la institución y satisfagan los requisitos de los diferentes donantes.

Los informes financieros que se generen deben incluir los siguientes aspectos:

- Detalle de ingresos y fluctuaciones cambiarias de los mismos.
- Evaluación de la ejecución presupuestaria en diferentes monedas.
- Detalle de comprobantes.

La periodicidad de emisión de cada uno de los reportes estará sujeta a las necesidades de la organización así como a la de los donantes, pudiendo ser semanal, quincenal, semestral, etc.

- **Informes narrativos**

En éstos se describen los resultados obtenidos del trabajo realizado durante la ejecución de los proyectos y el avance de los mismos en las actividades de

campo. Además se incluyen fotografías de las actividades que realizan los integrantes encargados de los proyectos de estas organizaciones.

## **2.9 Presupuesto de ingresos y egresos**

Un presupuesto de ingresos y egresos puede concebirse desde la base de los gastos o de la base de los ingresos.

En base a gastos se estiman y ordenan, por importancia los gastos necesarios e indispensables y se determina la forma de cubrirlos con la finalidad de satisfacer las necesidades institucionales y lograr la estabilidad económica.

En base a los ingresos se estiman los ingresos y se predetermina su distribución y aplicación conforme su importancia con la finalidad de obtener la ejecución de las actividades y servir a la sociedad.

En general, se define el presupuesto de ingresos, el cual, se refiere a los ingresos propios y ajenos que tiene una entidad y el presupuesto de egresos que lo conforman el presupuesto de administración que son aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la institución y el presupuesto de egresos propiamente que es la proyección de las actividades normales de la institución. El presupuesto debe estar aprobado antes de iniciar el período de ejecución.

### **2.9.1 Control presupuestal**

El control presupuestal es el proceso mediante el cual se puede medir la eficiencia operacional de la organización previamente establecida en el presupuesto y cuya finalidad es determinar la existencia de variaciones entre la ejecución y la planificación.

Se logra por medio de un análisis comparativo constante con el fin de detectar cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas y conocer las causas de las variaciones.

La finalidad del control presupuestal es obtener control sobre los activos de la organización, determinar responsabilidades, establecer una meta definida, formular un plan de acción y establecer medidas preventivas y correctivas.

Para un eficiente control presupuestario es necesario determinar los objetivos fundamentales de la institución, estos objetivos deben basarse en situaciones reales, también contar con el apoyo, colaboración y confianza de los directores.

La institución debe estar claramente organizada para definir límites de responsabilidad y autoridad. El presupuesto debe ser flexible para adaptarse a circunstancias cambiantes en caso se presenten, y debe existir comunicación interna fluida por medio de un eficiente control interno para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

Existen entidades no lucrativas que apoyan el progreso social, que llevan un seguimiento inadecuado del control presupuestario institucional y regularmente se realizan en el momento de informar a quien lo solicite.

El control presupuestal de los ingresos y gastos debe considerarse como una actividad general que comprende la cantidad a gestionar y los proyectos a desarrollar. Este comprende dos clases de datos; los presupuestados y los reales, tomando como referencia los datos presupuestados, puesto que éstos fueron realizados con bases confiables.

En una organización no gubernamental para el desarrollo, es importante que los resultados reales y los presupuestados se confronten por lo menos mes a mes con el objeto de hacer el análisis adecuado y así tomar las decisiones

correctivas necesarias. A este análisis se le agrega la verificación de los porcentajes que representa cada variación, así como también los porcentajes de lo ejecutado en relación a lo presupuestado durante un período fijado.

La determinación de los porcentajes ayudan a identificar con mayor precisión el nivel de ejecución de cada partida presupuestaria, por eso un aspecto a tomar en cuenta en las variaciones es que aunque estas sean notorias, no significa que se hicieron mal las estimaciones.

Por lo tanto, es responsabilidad de la Administración, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivaron las variaciones desfavorables, así como estimular las causas que dieron lugar a las desviaciones favorables.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESUPUESTOS DE INGRESOS**

#### **3.1 Conceptualización de ingresos**

Los ingresos constituyen un rubro de vital importancia en las entidades, estos surgen en el curso de las actividades y se obtienen a través de la autogestión. Son los recursos que reciben de terceros, en efectivo o su equivalente, en especie y en servicios, los cuales son utilizados en la consecución de sus objetivos.

En este tipo de instituciones, los ingresos son denominados “donaciones”; cuando son recibidas de agencias cooperantes para llevar a cabo un proyecto, porque se considera que al momento que ocurre la transacción el donante, renuncia a cualquier derecho presente o futuro sobre los bienes cedidos.

En la actualidad aunado a las actividades de interés general, éstas entidades suelen realizar algún tipo de actividad mercantil como fuente accesoria de recursos a destinar a la prestación de servicios sociales.

Tal como se indica en el numeral 1.8.2 registros contables, las ONG deben documentar los ingresos por medio de recibos contables preimpresos, llenando los requisitos descritos en dicho numeral, los cuales se presentan en el siguiente modelo:

**ASOCIACION FLOR DEL CAMPO**  
 16 calle 9-14, Zona 1, Guatemala, Ciudad  
 Tel.: 2332-3441 Fax: 2332-4314  
 Email: asflor@inteln.net.gt  
 NIT: 2314560-9



**RECIBO DE INGRESOS**

No. 01

Fecha de emisión: \_\_\_\_\_ Monto: \_\_\_\_\_

Recibo de: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Concepto: \_\_\_\_\_

Exonerado según resolución No. 458-2007 -SAT- de fecha 15/12/2007

Derivado que estos documentos respaldan las donaciones y/o ingresos de la entidad, deben ser consistentes para que puedan ser registrados contablemente. Debe tomarse en cuenta que a los mismos, si se trata de ingresos provenientes del extranjero se les debe adjuntar las notas de crédito por las transferencias, así como el formulario por cambio de divisas; y si se tratan de donaciones locales la boleta de depósito bancaria y para ambos casos el convenio firmado entre las partes si procede.

Para un control adecuado de los ingresos, es recomendable la utilización de una cuenta bancaria específica para cada uno de los proyectos que ejecuta la institución, esto con el objeto de conocer en forma oportuna, la disponibilidad que le corresponde a cada uno y en algún momento cumplir con requerimientos de los donantes.

Para la consecución de los objetivos con responsabilidad y honestidad, las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo deben prestar especial atención a la procedencia de los fondos, ya que en repetidas ocasiones han sido utilizadas para efectuar acciones ilícitas como lavado de dinero, desvío de fondos de entidades de gobierno, actos anómalos en sus operaciones, etc., por lo que se requiere tomar las medidas necesarias para evitarlo.

### 3.2 Clases de ingresos

La actividad de cooperación y solidaridad de las ONG va adquiriendo importancia en la sociedad, tanto en forma de subvenciones oficiales como a través de aportaciones de particulares, empresas, etc.; los fondos llegan y les permiten ampliar o intensificar sus acciones, así como mejorar los medios e infraestructura de que disponen para su trabajo.

En el sector de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, existen diversidad de ingresos, dependiendo de la misión y visión de la institución, es por ello que pueden detallarse los siguientes:

FUENTE	INGRESOS
Asociados	Cuotas ordinarias y extraordinarias
Proyectos de desarrollo	Donaciones provenientes de fuentes internas y externas
Proyectos sociales por políticas de los gobiernos	Subvenciones gubernamentales
Otros ingresos	Intereses bancarios, donaciones en especie
Actividades mercantiles para autosostenibilidad	Prestación de servicios y/o venta de productos

### **3.3 Presupuesto de ingresos**

En síntesis, este presupuesto concentra las distintas clases de ingresos, incluyendo los montos estimados que se esperan recibir durante un periodo determinado con el objeto que la ONG conozca su futuro inmediato y pueda anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses.

Para realizar análisis de tipo económico y financiero se requiere conocer la periodicidad con que se percibirán los fondos, siendo estos los provenientes de fuentes tradicionales que pueden estar constituidos por los proyectos de desarrollo que se encuentran en la fase de ejecución y los ingresos que pueden surgir de los proyectos que se esperan serán aprobados e iniciada su ejecución en el mismo período.

No obstante, para poder estimar ingresos las organizaciones deben considerar que regularmente al presentar proyectos para el desarrollo a través de convocatorias, tienen que someterse a procesos de negociación y asignación de recursos, los cuales resultan difíciles, largos y a veces engorrosos, ya sea que estos sean financiados con recursos nacionales o externos.

### **3.4 Elaboración de un presupuesto de ingresos**

La elaboración de un presupuesto de ingresos, inicia cuando se someten a convocatorias los proyectos que se tienen planificados, razón por la cual deben efectuarse varios procedimientos:

#### **1. Optar al financiamiento de proyectos de desarrollo**

Para optar a financiamiento, a través de una convocatoria generalmente deben llenarse las siguientes exigencias:

No.	CONDICIONES
1	Aceptar el lugar, forma y plazo de presentación de los requisitos.
2	Indicar los requisitos legales y fiscales de la entidad que solicita, ya que regularmente interviene una entidad del país que convoca.
3	Indicar los requisitos legales y fiscales de la entidad que ejecuta el proyecto (denominada contraparte). Y si no existe entidad intermediaria estos requisitos deben presentarse directamente a la organización que convoca.
4	<p>Los proyectos que se presentan deben considerar como mínimo los aspectos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Título</li> <li>√ Resumen del proyecto (en una hoja).</li> <li>√ Duración de las actividades del proyecto.</li> <li>√ Localización detallada (adjuntar mapa y explicar cómo llegar, tipo de carretera, vehículo y tiempo que se necesita).</li> <li>√ Problemática y necesidades detectadas.</li> <li>√ Origen y justificación del proyecto.</li> <li>√ Contexto socioeconómico y político.</li> <li>√ Objetivos que se persiguen.</li> <li>√ Resultados esperados con sus indicadores y fuentes de verificación.</li> <li>√ Nombre, beneficiarios (directos e indirectos) y criterios de selección.</li> <li>√ Descripción de la metodología de trabajo.</li> <li>√ Descripción detallada de las actividades a realizar de acuerdo a los objetivos propuestos.</li> <li>√ Cronograma de actividades.</li> <li>√ Recursos humanos y materiales que se necesitan.</li> <li>√ Formas de seguimiento, control y evaluación que ejercerá la entidad que presenta el proyecto, incluyendo los indicadores y variables.</li> <li>√ Análisis de sostenibilidad del proyecto (económica, política, social, ambiental.)</li> <li>√ Presupuesto del proyecto.</li> </ul>

Adjunto a los requisitos presentados, se incluyen los documentos de cada entidad, tales como:

DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR	
√	Copia de la escritura o acta de constitución de la entidad
√	Copia de los estatutos de la entidad
√	Certificado de inscripción en el Registro de Personas Jurídicas correspondiente
√	Número de identificación fiscal
√	Resolución de entidad exenta ante Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-
√	Fotocopia del nombramiento de representante legal e inscripción en el Registro de Personas Jurídicas
√	Carta que certifique que la entidad se encuentra solvente de las obligaciones tributarias
√	Organigrama de la entidad solicitante
√	Presupuesto del periodo en que se presenta la solicitud
√	Memoria de actividades correspondiente al año anterior
√	Estados financieros de años anteriores

Las convocatorias sirven para regular la presentación de los proyectos y dictar las normas, bajo las cuales las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo estarán sujetas, si el proyecto presentado es favorecido.

## **2. Bases para la elaboración de un presupuesto de ingresos**

Para ello, es necesario presentar la planificación por un año de los futuros proyectos y de los que se encuentran ejecutando en el período. Esto sirve para asegurar que se cuenta con la disponibilidad presupuestaria y el financiamiento oportuno, garantizando la continuidad y cumplimiento de las obligaciones de la entidad.

## **3. Procedimiento para la elaboración de un presupuesto de ingresos**

En función de los presupuestos de cada proyecto se realiza el presupuesto de ingresos institucional, lo cual resulta un aspecto importante al momento de la ejecución de cada uno.

