

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

**“SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS DESARROLLADOS  
POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO  
DEMOCRÁTICO”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ALBA GRISELDA LUTÍN SANDOVAL**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012**

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

<b>Decano:</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>Secretario:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>Vocal I:</b>	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
<b>Vocal II:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>Vocal III:</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>Vocal IV:</b>	PC. Oliver Augusto Carrera Leal
<b>Vocal V:</b>	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 1 del punto 6, del Acta 29-2004 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 16 de septiembre de 2004.

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

<b>PRESIDENTE</b>	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
<b>SECRETARIO</b>	Lic. Christian Omar De León
<b>EXAMINADOR</b>	Lic. Roberto Salazar Casiano

Guatemala, 25 de octubre de 2011

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

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento recaído en mi persona, procedí a asesorar y revisar la Tesis titulada "SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS DESARROLLADOS POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO".

Durante el desarrollo de la Tesis, la señora ALBA GRISELDA LUTÍN SANDOVAL, describe el sistema de presupuestos de proyectos de una Organización no Gubernamental con fines de Desarrollo de un Estado Democrático de Derecho, de acuerdo a las etapas que conlleva el proceso presupuestal, así como el manual de presupuestos de proyectos establecido para dicha organización.

El trabajo de tesis presentado fue elaborado de acuerdo a los lineamientos técnicos, académicos como profesionales por lo que en mi opinión, este trabajo reúne las exigencias necesarias para someterse al examen general de privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado Académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Silvio Gustavo Solano Batres  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 3753

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-S"

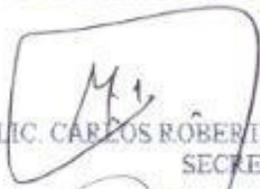
Ciudad Universitaria, Zona 12,  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TRECE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesion celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 199-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado "SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS DESARROLLADOS POR UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRATICO", que para su graduación profesional presentó la estudiante ALBA GRISELDA LUTIN SANDOVAL, autorizandose su impresion.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECA DA MORALES  
DECANO



Scep

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por ser un Padre amoroso, bondadoso y misericordioso, mucho más para mi vida, por bendecirme una vez más permitiéndome alcanzar tan importante logro.

### **A LA VIRGEN SANTÍSIMA:**

Por cuidarme a lo largo de mi vida e interceder por mí ante Dios, por cuidar también de mis hijas y derramar muchas bendiciones en mí persona siempre.

### **A MIS PADRES:**

Victor Manuel Lutín por enseñarme a luchar por las cosas que me hacen feliz y dan bienestar a mi vida y mi mamita Mayra Sandoval de Lutín por apoyarme siempre y mucho más para alcanzar esta meta, los amo mucho papitos sin ustedes no hubiera llegado hasta aquí nunca.

**A MIS HIJAS:** Que son mi inspiración y mi razón de vida, el tiempo que no tuve con ustedes mis amores tubo su fruto, obtener este gran logro para nuestras vidas, las amo mucho.

### **A MI ESPOSO:**

Jorge Mario gracias amor por todo tu apoyo, tanto en mi vida como para alcanzar esta meta TAM.

### **A MIS HERMANOS:**

Vicky, Ada, Manuel, Hugo y sobre todo a Cindy por ayudarme y apoyarme incondicionalmente para alcanzar esta meta, gracias hermanita. Gracias a todos por su apoyo los amo mucho.

### **A MI FAMILIA:**

A mis abuelitos, tíos, tías, primos, primas, por aportar a mi vida muchas cosas que me hacen ser quien soy, los quiero con todo el corazón.

**A MIS AMIGOS:**

Por el apoyo incondicional tanto en las buenas como en las malas, por sus consejos y por compartir conmigo tantos momentos gratos, los quiero mucho.

**A MI ASESOR:**

Por su colaboración y apoyo en el logro de esta meta tan importante en mi carrera profesional.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Por permitirme formarme como profesional en sus aulas y darme tantos recuerdos que nunca olvidare y que nunca volveré a vivir por ser únicos en la vida de cada persona.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO</b>	
1.1. Definición de Organización No Gubernamental	1
1.2. Historia de las Organizaciones No Gubernamentales	2
1.3. Tipos de Organizaciones No Gubernamentales	5
1.3.1 Según su constitución	5
1.3.2 De acuerdo a sus fines	6
1.3.3 Según su organización	8
1.3.4 De acuerdo a sus recursos económicos	9
1.4 Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático	9
1.4.1 Objetivos de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático	10
1.4.2 Líneas de trabajo de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático	11
1.4.3 Características de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático	12
1.4.4 Estructura organizacional de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático	12
1.4.5 Organigrama de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático	15
1.5 Aspectos Legales, Fiscales y de Supervisión	16
1.5.1 Aspectos Legales	16

1.5.2	Aspectos Fiscales	19
1.5.3	Aspectos de Supervisión	24

## **CAPÍTULO II PRESUPUESTO Y SISTEMA DE PRESUPUESTOS**

2.1	Reseña Histórica	27
2.2	Conceptos y Definiciones de Presupuesto	29
2.3	Objetivos	30
2.4	Importancia	30
2.5	Clasificación de los presupuestos	31
2.5.1	Según la flexibilidad	31
2.5.2	Según el período que cubra	32
2.5.3	Según el campo de aplicabilidad en la empresas	32
2.5.4	Según el sector en el cual se utilicen	34
2.5.5	Presupuesto Base Cero	35
2.6	Sistema de Presupuestos	36
2.6.1	Elementos de trabajo	37
2.6.2	Técnicas de elaboración de presupuestos	37
2.6.3	Principios para la elaboración de presupuestos	38
2.7	Etapas de la elaboración de presupuestos	41
2.7.1	Pre iniciación	41
2.7.2	Elaboración del presupuesto	42
2.7.3	Ejecución	43
2.7.4	Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real	44