Para realizar un presupuesto de ingresos, se toma en cuenta el siguiente proceso:

- a. Consolidar los ingresos de los proyectos presentados a los cooperantes, con sus respectivos rubros presupuestarios.
- b. Preveer las fechas de inicio y finalización de cada proyecto.
- c. Distribuir de forma proporcional la cantidad solicitada en cada rubro, entre el total de meses del proyecto, dicho resultado se multiplica por los meses que se ejecutarán en un periodo determinado (debe realizarse este procedimiento con todos los proyectos presentados que se encuentren en proceso de aprobación o gestión).

- d. El resultado obtenido servirá para conocer la cantidad que se pretende alcanzar durante un período determinado.

### **3.5 Ejecución del presupuesto de ingresos**

Un presupuesto de ingresos conlleva la ejecución del mismo, para lo cual implica realizar lo siguiente:

- a. Controlar los desembolsos que efectuarán los cooperantes a través de un calendario de recepción de fondos, de acuerdo a las fechas indicadas en los convenios firmados.
- b. Elaborado el calendario a determinada fecha, se establece el porcentaje para distribuir en forma proporcional los fondos proyectados, o sea distribución de los fondos de acuerdo a los rubros presupuestarios. Procedimiento: cantidad total presupuestada dividido rubro total, multiplicado por los fondos a recibir según el calendario establecido.
- c. El resultado obtenido corresponde al monto disponible para cada rubro, del proyecto. .

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESUPUESTOS DE EGRESOS**

#### **4.1 Conceptualización de egresos**

Se refieren a los desembolsos efectuados y contemplados dentro de los conceptos aprobados en la planificación anual y sus reprogramaciones durante un período determinado.

Los egresos deben estar bien controlados, si estos se encuentran descontrolados, obstaculizarían el logro de los objetivos y no se reflejarían los resultados obtenidos. Por otra parte, los mismos serán considerados como rubros presupuestarios y estarán expuestos a revisión externa, para determinar si fueron correctamente aplicados. De igual forma las partidas de egresos, deben documentarse adecuadamente, reflejando el valor de los desembolsos ejecutados durante el desarrollo de los proyectos y el funcionamiento de la entidad.

Los desembolsos ejecutados deben encontrarse debidamente respaldados con la documentación legal de soporte, la cual debe contener los requisitos fiscales y de control interno para validez y aprobación por la dirección de la entidad. Entre los requisitos que pueden observarse están:

- Que sean facturas autorizadas o especiales, se exceptúan algunos casos como pago de sueldos y otros que no sobrepasen Q.100.
- Que estos documentos consignen nombre y número de identificación tributaria de la organización.
- Que describan en forma detallada el concepto, unidades y valores de la compra de los bienes y cuando se trate de

servicios, debe especificarse la clase de servicio recibido y el monto de la remuneración.

- Que se realice y adjunte la retención de los impuestos afectos, de acuerdo al régimen en el que se encuentre el proveedor.
- Cuando se trata de actividades, como talleres, seminarios, asambleas y otros, se adjunten las planillas de los participantes por la asistencia y/o el pago de viáticos.

En lo que corresponde a la forma de contabilizar los gastos, dependerá del método que haya adoptado la institución, que pueden ser:

- a. Método de lo devengado: Consiste en registrar las transacciones cuando se realizan, independientemente de cuando se reciben o se efectúan los desembolsos.
- b. Método de lo percibido: En éste se registran las transacciones sólo cuando se realiza el ingreso del efectivo o el pago del gasto.
- c. Método de lo percibido modificado: Bajo éste se contabilizan los ingresos en el momento que se reciben y los gastos conforme se realizan.

## **4.2 Clases de egresos**

La función de los egresos en las ONG se ve afectada por la diversidad de objetivos que tienen cada una de ellas; es decir, de acuerdo a las actividades que realicen, así ejecutarán sus presupuestos de gastos, los cuales van rodeados de una serie de situaciones. Entre estos se pueden mencionar:

FUENTE	OBJETIVO	EGRESOS
Proyectos de desarrollo social	Agrícola	Compras de abonos, semillas, herramientas, honorarios de técnicos agrícolas, insumos para manejo del suelo y agua.
	Educación	Materiales didácticos, útiles escolares, alimentación y transporte de participantes, honorarios de técnicos en educación.
	Rehabilitación Psicosocial y Salud Mental	Talleres terapéuticos (alimentación, hospedaje y transporte), honorarios para profesionales en salud mental
Proyectos de desarrollo social	Pueblos Indígenas (incluye género)	Talleres de liderazgo, incidencia, gestión, monitoreo, negociación y mediación de las mujeres; Talleres para desarrollo organizacional, Inhumaciones y exhumaciones (incluye pago de excavadores, registro de defunciones, etc.)
Funcionamiento	Gastos administrativos (regularmente son incorporados en los presupuestos de cada proyectos)	Papelería y útiles de oficina, insumos de limpieza, atenciones a donantes y visitantes, alquileres, servicios básicos, inversión en mobiliario y equipo, mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo, otros gastos de funcionamiento
Personal		Administrativo (contadores, secretarías, financieros, ejecutivos) y Operativo (los necesarios para llevar a cabo un proyecto (coordinadores, promotores, facilitadores, etc.)
Actividades mercantiles para autosostenibilidad	Fuente accesoria de recursos	Dependiendo de la actividad así serán los gastos que se realizarán

### 4.3 Presupuesto de egresos

Cuando se elabora un presupuesto de egresos, éste suele dividirse en diversas partidas de gastos, que a su vez se subdividen en rubros, que se organizan en base a las actividades que se van a realizar en determinados proyectos. Para llevar un orden adecuado es recomendable que el mismo sea elaborado reflejando una sección de los gastos proyectados por las actividades de desarrollo y otra que muestre los gastos de administración propiamente de la institución.

Se considera que cada entidad puede adoptar el criterio que desee para elaborar el presupuesto de egresos, siempre y cuando que éste, sea determinado por necesidades específicas, no obstante, es muy importante que se siga un orden elemental para elaborarlo, de tal manera que sea comprensible y asegure el manejo adecuado, eficaz y honesto de los recursos

de la institución. Si se logra un adecuado presupuesto de egresos, los desembolsos que realiza la organización estarán acorde a los ingresos.

#### **4.4 Elaboración de un presupuesto de egresos**

Es importante resaltar que un presupuesto de egresos en las ONG, se crea al momento de formular un proyecto de desarrollo. Por consiguiente es necesario realizar lo siguiente:

- a. Consolidar los rubros presupuestarios que componen los proyectos de desarrollo de diversa índole, en proceso de gestión, aprobación y ejecución, así como los gastos administrativos propios de la institución (personal administrativo y funcionamiento).
- b. Determinación del presupuesto de egresos por rubro, que se prevé ejecutar durante un período determinado.

En la elaboración de los presupuesto de egresos, de este tipo de organizaciones, en pocas oportunidades se incluye personal administrativo, equipo de computación, vehículos u otros, porque la incorporación de estos, depende del tiempo estimado que se contemple en cada proyecto. No obstante se incluye una porción, derivado que las organizaciones no cuentan con fondos suficientes para equipar las instalaciones y sostener al personal.

#### **4.5 Ejecución de un presupuesto de egresos**

El presupuesto de egresos se ejecuta de acuerdo al desarrollo de las actividades de los proyectos, llevando monitoreo y control de forma periódica, con la finalidad de evitar que se produzca una ejecución inadecuada.

## **CAPÍTULO V**

### **LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO (CASO PRÁCTICO)**

#### **5.1 Antecedentes de la ONG**

La Asociación Flor del Campo, fue constituida de acuerdo a las leyes de la República de Guatemala, mediante escritura pública No. 288 de fecha 30 de julio de 2007, ante los oficios del Notario Mario Agustín Pocasangre. Dicha entidad es privada, de asistencia y beneficio social y desarrollo integral comunitario, no lucrativa, apolítica, no religiosa.

La Asociación Flor del Campo, presta asistencia y servicio social mediante la ejecución de proyectos de desarrollo para los habitantes de la República de Guatemala. Actualmente cuenta con varios proyectos, los cuales se encuentran en la fase de gestión y aprobación con los cooperantes.

Para el efecto, a continuación se presenta una breve descripción de las actividades y una apreciación general de los presupuestos de cada uno; condiciones que contendrán los convenios que deben establecerse entre los cooperantes y la Asociación:

#### **1. En gestión**

##### **a. Proyecto Contribución al Mejoramiento del Medioambiente**

El objetivo primordial del proyecto es contribuir al mejoramiento de las condiciones actuales del medioambiente, desarrollando talleres donde se impartirán temas como:

- Manejo sostenible de residuos
- Recuperación de espacios naturales degradados
- Protección de ecosistemas
- Gestión de riesgos ante desastres naturales

Se desarrollarán 4 foros, donde se prevé que asistan 500 personas, contratando para el efecto a profesionales que tengan conocimientos suficientes en dichos temas, un coordinador(a) que se encargará de todo lo relacionado a la preparación de los mismos. El costo total aproximado asciende a Q 680,178.

**Recepción de fondos:**

Proyecto que se encuentra en proceso de gestión ante el cooperante previendo sea aprobado en el mes de enero 2011. La duración es de 3 años a iniciarse en el mes mencionado. Se prevé recibir los fondos de la siguiente forma: un 35% en el mes de enero de 2011; y a inicios del año 2012 un 35%, y el 30% restante en el año 2013.

**2. En aprobación**

**b. Proyecto Apoyo al Acceso a los Derechos Sociales Básicos**

Se desarrollarán 4 reuniones al año con 18 personas aproximadamente, la finalidad del proyecto es dar a conocer los derechos que tienen los ciudadanos del país al acceso de los servicios básicos. El costo total aproximado asciende a Q 208,704.

Entre las actividades principales se encuentran talleres sobre:

- Acceso a la salud
- Acceso al agua
- Acceso a la educación

Al personal que impartirá los talleres se le cancelará por concepto de honorarios, dependiendo el número de talleres impartidos. Se contratará un coordinador(a) para la ejecución de este proyecto, quién tendrá a cargo todo lo relacionado con el mismo.

**Recepción de fondos:**

Se tiene información que será aprobado en enero 2011. Los fondos se recibirán de forma parcial, el 30% inmediatamente después de aprobado el mismo y el 70% se recibirá en junio 2011. El período de ejecución es de enero a diciembre 2011.

### **c. Proyecto Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa**

El objetivo principal de este proyecto, es fortalecer la estructura organizativa de la Asociación, para promover la gestión y administración de las personas en los diferentes ámbitos, es por ello, que este proyecto ha sido formulado y presentado ante un donante, para que él mismo, cubra a todo el personal que es necesario para el funcionamiento de la entidad. Además tiene incorporado la ejecución de actividades vinculadas al logro de los objetivos. El costo total aproximado asciende a Q 766,093.

#### **Recepción de fondos:**

Es financiado por el donante XY, mismo que aprueba la ejecución de enero a diciembre de 2011. Los fondos serán recibidos de la siguiente forma: un 70% del presupuesto en el mes de enero y un 30% en octubre de 2011.

### **d. Proyecto Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas**

Tiene como objetivo general apoyar el desarrollo educativo y cultural de las mujeres en condiciones de pobreza, con la finalidad de mejorar su nivel de vida. Contempla personal que desarrollará talleres de alfabetización con mujeres de escasos recursos en el área rural.

#### **Recepción de fondos:**

Se recibe un 50% de los fondos en el mes de enero, un 30% en junio y un 20% en octubre de 2011. El costo total asciende a Q 208,969 y su ejecución inicia en enero y finaliza en diciembre 2011.

### **e. Proyecto de Concientización a la Participación Ciudadana**

Se convocarán a organizaciones afines y otras instituciones que tiene relación con los temas a tratar, llevando a cabo 3 encuentros en la ciudad Guatemala, además de talleres donde asistirán personas de diferentes departamentos. El costo total aproximado en la ejecución de este proyecto asciende a Q 326,591.