2.7.5	Evaluación	44
2.8	Manual de presupuestos	45
2.8.1	Contenido del manual de presupuestos	45
2.8.2	Ventajas del manual de presupuestos	45

**CAPÍTULO III**  
**MANUAL DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO**

3.1	Evaluación de la situación actual del manual y cambios propuestos	47
3.2	Definición del manual	47
3.3.	Objetivo del manual	47
3.4	Contenido del Manual	48
3.4.1	Antecedentes de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo de un Estado democrático de derecho	48
3.4.2	Descripción del sistema de presupuestos de proyectos	49
3.4.3	Organización del Sistema de Presupuestos de Proyectos	55
3.4.4	Deberes y responsabilidades del personal a cargo del Sistema de Presupuestos	56
3.4.5	Cédulas e instrumentos para la elaboración de presupuestos	67

**CAPÍTULO IV**  
**SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS DESARROLLADOS POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO**

4.1	Generalidades	105
4.2.	Antecedentes del proyecto	105

4.3	Objetivos del proyecto	106
4.4	Financiamiento y plazo del proyecto	106
4.5	Elaboración del proyecto	107
4.5.1	Cédulas elaboradas en la etapa de pre-iniciación	108
4.5.2	Cédulas elaboradas en la etapa de elaboración	114
4.5.3	Cédulas elaboradas en la etapa de ejecución	128
4.5.4	Cédulas elaboradas en la etapa de control	142
4.5.5	Cédulas elaboradas en la etapa de evaluación	149
4.6	Informe final del proceso presupuestario del proyecto	164
4.6.1	Proceso presupuestario del proyecto	164
4.6.2	Conclusiones en el presupuestario del proyecto	168
4.6.3	Recomendaciones para futuros proyectos	168
	CONCLUSIONES	170
	RECOMENDACIONES	172
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	173

## INTRODUCCIÓN

El creciente surgimiento del sector solidario en Guatemala, que también recibe el nombre de entidades sin ánimo de lucro, organizaciones no gubernamentales, entre otros, ha crecido al punto que emplea más personas que el mismo sector público y ha sido reconocido como el tercer sector. Por lo cual, se ha requerido estructurar estas organizaciones de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras y fiscales, para poder cumplir con los objetivos propuestos por estas organizaciones de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad por la que funcionan dichas instituciones.

Estas organizaciones han venido asumiendo responsabilidades y desarrollando una importante labor como legado del sector público y de la misma sociedad y, por tanto, padecen las mismas limitaciones de disponibilidad de recursos que afectan a los otros sectores.

Por estas razones las entidades del tercer sector se ven en la necesidad de operar con criterios de empresas privadas para lograr buenos resultados que les generen recursos y así seguir cumpliendo los objetivos propuestos de forma eficiente, eficaz y efectiva.

Lo cual ha causado que en las organizaciones no gubernamentales guatemaltecas sea necesario contar con presupuestos elaborados conforme a procedimientos adecuados, que sirvan de guía para la realización de los proyectos que llevan a cabo cada una de estas instituciones, estos deben estar establecidos de acuerdo a las necesidades de cada uno de los proyectos y de los objetivos de los mismos.

El sistema administrativo-financiero utilizado con mayor frecuencia por las Organizaciones No Gubernamentales como parte de su planeación estratégica, para el efectivo cumplimiento de sus objetivos es el sistema de presupuestos por programas o proyectos, el cual para este tipo de instituciones es acompañado con el presupuesto base cero.

Lo que conlleva, dada la importancia de los presupuestos de proyectos, que estas instituciones elaboren dichos instrumentos de una manera adecuada. Contando con una guía o manual de

procedimientos en donde se establezcan las normas y procedimientos para el funcionamiento del sistema presupuestal.

Este trabajo se enfoca hacia las Organizaciones No Gubernamentales con fines de desarrollo de un estado democrático de derecho.

En el capítulo I de este trabajo se abordan las generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales, desde la definición, historia, tipos de organizaciones no gubernamentales, se define la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, su objetivo, líneas de trabajo, características, su estructura organizacional, así como los aspectos legales y fiscales que deben observar dichas instituciones.

Como se mencionó anteriormente las organizaciones no gubernamentales se ven en la necesidad de elaborar presupuestos para la realización de los programas y proyectos que desarrollan por lo que el Capítulo II trata acerca del Presupuesto y el Sistema de presupuestos, estableciendo los conceptos y definiciones de los mismos, su clasificación, etapas de su elaboración. Así mismo, define el manual de presupuestos.

En el Capítulo III contiene información acerca del Manual de Presupuestos de Proyectos para una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, su definición, objetivo, contenido del manual, este último presenta los antecedentes de la organización, la descripción y organización del sistema de presupuestos de proyectos en el que se basa dicho manual, describiendo los deberes y responsabilidades del personal a cargo del sistema, así como la definición y formato de las cédulas presupuestarias que se utilizan en el proceso presupuestario.