Se tiene contemplado la asistencia de 300 personas a cada encuentro, en los cuales se desarrollarán temas sobre:

- Deberes cívicos
- Derechos humanos como personas
- Fortalecimiento de la democracia

Se contratará el personal necesario para la ejecución (incluye coordinador(a) y facilitadores(as) de los temas).

#### **Recepción de fondos:**

En lo que se refiere a los fondos del proyecto un 30% será recibido en febrero, un 40% en abril y el otro 30% en julio de 2011. Este proyecto inicia en enero y concluye en diciembre 2011.

#### **f. Gastos Administrativos**

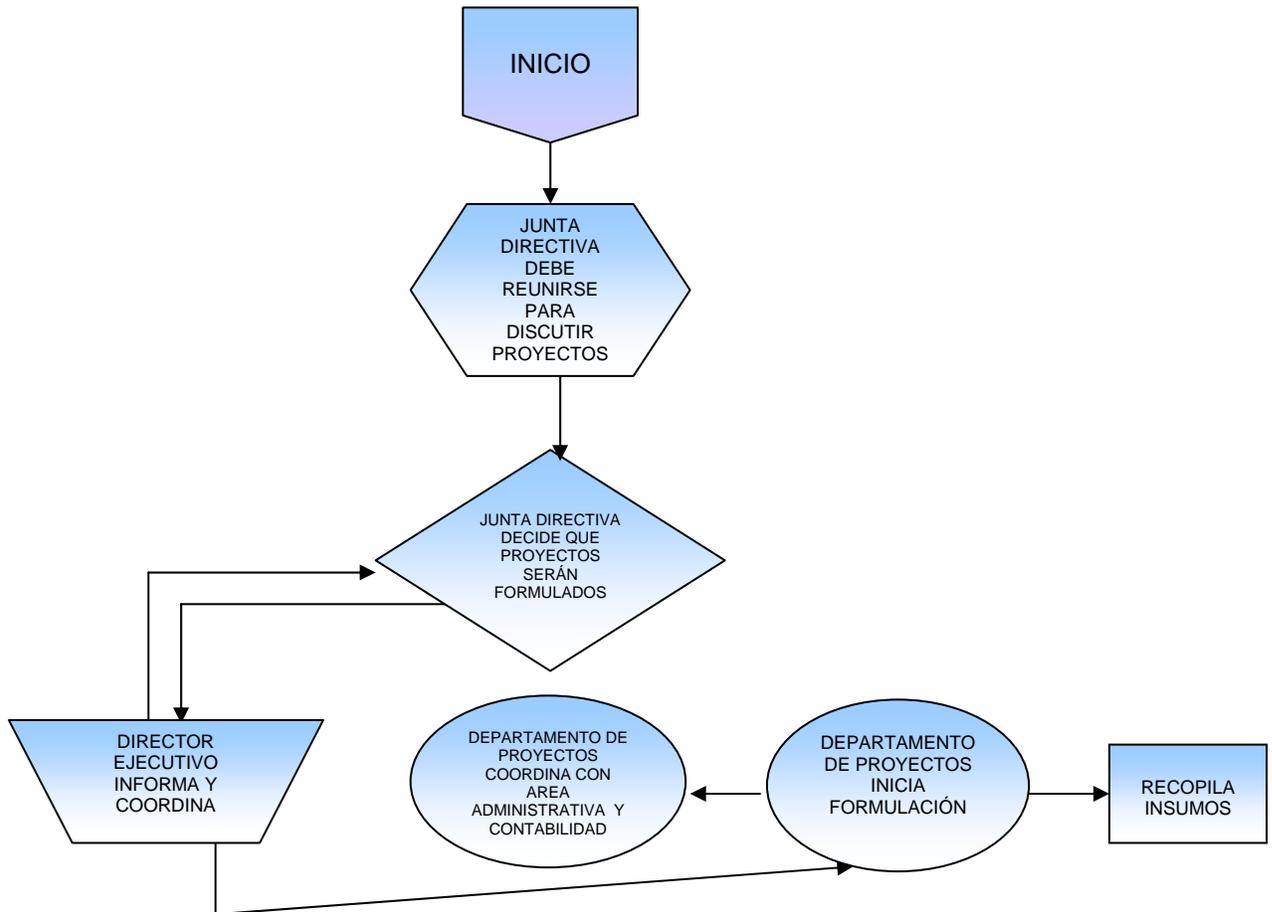
Los gastos de funcionamiento son desembolsados al momento de efectuar las actividades cotidianas, los cuales en su conjunto ascienden a Q 91,479.

### **5.2 Aplicación práctica en la ONG**

La Asociación Flor del Campo, formula y gestiona el proyecto denominado “Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas”; el cual se relaciona con el presupuesto de ingresos y egresos institucional, que se presenta para el año 2011.

### 5.3 Formulación del proyecto de desarrollo

#### 5.3.1 Proceso de relación entre departamento financiero - administrativo y directivos



### 5.3.2 Ficha técnica para el proyecto

#### **ASOCIACIÓN FLOR DEL CAMPO**

*16 calle 94, Zona 1, Guatemala, Ciudad*

*Tel.: 23323441 Fax: 23324314*

*Email: asflor@intelnet.net.gt*



#### **FICHA PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

1. ¿La población desea desarrollarse en lo económico y social a través de participar en proyectos?

---

---

2. ¿Qué tipo de necesidades resultan importantes para la población?

---

---

3. ¿Qué origina las necesidades y cuales son sus consecuencias?

---

---

4. ¿Cuál sería el aporte de la población?

---

---

5. ¿Qué sector de población se está considerando?

---

---

6. ¿Cuál es el área geográfica susceptible de ser destinataria de proyectos?

---

---

7. ¿Cuál es el propósito u objetivo general del proyecto?

---

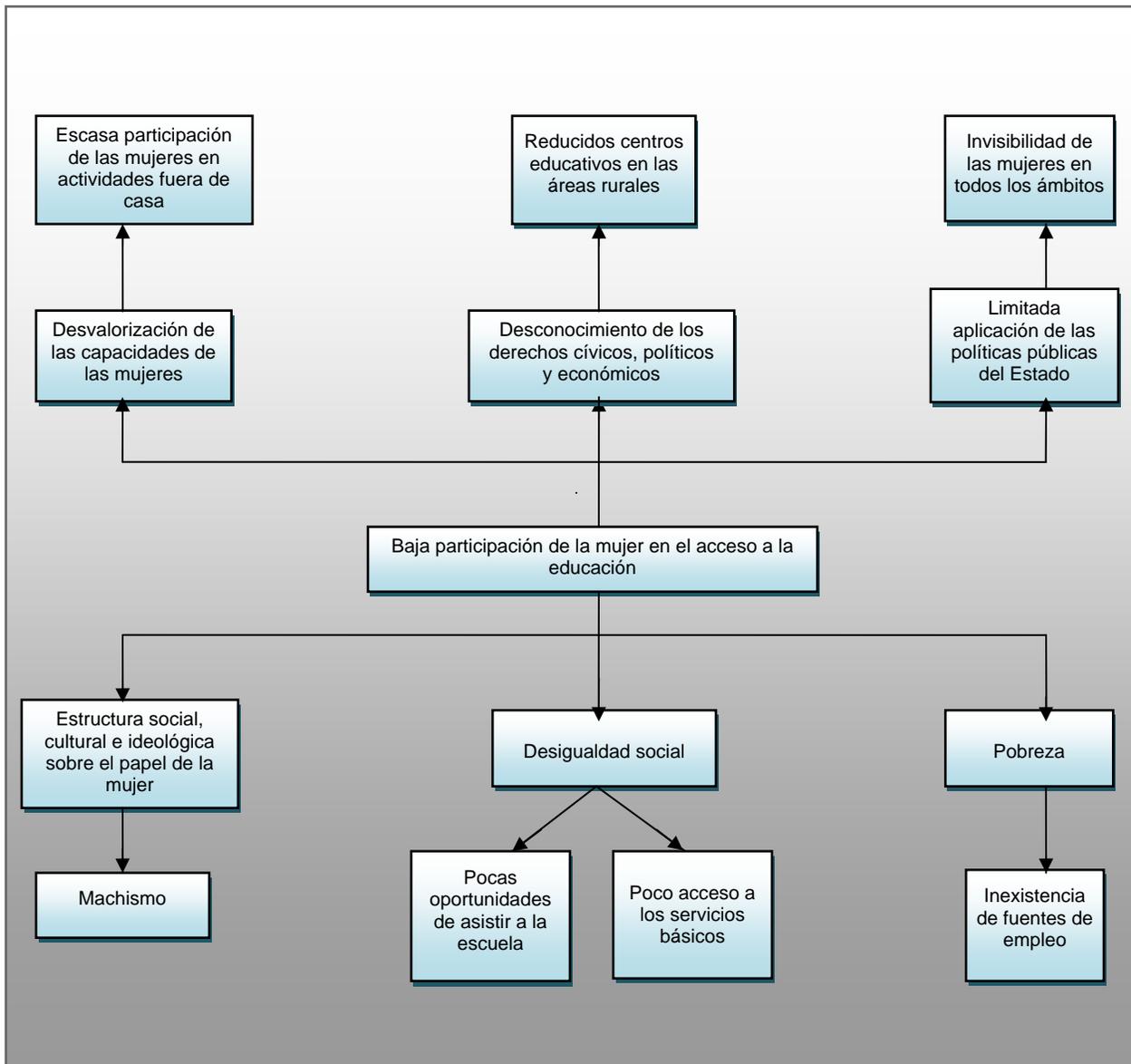
---

8. ¿Cuál es el área temática sobre el cual se va a incidir?