El Capítulo IV presenta la utilización del sistema de presupuestos de proyectos de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, a través de la realización de uno de los proyectos que lleva a cabo dicha institución, ya que el enfoque de éste trabajo es presentar una revisión desde el punto de vista financiero, del sistema de presupuestos y la aplicación del manual de presupuestos en donde se describen los procesos establecidos por dicho

sistema, incluyéndose el objetivo del capítulo, antecedentes y objetivos del proyecto, su financiamiento y plazo, así como la elaboración de dicho proyecto.

Este último capítulo permite observar la manera en que se llevan a cabo los procedimientos que el manual de presupuestos de proyectos de la Organización No Gubernamental en estudio contiene y que permite cumplir con el Sistema de Presupuestos establecido en dicha organización, utilizando al manual como guía para el personal responsable del sistema presupuestal, para cumplir a cabalidad lo establecido por el sistema presupuestario y así asegurar el efectivo cumplimiento de los objetivos y de los proyectos a presupuestar. Como se observa este capítulo es importante ya que en éste se describe la esencia de la tesis.

Finalmente se presentan las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones sugeridas en base al trabajo realizado a lo largo de toda la tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO**

#### **1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**

Las Organizaciones No gubernamentales conocidas como ONG's, son instituciones privadas y sin ánimo de lucro, cuyas actividades se basan en principios y en valores determinados y que persiguen la consecución de un bien social a través de una gestión democrática, transparente y participativa, dirigiendo la labor solidaria de personas voluntarias. Éstas se conocen como el tercer sector de la economía, debido a su intervención entre el Estado y el sector privado, los cuales conforman el primer y segundo sector en su orden. Sus finalidades se vinculan a la mejora del entorno social, y pueden encontrarse en campos muy variados, como, medio ambiente, cultura, ocio y juventud, actividades sociales, lucha contra la pobreza y la exclusión, cooperación internacional, entre otros. Su financiamiento puede ser nacional e internacional.

La Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo, Decreto No. 02-2003, en su artículo 2 describe a las organizaciones no gubernamentales de la siguiente manera:

“Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de las de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente” (5:2).

De acuerdo a la Coordinación de ONG's y Cooperativas:

“Las ONG's, son las organizaciones plenamente establecidas de carácter privado y sin fines de lucro que persiguen el mejoramiento de las capacidades humanas y la transformación de las condiciones y relaciones en que se desenvuelve la población en situación de pobreza y/o exclusión. Sus campos de acción son diversos, tanto como las necesidades, intereses y agendas

vigentes del desarrollo humano y la vigencia de los derechos económicos, políticos, sociales y culturales en el contexto guatemalteco” (21:7).

## **1.2 HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

“Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) tienen presencia oficial en el seno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde que ésta incluyó el artículo 71 en su Carta Magna (1945), donde le encarga al Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) que según lo dictaminado en la carta "podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo.

Además de participar del sistema de la ONU, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana. Desde 1946 el Consejo Económico y Social ha pasado de poseer 41 ONG’S reconocidas con el status de consultivas a más de 2,300 en 2009” (27:13).

En los espacios de la ONU y de la Unión Europea, las ONG’S son aceptadas como parte de los actores sociales y de las relaciones internacionales, lo cual hace que cada vez adquieren un mayor protagonismo.

Las ONG’S en Guatemala, aparecieron desde 1524, al establecerse la Iglesia Católica, durante la época colonial, en su papel de entidad impulsadora en actividades de beneficencia social; además del nacimiento de los partidos políticos. En el año de 1794 fue creada la primera organización no gubernamental orientada al desarrollo, llamada Amigos del País, como acuerdo con el rey de España Carlos IV, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población, en ámbitos de agricultura, comercio, industria, etc.

“El auge de las ONG’s fue a partir de los años sesenta, identificándose dos fuentes socio-políticas externas que influyen en su desarrollo:

1. La política de cooperación de los Estados Unidos de Norte América, y
2. La promulgación del servicio social de la iglesia católica.

En el ámbito latinoamericano y nacional, las ONG's empiezan a ser visibles a inicios de la década de los sesenta. En ese entonces se les llamaba o conocía como Organizaciones Privadas Voluntarias (OPV) por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). Éstas eran del interés del cooperante para impulsar el desarrollo socio-económico con el objetivo de contrarrestar los movimientos revolucionarios en el continente. La ayuda para el “desarrollo” se hacía efectiva en moneda y con “voluntarios” del Cuerpo de Paz” (24:7).

Así también, “en la década de los sesenta, influenciados por el espíritu y definiciones del Concilio Vaticano II y la Conferencia de Medellín de 1968, los religiosos y religiosas principalmente extranjeros, impulsaron el desarrollo de servicios de salud, educación y actividades agrícolas con la mira de mejorar la economía familiar, en comunidades y barrios de la ciudad capital. Como parte de la ampliación de su que hacer pastoral, promovieron la “promoción humana” y el desarrollo de liderazgos” (24:7).

“Como se ha indicado anteriormente, Naciones Unidas había incluido en su estatuto la denominación de organizaciones no gubernamentales, pero en el medio guatemalteco era utilizado comúnmente el termino de Organizaciones Privadas Voluntarias (OPV)” (24:7).

A mediados de la década de los setenta y durante el período de reconstrucción de las secuelas del terremoto de 1976, la denominación OPV desapareció. A la cooperación internacional le interesaba establecer la diferencia entre los fondos que le entregaban al gobierno y los entregados a organizaciones sociales (fundaciones, asociaciones, cooperativas).

“A partir de 1970-1979, derivado de la solicitud de responder solidariamente a las necesidades de las comunidades, principalmente a través de proyectos productivos agropecuarios, artesanales y de infraestructura con el objetivo de mejorar la vida y economía familiar. Después del terremoto de 1976 se establece un primer auge, observándose un crecimiento cuantitativo y cualitativo de movimientos campesinos, sindicales, cooperativos, de pobladores. En las comunidades de base se hizo evidente la presencia de la Acción Católica, la cual estaba inmersa en los comités de pro-mejoramiento y de reconstrucción en el área rural.

Durante esta etapa, las organizaciones sociales debieron responder a la situación de emergencia y reconstrucción junto a otros actores gubernamentales y no gubernamentales para superar las secuelas de destrucción y empobrecimiento del terremoto de 1976 y proporcionar apoyo a los afectados por el terror contrainsurgente, en el altiplano central, occidental y norte del país” (24:8).

“En la década de los ochenta, se produjo un segundo auge cualitativo en el crecimiento de las ONG’s. En ese período la mayoría de las ONG’s se volcaron bajo el concepto de emergencia y de acciones humanitarias con el objeto de atender a poblaciones devastadas por la persecución y la represión. Por otra parte, en el ámbito de las comunidades rurales y urbanas, nuevamente se observó un auge de los comités pro-mejoramiento y de desarrollo para afrontar la destrucción provocada por la guerra, así como el surgimiento de ONG’s de expresión local. También se observó el surgimiento de organizaciones pro-derechos humanos y de familiares de víctimas de la represión” (24:8).

“Un siguiente surgimiento de nuevas ONG’s se produjo entre 1990 y 1999, en el marco de las negociaciones y diálogos de paz entre la Unión Revolucionaria Nacional Guatemalteca -URNG- y el gobierno/Ejército de Guatemala, el retorno de los refugiados, la lucha por el reconocimiento internacional y nacional de los desplazados internos.

En esta etapa se continúan creando asociaciones no lucrativas, “apolíticas” y de servicio social a partir de nuevas motivaciones que permean y enriquecen los espacios organizativos y las reivindicaciones. Tal es el caso de las organizaciones indígenas de mujeres, pro defensa de los derechos humanos, de desarraigados (retornados, desplazados), de medioambiente, entre otras” (24:10).

Para los años 2000-2007, se evidenció la proliferación de organizaciones comunitarias al amparo de la *Ley de los Consejos Desarrollo Urbano y Rural*, Decreto No. 11-2002, que a su vez da espacios a las ONG’s en todos los niveles de éste sistema, al igual que a otros sectores. Esta circunstancia hace que surjan nuevas expresiones de estas organizaciones.

En el año 2003, se creó la ley específica que regulan la constitución y funcionamiento de las ONG’s, con el Decreto No. 02-2003, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el

Desarrollo, la cual se creó por la necesidad de contar con un instrumento jurídico que permita normar específicamente a las ONG's para facilitar el cumplimiento de sus fines y objetivos, misma que está vigente.

“En esta última etapa, las ONG's han sido gestoras y operadoras de proyectos de la cooperación internacional y de los gobiernos de turno” (24:11).

### **1.3 TIPOS DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

En el estudio de las organizaciones no gubernamentales se pueden observar una serie de clasificaciones atendiendo su forma de constitución, de acuerdo a sus fines, según su organización, y de acuerdo a sus recursos económicos mismas que se describen a continuación:

#### **1.3.1 Según su constitución**

De acuerdo a la ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo Decreto 02-2003 estas se podrán constituir como:

- Asociaciones
- Fundaciones y ONG's propiamente dichas

Al agruparse estas organizaciones en una sola pueden ser consideradas como federaciones y confederaciones.

“Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. La asociación está normalmente dotada de personería jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos. Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro (obra social)” (34:1).

“Fundación es un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro. Dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores, la fundación debe perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social, si bien debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines. Por ello, si bien la finalidad de la fundación debe ser sin ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último” (35:1).

“La federación es la unión de al menos tres asociaciones. Para constituir una federación será necesario reunir los mismos requisitos que para constituir una asociación, y para ello se precisa un mínimo de tres miembros, que en este caso serán las asociaciones. Confederación es la alianza de varias federaciones” (5:3).

### **1.3.2 De acuerdo a sus fines**

“Las organizaciones no gubernamentales según sus fines se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Organizaciones voluntarias
- Agencias y organismos de servicios no lucrativos
- Organizaciones comunitarias o de base
- Organizaciones populares
- Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONG'SD)
- Organizaciones de Inmigración” (32:1)

#### **1.3.2.1 Organizaciones voluntarias**

“Las organizaciones voluntarias son aquellas de iniciativa social y de carácter privado sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad principalmente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos. Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con voluntarios aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones” (28:1).

### **1.3.2.2 Agencias y organismos de servicios no lucrativos**

“Las agencias y organismos de servicios no lucrativos son entidades constituidas para prestar un servicio, son consultoras u organismos no lucrativos, pero que funcionan según la lógica del mercado y son contratadas por organismos públicos, nacionales e internacionales, para cumplir con finalidades públicas” (36:1).

### **1.3.2.3 Comunitarias o de base**

“Estas organizaciones promueven relaciones humanas solidarias, comprometidas, sinceras y no mediatizadas. Sus miembros comparten significados y sentido vital de la lealtad a la humanidad en su conjunto. También son denominadas organizaciones de base ya que son las organizaciones de carácter social o político más cercanas a la comunidad a la que sirven. Estas son la célula más pequeña relacionada con la población” (3:12).