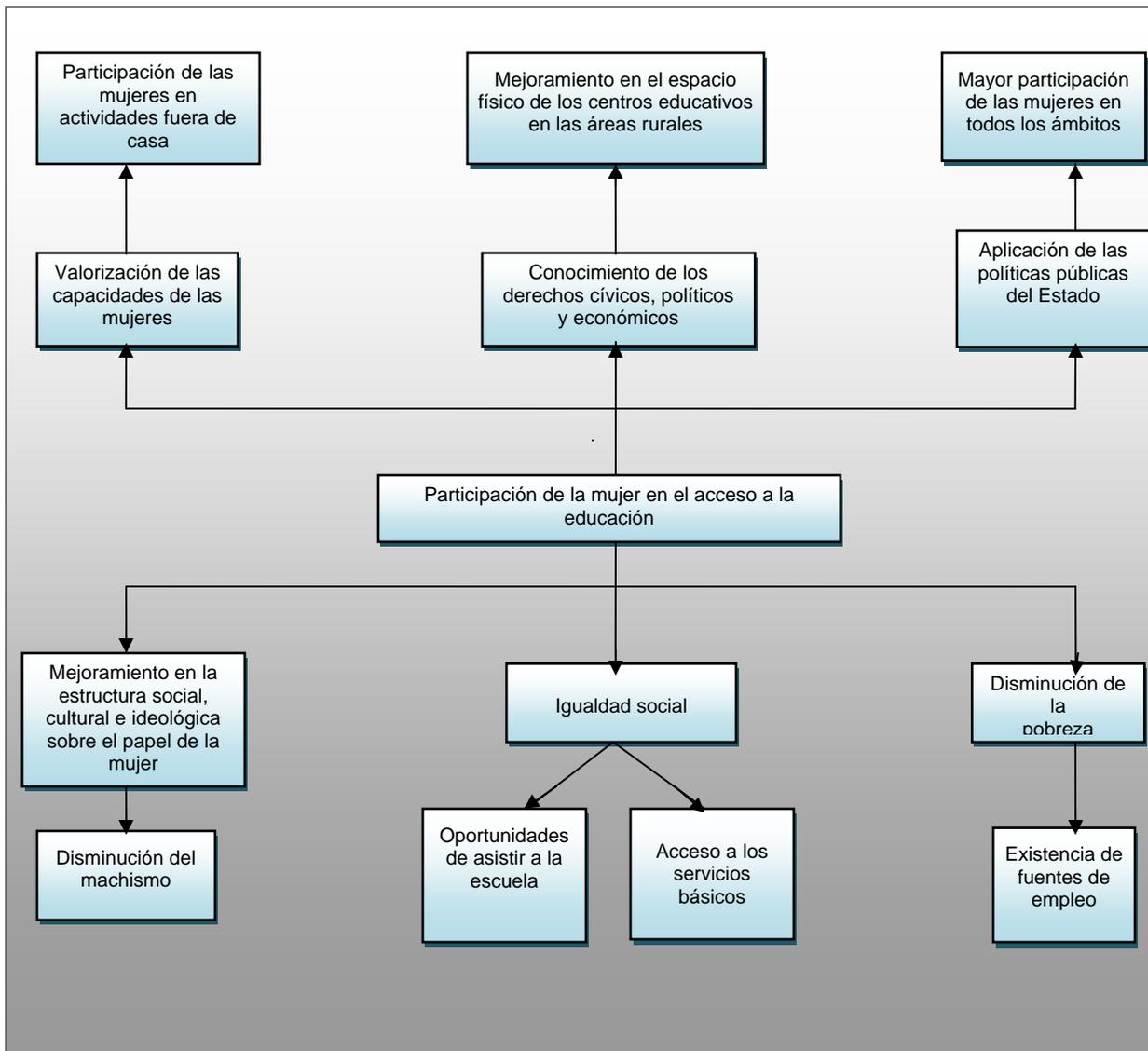
---

---

### 5.3.3 Árbol de problemas del proyecto



### 5.3.4 Árbol de objetivos del proyecto



### 5.3.5 Matriz de planificación del proyecto

<b>OBJETIVO GENERAL: Apoyar el desarrollo educativo y cultural de las mujeres en condiciones de pobreza para mejorar su nivel de vida</b>			
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
Planificar y ejecutar un programa de alfabetización y formación educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mujeres alfabetizadas incrementan el conocimiento de sus derechos cívicos, políticos y económicos.</li> <li>b. Mujeres alfabetizadas amplían la valorización de sus capacidades.</li> <li>c. Las participantes en los procesos de alfabetización aprende con materiales educativos y logran mayor participación de otras mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas de analfabetismo local.</li> <li>• Documento de contenido curricular realizado de acuerdo a experiencias educativas de Coordinadora Nacional de Alfabetización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abandono de hogares y comunidades en busca de nuevos horizontes.</li> <li>• Distancia a los centros de alfabetización.</li> </ul>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ejecutan talleres de capacitación interna con promotoras educadoras.</li> <li>2. Las promotoras educadoras fortalecen su conocimiento con los temas que se desarrollan.</li> <li>3. Se retroalimentan las participantes y multiplican la alfabetización.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Al finalizar se tendrán 20 mujeres con conocimientos de lectura y escritura básica.</li> <li>b. Mejora el rendimiento escolar y la calidad en los resultados.</li> <li>c. Promotoras educadoras están capacitadas y tienen experiencia de los temas a desarrollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes documentales del aprendizaje de las beneficiarias.</li> <li>• Informes de promotoras educadoras</li> <li>• Listas de asistencia y cuadros de promoción de mujeres alfabetizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad por el aumento de la violencia en las comunidades que obstaculicen la movilización a los talleres de alfabetización de las participantes.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INSUMOS REQUERIDOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar metodología para capacitación de promotoras educadoras.</li> <li>2. Preparar y ejecutar 2 talleres de capacitación (2 días) en procesos de alfabetización de promotoras educadoras</li> </ol>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor capacitador de Coordinadora Nacional de Alfabetización.</li> </ul> <p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de los recursos financieros para sufragar gastos para la alfabetización.</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de equipo de computo,</li> <li>• Papel, tinta y útiles de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del país</li> </ul>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar logística y ejecutar 48 talleres de alfabetización (2 talleres (de medio día) por semana en seis meses)</li> <li>2. Elaboración de memorias de talleres de alfabetización.</li> </ol>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador (a) responsable de la implementación y ejecución.</li> <li>• Promotoras capacitadoras</li> </ul> <p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros para sufragar los servicios de las promotoras y el coordinador (a), viáticos, material educativo, local, medios didácticos, papelería y útiles</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo de las organizaciones, líderes comunitarios y autoridades locales es positivo.</li> </ul>	

ACTIVIDADES	INSUMOS REQUERIDOS	FACTORES EXTERNOS
<p>1. Evaluar el proceso de alfabetización para retroalimentar y enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador evalúa el proceso, promotoras involucradas y beneficiarias directas del proyecto</li> </ul> <p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros para sufragar viáticos a las comunidades.</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los índices de violencia especialmente asaltos que puedan propiciar la pérdida de recursos financieros y en casos extremos vidas humanas.</li> </ul>
<p>1. Organizar logística y ejecutar 24 talleres de enseñanza aprendizaje (2 talleres por semana (de medio día) en tres meses)</p> <p>2. Elaboración de memorias de talleres de proceso enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador (a) responsable de la implementación y ejecución.</li> <li>• Promotoras capacitadoras</li> <li>• Mujeres alfabetizadas</li> </ul> <p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros para sufragar los servicios de las promotoras y el coordinador (a), viáticos, material educativo, local, medios didácticos, papelería y útiles</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones climáticas no son adecuadas</li> </ul>
<p>1. Evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador evalúa el proceso, promotoras involucradas y beneficiarias directas del proyecto</li> </ul> <p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros para sufragar viáticos a las comunidades.</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los índices de violencia especialmente asaltos que puedan propiciar la pérdida de recursos financieros y en casos extremos vidas humanas.</li> </ul>

### 5.3.6 Descripción del proyecto

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
<b>Nombre del proyecto:</b>	<b>APOYO A LA ALFABETIZACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS Y NO INDÍGENAS</b>
<b>Cobertura geográfica:</b>	País: Guatemala Departamento: Alta Verapaz Municipios: San Juan Chamelco y San Pedro Carchá
<b>Duración del proyecto:</b>	12 meses (enero a diciembre de 2011)
<b>Objetivos del proyecto:</b>	Objetivo general: 1. Apoyar el desarrollo educativo y cultural de las mujeres en condiciones de pobreza para mejorar su nivel de vida.  Objetivo específico: 1. Planificar y ejecutar un programa de alfabetización y formación educativa
<b>Grupos destinatarios:</b>	- Mujeres indígenas y no indígenas, víctimas de la discriminación y el racismo, que no han tenido oportunidad de asistir a la escuela, que tengan posibilidades de proyectarse a las demás personas miembros de la comunidad y que sean de escasos recursos.  - Niños (as) que asisten a la escuela y son hijos (as) de las mujeres alfabetizadas.  - La organización facilitadora del proceso de capacitación a las promotoras educadoras da a conocer la metodología utilizada.
<b>Beneficiarias finales:</b>	20 mujeres alfabetizadas
<b>Resultados esperados:</b>	- Las beneficiarias estarán en la capacidad de encontrar aplicación práctica al aprendizaje obtenido (lectura y escritura), desarrollándose como agentes multiplicadoras brindando apoyo a otras personas.  - Crear un espacio que permita que las beneficiarias se fortalezcan en la propia organización.  - Participar activamente en el análisis de su propia realidad, buscando alternativas de solución para las mismas.
<b>Breve descripción del proyecto:</b>	Como en la mayoría de los departamentos de Guatemala, Alta Verapaz, cuya cabecera es Cobán, es uno de los departamentos que posee un número considerable de lugares turísticos, los cuales son visitados por turistas nacionales y extranjeros. Este departamento cuenta con un patrimonio histórico impresionante y valioso. Su población esta conformada principalmente por indígenas Kekchí, Pocomchí y Achí.  A pesar que es un lugar rico en historia y patrimonio posee municipios y comunidades, donde se busca contribuir a superar un problema estructural, como lo es el analfabetismo, principalmente en las mujeres madres de escasos recursos, que no han tenido la oportunidad de asistir a la escuela.  Como parte integral de la contribución se espera participar en estimular a las mujeres a que asistan a los talleres del proceso de alfabetización tomando en cuenta que en Guatemala el problema no solamente es de carácter cultural y educativo, sino también económico y social.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
<b>Actividades principales:</b>	<p>Para el logro del objetivo del proyecto se conformará un equipo con un coordinador(a) con experiencia en la ejecución de proyectos similares, dos promotoras educadoras quienes deberán llenar el requisito de maestras de primaria y de preferencia que vivan en San Juan Chamelco y San Pedro Carchá, las cuales serán capacitadas por una persona designada por la Coordinadora Nacional de Alfabetización, derivado que se trabajará con la metodología que desarrolla esta institución, para lo cual se gestionará ante ella, la colaboración para impartir dicha capacitación.</p> <p>Las promotoras educadoras formadas y capacitadas en la metodología, llevarán a cabo los talleres de alfabetización, cada promotora tendrá a su cargo un municipio donde se seleccionarán a 10 comunitarias por cada uno. Impartirán un taller a la semana de medio día, utilizando las cartillas diseñadas por Coordinadora Nacional de Alfabetización durante 6 meses.</p> <p>Concluido el proceso de alfabetización por parte de las promotoras educadoras y con el fin de compartir experiencias en cada grupo se realizará un taller de evaluación de dicho proceso, el cual servirá para retroalimentar el proceso de enseñanza aprendizaje, donde participarán las hijas(os) de las mujeres, que se encuentran estudiando, quienes apoyarán a las mamás para continuar con el proceso a través de temas que seleccionarán las promotoras educadoras. Impartirán un taller a la semana de medio día durante 3 meses. Terminado los talleres de reforzamiento se evaluarán el nivel de lectura y escritura, como de conocimientos adquiridos de las beneficiarias.</p>

### 5.3.7 Cronograma de actividades del proyecto

	Actividades	Mes												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Preparar plan de puesta en marcha del proyecto													
2	Elaboración de términos de referencia para selección y contratación de personal													
3	Búsqueda de la infraestructura física para impartir talleres													
4	Contratación de personal													
5	Socialización con el personal seleccionado del proyecto													
6	Inicio de actividades													
7	Preparar, ejecutar y evaluar 2 talleres de capacitación en procesos y metodología de alfabetización para promotoras educadoras													
8	Reuniones de equipo para coordinar													
9	Organizar logística, ejecutar y evaluar 48 talleres de alfabetización con comunitarias.													
10	Organizar logística, ejecutar y evaluar 24 talleres de enseñanza-aprendizaje con comunitarias e hijos (as).													
11	Dar seguimiento y evaluar resultados e impactos.													