### **1.3.2.4 Organizaciones populares**

“Las organizaciones populares, son todos aquellos actores sociales capaces de organizarse con carácter permanente, definir objetivos a corto, mediano y largo plazo y proyectarse hacia la transformación de la sociedad, desarrollando procesos continuos de lucha y conciencia de política popular” (29: 23).

### **1.3.2.5 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo**

“Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo u organizaciones de cooperación internacional para el desarrollo, son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación, al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades en vías de desarrollo. Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados” (18:3).

### **1.3.2.6 Organizaciones de inmigración**

“Las organizaciones de inmigración proporcionan servicios diversos a los inmigrantes; promocionan políticas locales, nacionales e internacionales relacionadas con sus regiones de origen; en momentos de desastres naturales surgen con el fin de recolectar y canalizar donativos para la región afectada, y así mismo persiguen objetivos cívicos o culturales” (31:33).

### **1.3.3 Según su organización**

“Las ONG’s de acuerdo a su organización pueden ser consideradas como:

#### **1.3.3.1 De primer nivel**

Estas organizaciones gozan de personería jurídica y tienen la capacidad de ejecutar y replicar proyectos en diferentes comunidades, municipios, departamentos y regiones. Estas se financian para cubrir sus gastos de funcionamiento e inversión de diferentes fuentes, incluyendo donaciones nacionales e internacionales.

#### **1.3.3.2 De segundo nivel**

Constituyen agrupaciones de asociaciones y/o fundaciones de primer nivel para concentrar su representación. Se les denomina coordinadoras, consorcios o federaciones. Entre los consorcios o federaciones de ONG’S como por ejemplo: Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicio no Gubernamental (ASINDES), Consejo de Instituciones de Desarrollo (COINDE), Coordinación de ONG’S y Cooperativas (CONGSCOOP), Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala (COMG), etc.

#### **1.3.3.3 De tercer nivel**

Estas son instituciones conformadas por las organizaciones de segundo nivel, en 1992 se inicio el esfuerzo por conformar la instancia ONG’S de tercer nivel en Guatemala conocida como Foro de Coordinaciones de Organizaciones no Gubernamentales (FORO), integrado por los siguientes consorcios de ONG’S de segundo nivel: ASINDES, COINDE, CONGSCOOP, COMG, y Movimiento Tzuk Kim Pop” (25:6).

### **1.3.4 De acuerdo a sus recursos económicos**

Los recursos económicos de las ONG'S pueden provenir de distintas fuentes dependiendo de la naturaleza y objetivos de cada una de estas instituciones pudiendo ser sus fuentes de ingresos: donaciones de organismos internacionales, ingresos por prestación de servicios o por venta de algunos productos esto siempre sin ánimo de lucro únicamente para obtener financiamiento para el cumplimiento de sus objetivos, así como recursos provenientes del Estado, por lo que existe una clasificación de acuerdo al monto de los recursos que estas manejan anualmente.

“Estas pueden ser:

#### **a) Pequeñas**

Son consideradas todas las organizaciones no gubernamentales que poseen un presupuesto anual de 50 mil hasta 1 millón de quetzales.

#### **b) Medianas**

Se consideran todas las ONG'S con un rango presupuestario anual de 1.1 a 5.0 millones de quetzales.

#### **c) Medianas-grandes**

Su presupuesto anual asciende de 5.1 a 10.0 millones de quetzales.

#### **d) Grandes**

Estas organizaciones poseen un presupuesto anual de 10.1 millones de quetzales en adelante.”  
(4:23)

## **1.4 ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO**

El Estado democrático de derecho es, “una entidad capaz de modificarse y se fundamenta en un dinámico proceso de cambio permanente con el fin de responder a las transformaciones del

mundo social, económico, científico, cultural y político, y a la necesidad de corregir las injusticias provocadas por los sistemas político y jurídico a raíz de las inapropiadas definiciones de la diferencia y la “otredad” (la otredad es entonces esa posibilidad de reconocer, respetar y convivir con la diferencia; es la única garantía de la diversidad, la que, por lo demás, hace posible esa cualidad de los seres humanos de ser únicos e irrepetibles)” (33:100).

Desde el punto de vista normativo el Estado democrático de derecho se ha cristalizado como la única forma de organización política que garantiza la defensa de los derechos de cada persona y de los diferentes grupos que lo componen; al mismo tiempo que hace posible la creación de las condiciones económicas y sociales necesarias para satisfacer las necesidades básicas. Este implica la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones, a través de diferentes mecanismos previstos en la Constitución, como la iniciativa legislativa, el referéndum, etc. “(30:5).

En tal sentido una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático es aquella dedicada a promover la transformación del sistema de justicia, la implementación de la seguridad democrática, el ejercicio de la ciudadanía en justicia y seguridad democrática; y el pensamiento político y democrático. En Guatemala existen este tipo de organizaciones dentro de las cuales podemos mencionar: el Movimiento Pro Justicia, el Foro Guatemala, la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (Avancso), la Fundación Rigoberta Menchú Tum, Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos (CALDH), la Fundación Myrna Mack, entre otros.

#### **1.4.1 Objetivos de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático**

Los objetivos de una ONG’S con fines de desarrollo democrático son los siguientes:

- Promover la transformación del sistema de justicia.
- Promover la implementación de la seguridad democrática.
- Promover el ejercicio de ciudadanía en justicia y seguridad democrática.

- Promover la construcción del pensamiento político crítico y democrático.
- Promover la reflexión, expresión cultural y simbólica, del posicionamiento social, principios y valores institucionales.
- Promover el fortalecimiento institucional.

#### **1.4.2 Líneas de trabajo de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático**

Las líneas de trabajo a seguir por una ONG'S que le ayudaran a cumplir los objetivos a manera de promover el desarrollo del Estado democrático de derecho se detallan a continuación:

- Justicia  
Una justicia basada en la constitución que promueva el respeto de los derechos humanos, el acceso a la justicia penal y a la jurisdicción internacional.
- Seguridad democrática  
Un sistema de seguridad centrado en la protección y bienestar del ser humano, en el marco de un estado y sociedad que busca eliminar toda forma de autoritarismo, cultura represiva, poderes ocultos y estructuras clandestinas.
- Participación ciudadana  
Actores sociales con habilidades y capacidades políticas, técnicas y críticas en el desarrollo de la democracia, desde espacios de participación, cohesión y consenso social.
- Político  
Conciencia, vigilancia y acción ciudadanas que impulsan la convivencia democrática en la sociedad para la transformación del Estado.
- Cultural  
Una sociedad identificada con símbolos que inspiran su lucha contra la impunidad, por la justicia, la democracia y la participación ciudadana.

### **1.4.3 Características de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático**

Las organizaciones no gubernamentales con fines de desarrollo democrático presentan las siguientes características:

- Organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura.
- No poseen ánimo de lucro y sus ingresos y/o beneficios se revierten en el desarrollo de sus programas y proyectos.
- Trabajan activamente en el campo de la Cooperación al desarrollo y la Solidaridad Internacional.
- Tienen amplio respaldo y presencia social.
- Son independientes, eligen sus contrapartes y fijan libremente sus objetivos y estrategias de acción.
- Disponen de recursos humanos y económicos que provienen de la solidaridad, donaciones privadas, trabajo voluntario y semejante.
- Aplican mecanismos transparentes y participativos en la elección de sus cargos, fomentando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres así como la promoción de un voluntariado crítico y plural.
- Son transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos y facilitan el control externo de sus actividades y recursos.
- Basan sus actividades y articulan sus objetivos en acuerdo a los principios de la Cooperación al desarrollo, la Solidaridad internacional y la Acción humanitaria.

### **1.4.4 Estructura organizacional de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático**

La Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático está estructurada de la siguiente manera:

#### **1.4.4.1 Asamblea General**

La Asamblea General se integra por los miembros Fundadores, Benefactores y Miembros Ordinarios de la organización, estos desempeñan sus funciones sin remuneración.

#### **1.4.4.2 Junta Directiva**

La Junta Directiva es el órgano coordinador, director y ejecutor de la organización, encargado de velar por la buena conducción de la institución. Se integra con los miembros de la institución, en los siguientes cargos:

- Presidencia
- Vicepresidencia
- Secretaría
- Tesorería
- Dos vocales

El sistema de elección para integrar la junta es por cargos. La votación se hace en forma nominal o como lo decida la asamblea general ordinaria.

#### **1.4.4.3 Dirección Ejecutiva**

Depende directamente de la Junta Directiva, brinda el apoyo para asegurar la sostenibilidad técnica y financiera de la organización, a través de personal altamente calificado y comprometido con la mística de trabajo. La dirección ejecutiva es apoyada por dos áreas o departamentos:

- **Departamento administrativo**

Se encarga de dar el apoyo logístico en las actividades de las áreas programáticas, así mismo es responsable del funcionamiento de la organización y de la eficiente administración de los recursos de la organización.

- **Departamento financiero contable**

Este departamento se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la organización; a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión de fondos y a la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización. Asimismo facilita el monitoreo y evaluación de las actividades, cuidando que la contabilización de las mismas se realice con documentos de respaldo originales y cuidando que todo se desarrolle bajo la observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

#### **1.4.4.4 Equipo de coordinadores**

Está integrado por los coordinadores de las cinco áreas programáticas de la organización, su función principal es consolidar la complementariedad de las áreas en las diversas actividades que se realizan y así alcanzar de manera eficiente el logro de los objetivos institucionales.

#### **1.4.4.5 Área Jurídica**

Está conformada por un equipo de abogados especializados en temas de derechos humanos y acceso a la justicia. El fin primordial de esta área es lograr una justicia basada en la constitución que promueva el respeto de los derechos humanos, el acceso a la justicia penal y a la jurisdicción internacional.

#### **1.4.4.6 Área de Seguridad y Reconversión Militar**

Su línea de trabajo es la construcción de un sistema de seguridad centrado en la protección y bienestar del ser humano, en el marco de un estado y sociedad que busca eliminar toda forma de autoritarismo, cultura represiva, poderes ocultos y estructuras clandestinas.

#### 1.4.4.7 Área de Participación Ciudadana

Se encarga de la formación de actores sociales con habilidades y capacidades políticas, técnicas y críticas en el desarrollo de la democracia, desde espacios de participación, cohesión y consenso social.