### 5.3.8 Presupuesto de gastos del proyecto

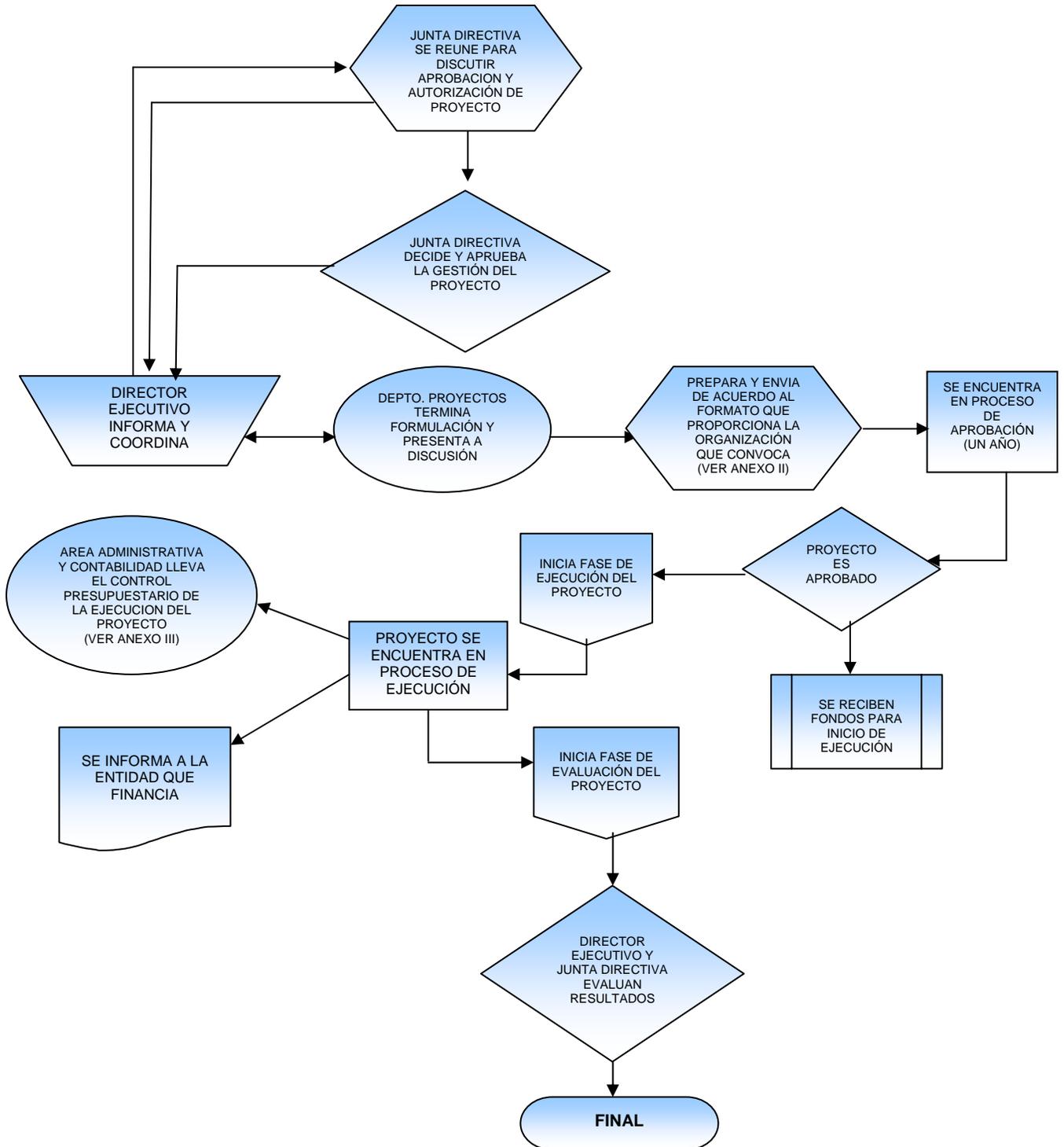
ASOCIACIÓN FLOR DEL CAMPO  
APOYO A LA ALFABETIZACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS Y NO INDÍGENAS  
ENERO A DICIEMBRE DE 2011

RUBROS PRESUPUESTARIOS	CANTIDAD		MONTO EN Q	
			UNITARIO	TOTAL
<b>1. RECURSO HUMANO</b>	No. Personas	Meses		
<b>1.1 Sueldos y Salarios</b>				
1.1.1 Coordinadora del proyecto	1	12	3,000	36,000
1.1.2 Promotoras educadoras	2	11	2,250	49,500
<b>1.2 Prestaciones laborales</b>				
1.2.1 Coordinadora del Proyecto	1	12	1,375	16,500
1.2.2 Promotoras educadoras	2	11	1,094	24,068
<b>Sub total (a)</b>				<b>126,068</b>
<b>2. ALFABETIZACIÓN/CAPACITACIÓN</b>				
<b>2.1 Talleres para promotoras educadoras</b>	No. Personas	Talleres/días		
2.1.1 Pasajes ida y vuelta promotoras (viajes a la capital)	2	2	150	600
2.1.2 Alimentación (coordinadora, promotoras, asesor)	4	(6 tiempos) 4	25	2,400
2.1.3 Hospedaje (coordinadora, promotoras)	3	6	100	1,800
2.1.4 Material didáctico		2	150	300
2.1.5 Alquiler de local		2	350	700
<b>Sub total (b)</b>				<b>5,800</b>
<b>2.2 Talleres para comunitarias (20)</b>		Talleres		
2.2.1 Pasajes ida y vuelta (desde sus casas hacia el local donde se imparten las capacitaciones)	(10 personas *municipio) 20	(36 talleres *municipio) 72	14	10,080
2.2.2 Refacción para comunitarias (incluye 12 niños y promotoras)	(10 personas *municipio) 35	(36 talleres *municipio) 72	8	10,080
2.3.3 Documentos de apoyo	20	(Cartillas) 5	20	2,000
2.3.4 Material didáctico	(meses) 9		300	2,700
2.3.5 Alquiler de local	(meses) 9	(Locales) 2	150	2,700
<b>Sub total (c)</b>				<b>27,560</b>
<b>2.3 Evaluación de talleres impartidos</b>		Talleres		
2.3.1 Pasajes ida y vuelta (desde sus casas hacia el local donde se imparten las capacitaciones)	(10 personas *municipio) 20	(2 talleres *municipio) 4	14	560
2.3.2 Alimentación para comunitarias	(10 personas *municipio) 35	(2 talleres *municipio) 4	25	1,750
2.3.3 Refacción para comunitarias (incluye 12 niños y promotoras)	(10 personas *municipio) 35	(2 talleres *municipio) 4	8	560
2.3.4 Material didáctico		(municipios) 2	150	300
<b>Sub total (d)</b>				<b>3,170</b>
<b>3. VIÁTICOS EQUIPO DE TRABAJO</b>	No. Personas	Viajes/noches /tiempos		
3.1 Pasajes coordinador(a) ida y vuelta (viajes a la capital)		48	150	7,200
3.2 Alimentación para coordinador (a)		240	25	6,000
3.3 Hospedaje para coordinador(a) del proyecto		96	100	9,600
3.4 Pasajes promotoras ida y vuelta (viajes a la capital)	2	11	150	3,300
3.5 Alimentación promotoras educadoras	2	44	25	2,200
3.6 Hospedaje para promotoras educadoras	2	22	100	4,400
<b>Sub total (e)</b>				<b>32,700</b>
<b>Totales (a,b,c,d,e)</b>				<b>195,298</b>
<b>4. Funcionamiento (7% sobre total gastos directos)</b>				13,671
<b>TOTAL</b>				<b>208,969</b>

Fuente: Las bases utilizadas en la elaboración del presupuesto se pueden observar en Anexo I Págs. 100-102.

## 5.4 Gestión y aprobación del proyecto de desarrollo

### 5.4.1 Proceso de las fases de ejecución y evaluación del proyecto



## 5.5 Bases para elaboración del presupuesto de ingresos y egresos institucional

**Asociación Flor del Campo**  
**Proyectos presentados a cooperantes**  
**Enero a diciembre de 2011**  
**(Expresado en Quetzales)**



PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	PROYECTOS					TOTALES
	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	Concientización a la Participación Ciudadana	
DURACIÓN EN AÑOS	(3)	(1)	(1)	(1)	(1)	
PERIODO DE EJECUCIÓN	enero 2011 a diciembre 2013	enero a diciembre 2011	enero a diciembre 2011	enero a diciembre 2011	Enero a diciembre 2011	
<b>RECURSO HUMANO</b>	378,204	126,068	666,093	126,068	126,068	<b>1,422,501</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	257,476	68,982	100,000	69,230	179,157	<b>674,845</b>
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	44,498	13,654	0	13,671	21,366	<b>93,189</b>
<b>TOTALES</b>	<b>680,178</b>	<b>208,704</b>	<b>766,093</b>	<b>208,969</b>	<b>326,591</b>	<b>2,190,535</b>

**Nota:** Los montos de cada partida presupuestaria fueron estimados, tomando en cuenta los cálculos efectuados en el anexo I Págs. 100-102, al momento de realizar el presupuesto del proyecto presentado.

### Marcas de auditoría utilizadas

-  Conectores
-  Envía
-  Recibe
-  Sumado

**Asociación Flor del Campo**  
**Distribución de los presupuestos de los proyectos presentados**  
**Enero a diciembre de 2011**  
**(Expresado en Quetzales)**



PROYECTOS	AÑO 2011			Fondos en gestión y aprobados	Cálculos
	Recurso Humano	Actividades	Funcionamiento (*)		
<b>En gestión</b>					
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	126,068	85,825	14,833	226,726	Q.378,204/3 años/12 meses*12 meses Q.257,476/3 años/12 meses*12 meses Q.44,498/3 años/12 meses* 12 meses
	<b>126,068</b>	<b>85,825</b>	<b>14,833</b>	<b>226,726</b>	
<b>En aprobación</b>					
Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	126,068	68,982	13,654	208,704	Q.126,068/12 meses*12 meses Q.68,982/12 meses*12 meses Q.13,654/12 meses* 12 meses
	<b>126,068</b>	<b>68,982</b>	<b>13,654</b>	<b>208,704</b>	
<b>Aprobados y en ejecución</b>					
Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	666,093	100,000	0	766,093	Debido a que el periodo de este proyecto es de enero a diciembre 2011 no se efectúa ningún cálculo.
Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	126,068	69,230	13,671	208,969	
Concientización a la Participación Ciudadana	126,068	179,157	21,366	326,591	
	<b>918,229</b>	<b>348,387</b>	<b>35,037</b>	<b>1,301,653</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>1,170,365</b>	<b>503,194</b>	<b>3+</b>	<b>63,524</b>	<b>1,737,083</b>

(\*) El monto que corresponde a funcionamiento incluido en los presupuestos de los proyectos, el cual, no se incluye al momento de consolidar el presupuesto de ingresos y egresos institucional. Este monto corresponde al porcentaje que regularmente se adiciona por gastos de funcionamiento (en este caso un 7%).

**Asociación Flor del Campo**  
**Complemento de presupuestos de proyectos presentados**  
**Años 2012 y 2013**  
**(Expresado en Quetzales)**



PROYECTOS	Años 2012 y 2013			Totales
	Recurso Humano	Actividades	Funcionamiento	
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente (**)	252,136	171,650	29,666	453,452
<b>TOTALES</b>	<b>252,136</b>	<b>171,650</b>	<b>29,666</b>	<b>453,452</b>

(\*\*) Este proyecto es el único que no se incluye, derivado que la ejecución de los años 2012 y 2013, se deberá presentar en los presupuestos de esos años.