#### 1.4.4.8 Área Política

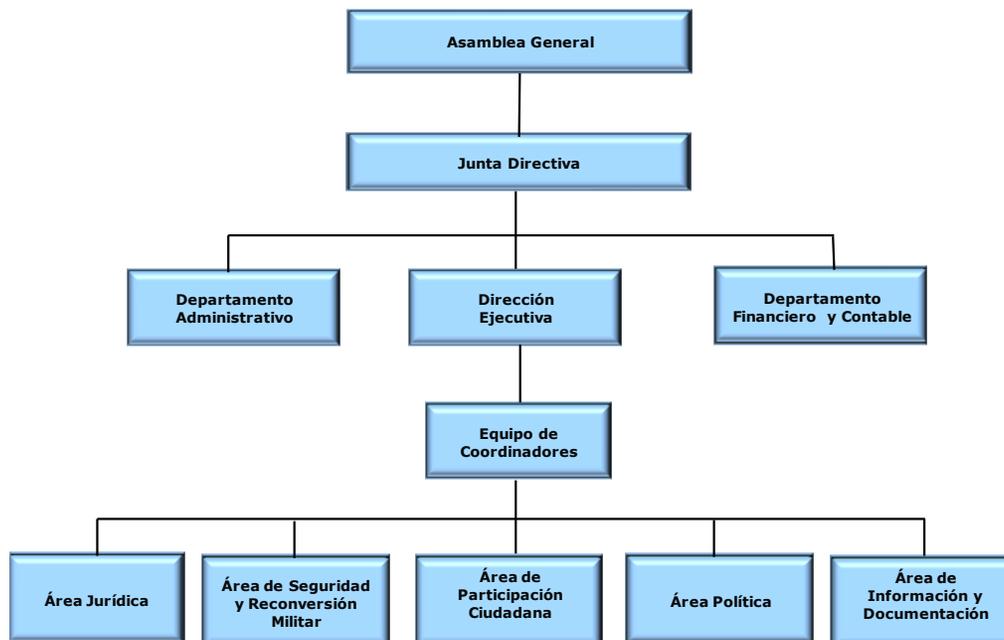
Busca crear conciencia, vigilancia y acciones ciudadanas que impulsen la convivencia democrática en la sociedad para la transformación del Estado.

#### 1.4.4.9 Área de Información y Documentación

Su fin es la promoción de una sociedad identificada con símbolos que inspiran su lucha contra la impunidad, por la justicia, la democracia y la participación ciudadana.

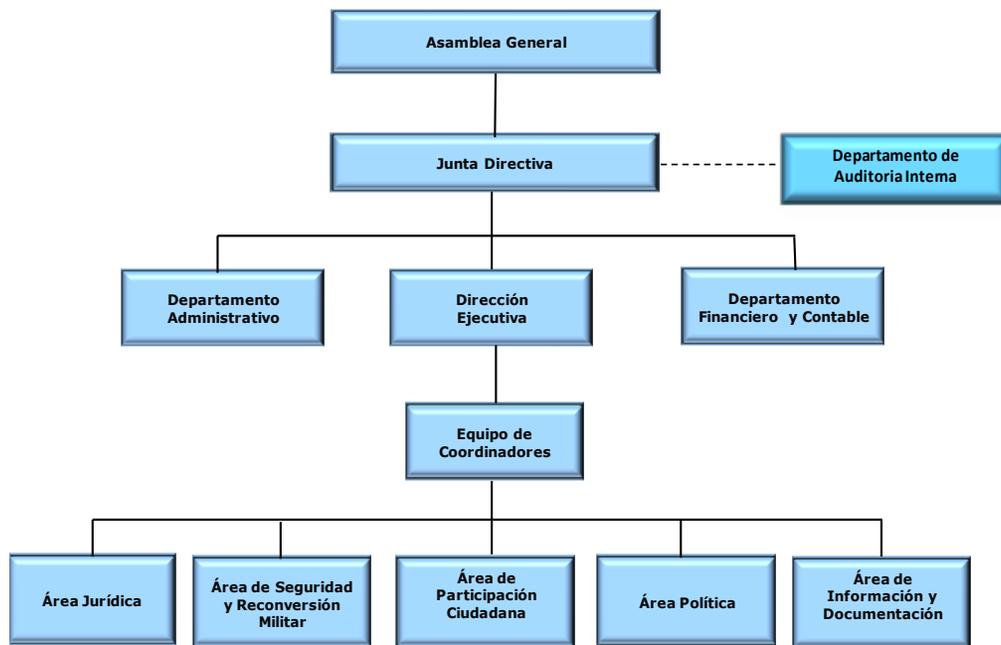
#### 1.4.5 Organigrama de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático:

El organigrama que se posee actualmente la organización es el que se presenta a continuación:



Fuente: Proporcionado por Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático.

Derivado del estudio se propone que la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático incluya dentro de su estructura organizacional un departamento de auditoría interna que ayudara a evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de control y dirección, dicho departamento deberá reportar únicamente a la Junta Directiva de dicha institución, a continuación se presenta dicha propuesta:



Fuente: Elaboración propia.

## 1.5 ASPECTOS LEGALES, FISCALES Y DE SUPERVISIÓN

A continuación se presentará la normativa legal y fiscal aplicable a las organizaciones no gubernamentales.

### 1.5.1 Aspectos Legales

Entre los principales aspectos legales se encuentran:

### **1.5.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala (Reformada por el Acuerdo Legislativo 18-93)**

La formación de organizaciones no gubernamentales se fundamenta en el artículo 34 Derecho de Asociación, el cual establece la libertad para asociarse. Adicionalmente, el artículo 242 establece que: “el Estado está obligado a formar un fondo de garantía para financiar programas de desarrollo económico y social que llevan a cabo las ONG`s” (1:62).

Por lo tanto, las organizaciones no gubernamentales que reciben fondos del Estado o colectas públicas, deberán ser fiscalizadas por la Contraloría General de Cuentas de la Nación. Uno de los deberes sociales del Estado, de acuerdo al artículo 66, es promover la protección de los grupos étnicos en su forma de vida, tradiciones y organización social. Como un apoyo solidario al Estado guatemalteco y para fortalecer estos grupos surgen las ONG`s mayas.