**Asociación Flor del Campo**  
**Gastos de recurso humano administrativo**  
**(Expresado en Quetzales)**



Descripción	Unidad	Meses	Monto en Q			Cálculos
			Unitario	Mensual	Anual	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO: Sueldos y prestaciones</b>						
<b>Sueldos</b>						
Director ejecutivo(a)	1	12	7,750	7,750	93,000	1 persona*12 meses *7,750
Administrador(a)	1	12	5,000	5,000	60,000	1 persona*12 meses *5,000
Contador(a) general	1	12	5,000	5,000	60,000	1 persona*12 meses *5,000
Coordinador(a) área de proyectos	1	12	4,000	4,000	48,000	1 persona*12 meses *4,000
Asistente de presupuestos	1	12	3,000	3,000	36,000	1 persona*12 meses *3,000
Auxiliar de contabilidad	1	12	2,750	2,750	33,000	1 persona*12 meses *2,750
Auxiliar de proyectos	1	12	2,750	2,750	33,000	1 persona*12 meses *2,750
Secretaria	1	12	2,750	2,750	33,000	1 persona*12 meses *2,750
Recepcionista	1	12	2,250	2,250	27,000	1 persona*12 meses *2,250
Mensajero	1	12	1,560	1,560	18,720	1 persona*12 meses *1,560
Mantenimiento	1	12	1,560	1,560	18,720	1 persona*12 meses *1,560
<b>Prestaciones laborales</b>						
Director ejecutivo(a)	1	12	3,156	3,156	37,875	1 persona*7,750*37.5%*12 meses
Administrador(a)	1	12	2,125	2,125	25,500	1 persona*5,000*37.5%*12 meses
Contador(a) general	1	12	2,125	2,125	25,500	1 persona*5,000*37.5%*12 meses
Coordinador(a) área de proyectos	1	12	1,750	1,750	21,000	1 persona*4,000*37.5%*12 meses
Asistente de presupuestos	1	12	1,375	1,375	16,500	1 persona*3,000*37.5%*12 meses
Auxiliar de contabilidad	1	12	1,281	1,281	15,371	1 persona*2,750*37.5%*12 meses
Auxiliar de proyectos	1	12	1,281	1,281	15,371	1 persona*2,750*37.5%*12 meses
Secretaria	1	12	1,281	1,281	15,371	1 persona*2,750*37.5%*12 meses
Recepcionista	1	12	1,094	1,094	13,125	1 persona*2,250*37.5%*12 meses
Mensajero	1	12	835	835	10,020	1 persona*1,560*37.5%*12 meses
Mantenimiento	1	12	835	835	10,020	1 persona*1,560*37.5%*12 meses
<b>TOTAL</b>					<b>205,653</b>	<b>2</b>
					<b>666,093</b>	

**Nota:** El porcentaje aplicado de 37.5% se encuentra integrado por: bonificación anual decreto 42-92=8.33%; aguinaldo=8.33%; indemnización=9.72% (8.33%+12ava. parte bonificación anual y aguinaldo) y cuota patronal=10.67%. La Asociación tiene la política de no provisionar las vacaciones derivado que los empleados las gozan. En todos los cálculos se suman Q 250.00 mensuales por bonificación incentivo.

**Asociación Flor del Campo**  
**Gastos administrativos propios**  
**(Expresado en Quetzales)**



Descripción	Unidad	Meses	Monto			Cálculos
			Unitario	Mensual	Anual	
<b><u>FUNCIONAMIENTO</u></b>	Reuniones					
Gastos de Asamblea General	1				4,000	Alimentación
Gastos de Junta Directiva	1	12		225	2,700	Almuerzo: 30 *5 persona *12 meses= Refacción:15*5 persona*12 meses=
Mantenimiento de equipo	Varios	12	Varios	625	6,500	Computo: 50*5 computadoras*6 bimestres; fotocopiadora: 250*12 meses; fax y escáner: 125*4 trimestres
Suministros de oficina	Varios	12	Varios	2,143	25,719	Tinta:5 unidades*60*12 meses; hojas:5 resmas*38*12 meses; folder: 25 folder*27.50*12; sobres:12 sobres*13*12 meses; papel para fax: 1 cajas*300*4 trimestres; lapiceros, lápices, borradores, grapas, sacapuntas: 1,093.5 al año; engrapadoras: 10 engrapadoras*26; y sacagrapas: 10 sacagrapas*6; leitz: 2 docenas*18*12 meses
Gastos de mantenimiento de instalaciones	Varios	12	Varios	463	5,560	Desinfectante: 2 galones*58*12; papel higiénico: 6 rollos*20*12 meses; jabón en polvo: 4 bolsas*8.50*12 meses; escobas:4 al año*15; trapeadores: 4 al año*22.50; toallas: 1 docena*110
Gastos de movilización para personal por insumos para proyectos	2	12	50	200	2,400	24 viajes al año
Atención visitas y personal				350	10,952	Café, azúcar, agua salvavidas (convivió navideño)
					<b>57,831</b>	
<b><u>SERVICIOS EXTERNOS</u></b>						
Auditoría institucional	1	1	12,000	12,000	12,000	Una auditoria al año con dos revisiones parciales
Otros (1% sobre el total)					21,905	Q 2,190,535*1%=
					<b>33,905</b>	
					<b>91,736</b>	<b>3 +</b>

## 5.6 Consolidación del presupuesto de ingresos y egresos institucional

**Asociación Flor del Campo**  
**Presupuesto Institucional de Ingresos y Egresos**  
**Enero a diciembre de 2011**  
**(Expresado en Quetzales)**



PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	EGRESOS							PROYECTOS	INGRESOS	
	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	Concientización a la Participación Ciudadana	Gastos propios de la Asociación	Presupuesto aprobado		Fondos en gestión y aprobados	Presupuesto aprobado
<b>PROYECTOS</b>										
Recurso humano	126,068	126,068		126,068	126,068		<b>504,272</b>	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	226,726	<b>226,726</b>
Actividades	85,825	68,982	100,000	69,230	179,157		<b>503,194</b>	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	208,704	<b>208,704</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>										
Recurso humano			666,093				<b>666,093</b>	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	766,093	<b>766,093</b>
Funcionamiento						57,831	<b>57,831</b>	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	208,969	<b>208,969</b>
Servicios externos						33,905	<b>33,905</b>	Concientización a la Participación Ciudadana	326,591	<b>326,591</b>
<b>TOTALES</b>	<b>211,893</b>	<b>195,050</b>	<b>766,093</b>	<b>305,225</b>	<b>305,225</b>	<b>91,736</b>	<b>1,765,295</b>		<b>1,737,083</b>	<b>1,737,083</b>

Elaborado por: Depto. administrativo-financiero  
 Revisado por: Director Ejecutivo  
 Aprobado por: Junta Directiva

Fecha: 1/12/2010  
 Fecha: 9/12/2010  
 Fecha: 15/12/2010



## 5.7 Monitoreo del control presupuestario de ingresos y egresos

**Asociación Flor del Campo**  
**Control presupuestario de ingresos y egresos**  
**Enero a marzo de 2011**  
**(Expresado en Quetzales)**



PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	EGRESOS				PROYECTOS	INGRESOS			
	Presupuesto aprobado	Ejecución	Pendiente de ejecutar	% Ejecutado		Presupuesto aprobado	Recibido	Pendiente de recibir	% Recibido
<b>PROYECTOS</b>									
Recurso humano	504,272	116,721	387,551	23%	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	226,726	238,062	(11,336)	104%
Actividades	503,194	109,265	393,929	22%	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	208,704	62,611	146,093	30%
<b>ADMINISTRACIÓN</b>									
Recurso humano	666,093	134,892	531,201	20%	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	766,093	536,265	229,828	70%
Funcionamiento	57,831	10,443	47,388	18%	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	208,969	104,485	104,484	50%
Servicios externos	33,905	0	33,905	0%	Concientización a la Participación Ciudadana	326,591	97,977	228,614	30%
<b>TOTALES</b>	<b>1,765,295</b>	<b>371,321</b>	<b>1,393,974</b>	<b>21%</b>		<b>1,737,083</b>	<b>1,039,400</b>	<b>697,683</b>	<b>60%</b>

↙  
Anexo II

↘  
Anexo II

## 5.8 Evaluación del control presupuestario de ingresos y egresos

**Asociación Flor del Campo**  
**Control presupuestario de ingresos y egresos**  
**Enero a diciembre de 2011**  
**(Expresado en Quetzales)**



PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	EGRESOS				PROYECTOS	INGRESOS			
	Presupuesto aprobado	Ejecución	Variaciones	% Ejecutado		Presupuesto aprobado	Recibido	Variaciones	% Recibido
<b>PROYECTOS</b>									
Recurso humano	504,272	490,896	13,376	97%	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	226,726	238,062	(11,336)	104%
Actividades	503,194	507,248	(4,054)	101%	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	208,704	208,704	0	100%
<b>ADMINISTRACIÓN</b>									
Recurso humano	666,093	666,093	0	100%	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	766,093	766,093	0	100%
Funcionamiento	57,831	51,901	5,930	90%	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	208,969	208,969	0	100%
Servicios externos	33,905	25,953	7,952	77%	Concientización a la Participación Ciudadana	326,591	326,591	0	100%
<b>TOTALES</b>	<b>1,765,295</b>	<b>1,742,091</b>	<b>23,204</b>	<b>99%</b>		<b>1,737,083</b>	<b>1,748,419</b>	<b>(11,336)</b>	<b>101%</b>

↙  
Anexo IV

↘  
Anexo IV

## **5.9 Análisis general**

### **5.9.1 Análisis de la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos institucional**

El presupuesto de ingresos y egresos, se ha contemplado para que sea ejecutado durante el periodo 2011, considerando que estarán realizando desembolsos aproximadamente de Q 1,765,295 y recibiendo fondos por Q 1,737,083, de acuerdo a lo señalado en la página 89.

### **5.9.2 Análisis por monitoreo de la ejecución presupuestaria institucional**

Como producto del análisis efectuado (página 90), se observa que durante el trimestre de enero a marzo de 2011, se ha ejecutado el 21% de los gastos que fueron presupuestados, quedando pendiente de ejecutar un 79% en el transcurso de 9 meses.

Con relación a los ingresos, se ha recibido durante el trimestre mencionado, Q 1,039,400 del total que se tenían presupuestados, equivalente a un 60% aproximadamente, quedando para el resto de los meses de abril a diciembre de 2011, por recibir el 40% restante. Esta situación, evidencia que la Asociación cuenta con liquidez para una ejecución adecuada de sus actividades.

### **5.9.3 Análisis por evaluación de la ejecución presupuestaria institucional**

Al efectuar el análisis correspondiente al control presupuestario anual (página 91), se muestra que el presupuesto aprobado para el año 2011 asciende a la suma de Q 1,765,295 equivalente al 100%. Al 31 de diciembre de 2011 se ejecutaron Q 1,742,091 igual al 99% del total presupuestado. Se observa un saldo no ejecutado de Q 23,204 que equivale al 1%.

En las variaciones por rubro se puede observar en Recurso Humano de proyectos, un saldo no ejecutado de Q 13,376 equivalente al 3%; esta variación obedece a que el personal contemplado en los proyectos, principalmente las(os) promotores dejaron de trabajar en el mes de noviembre de 2011.

En lo referente al rubro de Actividades el presupuesto aprobado fue de Q 503,194 equivalente al 29% del total, y la ejecución del mismo asciende a la suma de Q.507,248 que equivale al 101%, teniendo una variación negativa de Q.4,054 equivalente al 1%, desviación que evidencia una ejecución adecuada de las actividades planificadas en los proyectos.

Por último en el rubro de Funcionamiento y Servicios Externos, donde el presupuesto asignado asciende a Q 57,831 y Q.33,905 respectivamente, se ejecutó durante el período la suma de Q.51,901 que corresponde al rubro de funcionamiento y en servicios externos Q 25,953.

De acuerdo al presupuesto de ingresos aprobado, se puede observar que el mismo asciende a Q 1,737,083, cuyo monto equivale al 100%. De dicho presupuesto fueron recibidos en el periodo de enero a diciembre de 2011, Q 1,748,419 equivalentes al 101%, para financiar las actividades contempladas.

En el control presupuestario de ingresos y egresos anual se puede observar que el gasto efectuado asciende a Q 1,742,091, y los fondos recibidos fueron Q 1,748,419, mostrando un excedente de Q 6,328 en relación a los egresos.

## CONCLUSIONES

1. Es indudable, que la utilización del presupuesto de ingresos y egresos en una entidad dedicada al desarrollo de proyectos sociales es vital para la búsqueda de financiamiento y toma de decisiones confiables y oportunas. Éste contribuye a minimizar el riesgo en las operaciones financieras, manteniendo límites razonables, con la finalidad de cumplir con las actividades propuestas.
2. La falta de un presupuesto institucional ocasiona problemas financieros, administrativos y operativos. Éste sirve de guía al momento de efectuar el análisis de los diferentes eventos económicos de la entidad, contribuyendo a la obtención de información precisa y confiable.
3. Las organizaciones no gubernamentales deben controlar los recursos financieros a través de mecanismos, que permiten determinar con certeza, claridad y congruencia las necesidades y resultados en términos económicos y operativos proyectados durante un período determinado.
4. La elaboración de un presupuesto institucional favorece el cumplimiento de los procedimientos y controles administrativos, también fortalece la coordinación entre las diferentes áreas que integran la entidad no lucrativa.

## RECOMENDACIONES

5. Es recomendable que las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, incorporen dentro de sus actividades la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos institucional, el cual, permitirá conocer con mayor exactitud, las cifras financieras a gestionar para llevar a cabo los objetivos propuestos acorde a su misión y visión.
6. Es necesario cuantificar con visión futurista y conocer con mayor precisión la liquidez de una organización no gubernamental que ejecuta proyectos de desarrollo, con el propósito de evitar inestabilidad financiera – operativa durante un período determinado. Esta finalidad se logra mediante la implementación del presupuesto institucional.
7. Es necesario establecer mecanismos como: programación de actividades en área financiera y administrativa, rendición de informes económicos, relacionados con las proyecciones efectuadas, presentación de datos estadísticos de la situación financiera del país, etc. Estos elementos suministrarán información imprescindible para formular el presupuesto institucional.
8. Es de suma importancia fortalecer la relación del personal de las áreas que conforman la institución. Es recomendable que al elaborar el presupuesto institucional, exista coordinación entre el área financiera, el Administrador(a) y el Director Ejecutivo(a) para llevar a cabo los procedimientos y controles administrativos establecidos.

## GLOSARIO

**1. Eficacia:**

Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados.

**2. Eficiencia:**

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**3. Filantropía:**

Cualidad de filántropo. En general, la filantropía es el amor al género humano y todo lo que a la humanidad respecta, particularmente, en su forma positiva y constructiva, expresado en la ayuda a los demás sin que necesariamente se requiera de un intercambio o interés alguno en una respuesta.

**4. Gestión:**

Acción y efecto de gestionar. Autogestión. Gestionar.

**5. Globalización:**

Proceso político, económico, social y ecológico por el cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros a nivel planetario.

**6. Multilateral:**

Que relaciona o concierne todas las partes implicadas. (Acuerdo multilateral)

**7. Perspectiva:**

Manera en que se enfocan las cosas para apreciarlas adecuadamente.

**8. Privatización:**

Traspasar al sector privado una entidad pública o estatal.

**9. Protocolo:**

Conjunto de reglas establecidas para ciertas ceremonias. Serie de documentos que un notario autoriza y custodia.

**10. Quórum:**

Cantidad de personas que representando un porcentaje del capital social, son necesarias para la celebración de la Asamblea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución de la República, Guatemala, Mayo de 1985, 79p.
2. Bobadilla Díaz, Percy, Águila Rodríguez, Luís y De la Luz Morgan, María, Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo, Guatemala de 2000, 159p.
3. Calderón Orozco, Cesar Alfredo, Tesis de Administración Financiera Aplicable a las Organizaciones no Gubernamentales, Guatemala, octubre de 1998, 84p.
4. Congreso de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo Número 512-98, Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles, Agosto de 1998, 15p.
5. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley Número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Guatemala, febrero de 2003, 10p.
6. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley Numero 106 y sus Reformas Código Civil, Guatemala, diciembre de 2006, 438p.
7. Coordinadora de ONGD para el Desarrollo, La Transparencia y Rendición de Cuentas en las ONGD, España, Año 2007, 48p.
8. De Morales, Esperanza, Documento de Apoyo a la Docencia, Curso de Auditoria, Guatemala, de 1999, 8p.

9. Del Río González, Cristóbal, El Presupuesto, México Novena Edición 2003, VIII-1p.
10. Gómez Morfín, Joaquín, El Control Interno en los Negocios, México, enero de 1965, 180p.
11. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Normas de Auditoría No. 1-38, X Edición, Guatemala, enero de 2005, 121p.
12. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados No. 29-32, Junta Directiva, Guatemala, 1993-1994, 40p.
13. Internet, temas relacionados.
14. Leyes vigentes en Guatemala, aplicables a las ONG.
15. MGI Chile Monroy y Asociados, S.C., Auditores, Asesores en Impuestos y Consultores de Empresas, Seminario Obligaciones Fiscales de ONG`S, Guatemala, Junio de 2009, 29p.
16. Normas Internacionales de Información Financiera -NIFF- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, D.F., Junio de 2005, 1424p.
17. Rosales Posas, Ramón, Formulación y Evaluación de Proyectos, San José, Costa Rica, Primera reimpresión, Agosto de 2000, 205p.
18. Superintendencia de Administración Tributaria, Seminario sobre Obligaciones Tributarias Asociaciones y Fundaciones no Lucrativas, Guatemala, Año 2008, 8p.
19. Universidad de San Carlos de Guatemala, Apuntes de Administración I Parte 1, Guatemala, Julio de 2000, 106p.

# **ANEXOS**

**ANEXO I**  
**BASES PARA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Descripción	Unidad	Meses	Monto en Q			Cálculos
			Unitario	Mensual	Anual	
<b>PERSONAL: Sueldos y prestaciones</b>						
<b>Sueldos</b>						
Coordinador (a)	1	12	-----	3,000	36,000	1 persona*12 meses *3,000
Promotoras educadoras	2	11	2,250	4,500	49,500	2 personas*11 meses*2,250
<b>Prestaciones laborales</b>						
Coordinador (a)	1	12	-----	1,375	16,500	(1 persona*3,000*37.5%*12 meses) + 250 mensuales bonificación incentivo
Promotoras educadoras	2	11	1,094	2,188	24,068	(2 personas*2,250*37.5%*11 meses) + 250 mensuales bonificación incentivo por persona

**Nota:**

El porcentaje aplicado de 37.5% se encuentra integrado por: bonificación anual decreto 42-92 = 8.33%; aguinaldo = 8.33%; indemnización = 9.72% y cuota patronal = 10.67%. La asociación tiene la política de no provisionar las vacaciones derivado que los empleados las gozan.

Personal	Descripción
Coordinador (a) del proyecto	Encargada de coordinar todo el trabajo del proyecto, orientar a las promotoras educadoras, asegurar la programación y ejecución de los talleres, de llevar control de contenidos, del monitoreo de los medios de verificación mencionados en el proyecto y de coordinar los desembolsos con el departamento de contabilidad. Se encargará de informar al director ejecutivo todo lo relativo a la ejecución del proyecto y de la elaboración de informe parcial y final
Promotoras educadoras	Encargadas de ejecutar el trabajo de capacitar a las beneficiarias, orientadas por la coordinadora del proyecto, asegurándose que se ejecuten de acuerdo a lo programado, que se agoten los contenidos a través de la elaboración de medios de verificación, así también proporcionar la documentación contable por los gastos de los talleres y elaborar informes mensuales del avance de las participantes, sirviendo estos como insumos a los informes a presentar por parte de la coordinadora.

Descripción	Unidad	Meses	Monto en Q			Cálculos
			Unitario	Mensual	Anual	
<b>Talleres de capacitación para promotoras educadoras (2 días por taller)</b>						
Transporte para promotoras (Interior-Guatemala-Interior)	2	1	300	600	600	2 personas*75*2 ida-vuelta*2 viaje en el mes
Alimentación en capacitación promotoras educadoras (coordinador(a) del proyecto, promotoras y asesor de metodología)	4	1	300	2,400	2,400	4 personas*25*6 tiempos*2 días*2 talleres
Hospedaje para promotoras educadoras (coordinador(a) del proyecto, promotoras)	3	1	600	1,800	1,800	3 personas *100*6 días
Material didáctico (papelería, cuadernos, lápices, lapiceros, sacapuntas, borrador, papelógrafos, etc.)	2	1	150	300	300	150 por taller*2 talleres
Alquiler de local	2	1	350	700	700	350 por taller*2 talleres

Descripción	Unidad	Meses	Monto en Q			Cálculos
			Unitario	Mensual	Anual	
<b>Talleres de capacitación para comunitarias (1 taller por semana en cada municipio)</b>						
Transporte para comunitarias (desde sus casas hacia el local donde se imparten las capacitaciones)	20	9	56	1,120	10,080	20 personas*7*2 ida-vuelta*4 viaje al mes*9 meses
Refacción en capacitación a comunitarias (se incluye a promotoras y niños)	35	9	32	1,120	10,080	35 personas*8*4 días*9 meses (incluye 12 niños(as))
Documentos de apoyo (cartillas diseñadas por CONALFA)	20	-----	-----	2,000	2,000	20 personas*20*5 cartillas
Material didáctico (papelería, cuadernos, lápices, lapiceros, sacapuntas, borrador, papelógrafos, etc.)	-----	9	300	300	2,700	300 al mes*9 meses
Alquiler de local	-----	9	150	300	2,700	150 mensual*2 locales*9 meses

Descripción	Unidad	Meses	Monto en Q			Cálculos
			Unitario	Mensual	Anual	
<b><u>Evaluación de talleres de alfabetización y del proceso de enseñanza aprendizaje</u></b>						
Transporte para comunitarias (desde sus casas hacia el local donde se imparten las capacitaciones)	20	1	-----	560	560	20 personas*7*2 ida-vuelta*2 talleres
Alimentación para comunitarias (se incluye a promotoras y niños)	35	1	-----	1,750	1,750	35 personas*25 (incluye 12 niños(as))*2 talleres
Refacción a comunitarias (se incluye a coordinadora, promotoras y niños)	35	1	-----	560	560	35 personas*8 (incluye 12 niños(as))*2 talleres
Material didáctico (papelería, cuadernos, lápices, lapiceros, sacapuntas, borrador, papelógrafos, etc.)	-----	1	-----	300	300	150 por municipio*2 municipios

Descripción	Unidad	Meses	Monto en Q			Cálculos
			Unitario	Mensual	Anual	
<b><u>Viáticos para personal del proyecto por rendición de cuentas e informes</u></b>						
Transporte para coordinador (a) del proyecto (Interior-Guatemala-Interior)	1	12	-----	600	7,200	1 persona*75*2 ida-vuelta*4 viajes al mes*12 meses
Alimentación para coordinador (a)	1	12	-----	500	6,000	1 personas*25*20 tiempos al mes*12 meses
Hospedaje para coordinador(a) del proyecto	1	12	-----	800	9,600	1 personas *100*2 días* 4 viajes al mes*12 meses
Transporte para promotoras educadoras (Interior-Guatemala-Interior)	2	11	150	300	3,300	2 personas*75*2 ida-vuelta*1 viajes al mes*11 meses
Alimentación promotoras educadoras	2	11	100	200	2,200	2 personas*25*4 tiempos al mes*11 meses
Hospedaje para promotoras educadoras	2	11	200	400	4,400	2 personas *100*2 días* 1 viaje al mes*11 meses

## ANEXO II

**Asociación Flor del Campo**  
**Consolidación de control presupuestario de egresos e ingresos**  
**Enero a marzo de 2011**  
**(Expresado en Quetzales)**



PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	EGRESOS EJECUTADOS							PROYECTOS	INGRESOS RECIBIDOS	
	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	Concientización a la Participación Ciudadana	Gastos propios de la Asociación	Totales		Fondos recibidos	Totales
<b>PROYECTOS</b>										
Recurso humano	31,517	31,517		22,170	31,517		<b>116,721</b>	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	238,062	<b>238,062</b>
Actividades	21,456	17,246	16,667	9,107	44,789		<b>109,265</b>	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	62,611	<b>62,611</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>										
Recurso humano			134,892				<b>134,892</b>	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	536,265	<b>536,265</b>
Funcionamiento						10,443	<b>10,443</b>	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	104,485	<b>104,485</b>
Servicios externos						0	<b>0</b>	Concientización a la Participación Ciudadana	97,977	<b>97,977</b>
<b>TOTALES</b>	<b>52,973</b>	<b>48,763</b>	<b>151,559</b>	<b>31,277</b>	<b>76,306</b>	<b>10,443</b>	<b>371,321</b>		<b>1,039,400</b>	<b>1,039,400</b>

Anexo III →

Capítulo V apartado 5.7

Anexo III  
 Capítulo V apartado 5.7 ↵

**ANEXO III**  
**BASES DEL CONTROL PRESUPUESTARIO INGRESOS Y EGRESOS POR MONITOREO**

**1. Presupuesto de egresos**

**1.1 Ejecución de proyectos trimestral**

Proyectos	Enero a marzo año 2011			Cálculos
	Recurso Humano	Actividades	Totales	
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	31,517	21,456	52,973	Q.126,068/12 meses*3 meses Q.85,825/12 meses*3 meses
Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	31,517	17,246	48,763	Q.126,068/12 meses*3 meses Q.68,982/12 meses*3 meses
Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa (*)	134,892	16,667	151,559	Q.460,440/12 meses*3 meses=115,110 Q.250*10 personas*3 meses=7,500; Q.115,110*10.67%=12,282 Q.100,000/12 meses*2 meses
Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas (Datos para cálculo extraídos de presupuesto (apartado 5.3.8)	22,170	9,107	31,277	Q 3,000*3 meses=9,000 Q 2,250*2 meses*2 personas=Q 9,000 Q 250*3 meses=750; Q 250*2 meses*3 personas=1,500; Q 18,000*10.67%=1,920 Q 93,892-Q 59,690- Q 6,880=27,322/6 meses*2 meses =9,107
Concientización a la Participación Ciudadana	31,517	44,789	76,306	Q.126,068/12 meses*3 meses Q.179,157/12 meses*3 meses
<b>TOTALES</b>	<b>251,613</b>	<b>109,265</b>	<b>360,878</b>	<b>1+</b>

(\*) En la ejecución del personal únicamente se asume que se han realizado desembolsos por sueldos + bonificaciones decreto + cuota patronal a esta fecha, ya que las prestaciones anuales se pagan en julio (bonificación anual) y en diciembre (aguinaldo)

**1.2 Ejecución trimestral de gastos administrativos**

Descripción	Monto en Q		
	Unitario	Mensual	Trimestre
<b>Vienen</b>			
<b>Funcionamiento</b>			
Gastos de Junta Directiva		225	675
Mantenimiento de equipo	Varios	625	1,250
<b>Van</b>			<b>1,925</b>

Descripción	Monto en Q		
	Unitario	Mensual	Trimestre
<b>Vienen</b>			<b>1,925</b>
<b>Funcionamiento</b>			
Suministros de oficina	Varios	2,143	6,429
Gastos de mantenimiento de instalaciones	Varios	463	1,389
Gastos de movilización para personal por insumos para proyectos		200	0
Atención visitas y personal		350	700
<b>Total funcionamiento</b>			<b>10,443</b>

1+

### Resumen de ejecución trimestral

	Descripción	Monto ejecutado
1.1	Ejecución de proyectos	360,878
1.2	Ejecución de gastos administrativos	10,443
	<b>TOTALES</b>	<b>371,321</b>

1

Anexo II

## 2. Presupuesto de ingresos

### 2.1 Calendario de recepción de fondos del trimestre

Proyectos	Enero a marzo Año 2011			Total
	Enero	Febrero	Marzo	
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente (En este proyecto se recibe un 35% en el 2011 por el inicio del proyecto, un 35% equivalente a Q 238,062 en 2012 y un 30% que asciende a Q 204,053 para el año 2013)	238,062	0	0	238,062
Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	0	62,611	0	62,611
Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	536,265	0	0	536,265
Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	104,485	0	0	104,485
Concientización a la Participación Ciudadana		97,977	0	97,977
<b>Totales</b>	<b>878,812</b>	<b>160,588</b>	<b>0</b>	<b>1,039,400</b>

Anexo II

Fuente: Condiciones indicadas en los convenios de los proyectos, según los enunciados expuestos en los antecedentes de la ONG (Pág. 71 a 74 capítulo V apartado 5.1)

## 2.2 Distribución de fondos recibidos de acuerdo a los rubros presupuestados

Proyectos	Enero a marzo año 2011			Total	Cálculos
	Recurso Humano	Actividades	Funcionamiento		
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	133,315	88,083	16,664	<b>238,062</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068 / Q.226,726=56% Q. 85,825 / Q.226,726=37% Q.14,833 / Q.226,726=7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q. 238,062*56%=Q133,315 Q. 238,062*37%=Q.88,083 Q. 238,062*7%=Q.16,664
Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	37,567	20,662	4,382	<b>62,611</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068/Q.208,704=60% Q. 68,982/ Q.208,704=33% Q.13,654/ Q.208,704=7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.62,611*60%=Q37,567 Q.62,611*33%=Q.20,662 Q.62,611*7%=Q.4,382
Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	466,551	69,714	0	<b>536,265</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.666,093/Q.766,093=87% Q.100,000/ Q.766,093=13% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.536,265*87%=Q.466,551 Q.536,265*13%=Q.69,714
Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	62,691	34,480	7,314	<b>104,485</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068/Q.208,969 =60% Q.69,230/ Q.208,969 =33% Q.13,671/ Q.208,969 =7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.104,485*60%=62,691 Q.104,485*33%=34,480 Q.104,485*7%=7,314
Concientización a la Participación Ciudadana	37,231	53,887	6,859	<b>97,977</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068/Q.326,591 =38% Q.179,157/ Q. 326,591 =55% Q.21,366/ Q. 326,591 =7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.97,977*38%=Q37,231 Q. 97,977*55%=Q53,887 Q. 97,977*7%=Q.6,859
<b>Totales</b>	<b>737,355</b>	<b>266,826</b>	<b>35,219</b>	<b>1,039,400</b>	

## ANEXO IV

**Asociación Flor del Campo**  
**Consolidación de control presupuestario de egresos e ingresos**  
**Enero a diciembre de 2011**  
**(Expresado en Quetzales)**



PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	EGRESOS EJECUTADOS							PROYECTOS	INGRESOS RECIBIDOS	
	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	Concientización a la Participación Ciudadana	Gastos propios de la Asociación	Totales		Fondos recibidos	Totales
<b>PROYECTOS</b>										
Recurso humano	122,724	119,380		126,068	122,724		<b>490,896</b>	Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	238,062	238,062
Actividades	87,913	71,282	98,166	69,230	180,657		<b>507,248</b>	Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	208,704	208,704
<b>ADMINISTRACIÓN</b>										
Recurso humano			666,093				<b>666,093</b>	Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	766,093	766,093
Funcionamiento						51,901	<b>51,901</b>	Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	208,969	208,969
Servicios externos						25,953	<b>25,953</b>	Concientización a la Participación Ciudadana	326,591	326,591
<b>TOTALES</b>	<b>210,637</b>	<b>190,662</b>	<b>764,259</b>	<b>195,298</b>	<b>303,381</b>	<b>77,854</b>	<b>1,742,091</b>		<b>1,748,419</b>	<b>1,748,419</b>

Anexo V →

← Capítulo V apartado 5.8

→ Anexo V  
 ← Capítulo V apartado 5.8

## ANEXO V

### BASES DEL CONTROL PRESUPUESTARIO INSTITUCIONAL ANUAL

#### 1. Presupuesto de egresos

##### 1.1 Ejecución de proyectos anual

Proyectos	Enero a diciembre año 2011			Cálculos
	Recurso Humano	Actividades	Total	
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	122,724	87,913	210,637	Q 126,068 – Q 3,344 = Q 85,825 + Q 2,088 =
Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	119,380	71,282	190,662	Q 126,068 – Q 6,688 = Q 68,982 + Q 2,300 =
Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	666,093	98,166	764,259	Q 460,440 + Q 205,653 = Q 100,000 – Q 1,834 =
Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	126,068	69,230	195,298	Q 5,800 + Q 27,560 + Q 3,170 + Q 32,700 =
Concientización a la Participación Ciudadana	122,724	180,657	303,381	Q 126,068 – Q 3,344 = Q 179,157 + Q 1,500 =
<b>TOTALES</b>	<b>1,156,989</b>	<b>507,248</b>	<b>1,664,237</b>	<b>2+</b>

##### 1.2 Ejecución anual de gastos administrativos necesarios para el funcionamiento de la Asociación

Gastos administrativos	
Descripción	Monto anual en Q
<b>Funcionamiento</b>	
Gastos de Asamblea General	4,080
Gastos de Junta Directiva	2,580
Mantenimiento de equipo	6,360
Suministros de oficina	20,619
Gastos de mantenimiento de instalaciones	5,460
Gastos de movilización para personal por insumos para proyectos	2,230
Atención visitas y personal	10,572
<b>Van</b>	<b>51,901</b>

Gastos administrativos	
Descripción	Monto anual en Q
<b>Vienen</b>	<b>51,901</b>
<b>Servicios externos</b>	
Auditoría institucional	15,000
Otros (1% sobre el total) $Q2,190,535*0.5\%=$	10,953
<b>Total servicios externos</b>	<b>25,953</b>
	<b>77,854</b>

2+

### Resumen de ejecución anual

	Descripción	Monto ejecutado
1.1	Ejecución de proyectos	360,878
1.2	Ejecución de gastos administrativos	10,443
	<b>TOTALES</b>	<b>371,321</b>

2

Anexo IV

## 2. Presupuesto de ingresos

### 2.1 Calendario de recepción de fondos año 2011

Proyectos	Meses año 2011												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente(***)	238,062													238,062
Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos		62,611				146,093								208,704
Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	536,265									229,828				766,093
Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	104,485					62,691				41,793				208,969
Concientización a la Participación Ciudadana		97,977		130,636			97,978							326,591
<b>TOTALES</b>	<b>878,812</b>	<b>160,588</b>	<b>0</b>	<b>130,636</b>	<b>0</b>	<b>208,784</b>	<b>97,978</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>271,621</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,748,419</b>	

Anexo IV

(\*\*\*) Con relación a este proyecto se recibe un 35% en el 2011 por el inicio del proyecto, un 35% equivalente a Q 238,062 en 2012 y un 30% que asciende a Q 204,053 para el año 2013).

Fuente: Condiciones indicadas en los convenios de los proyectos, según los enunciados expuestos en los antecedentes de la ONG (Pág. 71 a 74 capítulo V apartado 5.1).

## 2.2 Distribución de fondos recibidos de acuerdo a los rubros presupuestados

Proyectos	Enero a diciembre año 2011			Total	Cálculos
	Recurso Humano	Actividades	Funcionamiento		
Contribución al Mejoramiento del Medioambiente	133,315	88,083	16,664	<b>238,062</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068 / Q.226,726=56% Q. 85,825 / Q.226,726=37% Q.14,833 / Q.226,726=7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q. 238,062*56%=Q133,315 Q. 238,062*37%=Q.88,083 Q. 238,062*7%=Q.16,664
Apoyo al acceso a los Derechos Sociales Básicos	125,222	68,872	14,610	<b>208,704</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068/Q.208,704=60% Q. 68,982/ Q.208,704=33% Q.13,654/ Q.208,704=7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.208,704*60%=Q125,222 Q. 208,704*33%=Q.68,872 Q. 208,704*7%=Q.14,610
Apoyo al Fortalecimiento de la Estructura Organizativa	666,501	99,592	0	<b>766,093</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.666,093/Q.766,093=87% Q.100,000/ Q.766,093=13% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.766,093*87%=Q.666,501 Q.766,093*13%=Q.99,592
Apoyo a la Alfabetización de Mujeres Indígenas y no Indígenas	125,381	68,960	14,628	<b>208,969</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068/Q.208,969 =60% Q.69,230/ Q.208,969 =33% Q.13,671/ Q.208,969 =7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.208,969*60%=125,381 Q.208,969*33%=68,960 Q.208,969*7%=14,628
Concientización a la Participación Ciudadana	124,105	179,625	22,861	<b>326,591</b>	<u>Determinación de porcentajes:</u> Q.126,068/Q.326,591 =38% Q.179,157/ Q. 326,591 =55% Q.21,366/ Q. 326,591 =7% <u>Distribución de Fondos:</u> Q.326,591*38%=Q 124,105 Q. 326,591*55%=Q179,625 Q. 326,591*7%=Q.22,861
<b>TOTALES</b>	<b>1,174,524</b>	<b>505,132</b>	<b>68,763</b>	<b>1,748,419</b>	