### **1.5.1.2 Código Civil (Decreto 106)**

Reconoce como personas jurídicas a las asociaciones no lucrativas, que promuevan los intereses religiosos, sociales, culturales, políticos y económicos, además estas entidades son responsables solidariamente de los fondos que recauden.

### **1.5.1.3 Ley del Registro Nacional de las Personas (Decreto 90-2005 y sus Reformas)**

El artículo 102 del Decreto 90-2005 Ley del Registro Nacional de Personas reformado por el Decreto 31-2006 y posteriormente por el Decreto 01-2007, indica que queda a cargo del Ministerio de Gobernación, a través del Registro de Personas Jurídicas, la inscripción y registros de las personas jurídicas reguladas en los artículos 438 al 440 del Código Civil, es decir, 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.

#### **1.5.1.4 Código de Trabajo (Decreto 1441)**

Este código regula las relaciones laborales entre las ONG's y sus empleados; estableciendo los deberes y obligaciones de ambas partes. Entre una de sus obligaciones está el garantizar el pago del salario mínimo, actualmente está contenido en el Acuerdo Gubernativo 347-2009, el cual estipula que el salario mínimo para las actividades agrícolas y no agrícolas será de Q. 1,703.33, más la bonificación incentivo de Q 250.00.

#### **1.5.1.5 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto 295)**

Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad Social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos.

Los acuerdos 1118-2003 y 1123-2003 emitidos por la Junta Directiva del IGSS, en uso de sus facultades por el artículo 183 numeral e) de la Constitución Política de la República de Guatemala y artículo 19 inciso a) de la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, indican que todo patrono, persona individual o jurídica que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social y esta obligado a descontar de la totalidad del salario que devenguen los trabajadores, el porcentaje correspondiente a la cuota laboral y pagar la cuota patronal, con el fin de entregar al Instituto dentro de los veinte primeros días de cada mes la planilla de seguridad social con sus soportes respectivos y las cuotas correspondientes al mes calendario anterior.

#### **1.5.1.6 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (Decreto 02-2003)**

Norma la constitución, funcionamiento y fiscalización de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala. Las ONG's se formaran a través de una escritura pública y deberán inscribirse en el registro correspondiente. Los requisitos indispensables para su constitución son los siguientes:

- “Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
- Podrán contar entre sus asociados hasta un 25% de extranjeros siempre que estos sean residentes en el país, de conformidad con la ley en materia.
- Elección de una junta directiva

Que reúnan los siguientes requerimientos los estatutos debidamente aprobados por asamblea general:

- Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo y fines de las ONG.
- Los requisitos de ingreso, derechos y obligaciones de los miembros.
- Integración, sesiones, convocatoria, resoluciones, quórum y atribuciones de la asamblea general.
- Integración, elección, toma de posesión y duración de cargos, resoluciones y atribuciones de los miembros de la junta directiva.
- Integración, destino y fiscalización del patrimonio y régimen económico.
- Faltas, sanciones, procedimiento y recursos.
- Quórum de aprobación y resolución de las modificaciones de los estatutos.
- Causas y procedimientos de la disolución y liquidación.
- Disposiciones finales”.

Una ONG se disolverá cuando: “No lleva acabo los fines establecidos en los estatutos. Por decisión de la asamblea general por el 60% de votos entre sus asociados. Existen una disposición legal o resolución de un tribunal competente”.

### **1.5.2 Aspectos Fiscales**

Seguidamente se observará la normativa tributaria aplicable a las ONG`s:

### **1.5.2.1 Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto 26-92 y sus reformas Decreto 4-2012)**

De acuerdo al artículo 6 literal c) se consideran rentas exentas las percibidas por las asociaciones o fundaciones de carácter no lucrativo, legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, siempre que sus ingresos y patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias y extraordinarias, que se utilicen para los fines de su creación y en ningún caso distribuyan utilidades o bienes entre sus integrantes.

Las ONG's están obligadas a llevar contabilidad completa, al inscribirse como exentas, autorizar recibos, facturas y facturas especiales, habilitar los libros de inventario, diario, mayor y estados financieros ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Por consiguiente, se consideran deducibles para los entes donantes, las aportaciones respaldadas por recibos autorizados y que dichas aportaciones no excedan al 5% de renta neta o a Q 500,000.00 anuales.

Al llevar contabilidad completa las ONG's según artículos 13, 14 y 15 de la Ley de ONG's para el Desarrollo, deberán llevarla en forma organizada de acuerdo al sistema de partida doble, ya sea con el método de lo devengado o por percibido de conformidad con el artículo 47 de la Ley del ISR, y cualquier cambio de método debe ser con previa autorización de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Aunque las ONG's son entidades exentas del ISR, deben presentar sus declaraciones juradas anuales dentro de los tres primeros meses calendarios, acompañándose de los anexos correspondientes según el artículo 54.

Otras de las obligaciones de las organizaciones no gubernamentales según artículo 63, es ejercer como agentes retenedores ante los empleados en relación de dependencia. Además deberán retener y pagar el impuesto de las personas que están sujetas de acuerdo a los artículos 44, 44 "a", 45 y en el caso de emitir facturas especiales según el artículo 31 de la ley.

El presente decreto estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2012 ya que la nueva ley del impuesto sobre la renta (Decreto 10-2012) entrara en vigencia a partir del año 2013.

### **1.5.2.2 Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto 10-2012)**

Según lo contemplado en el artículo 11 numeral 1, se consideran rentas exentas las percibidas por las asociaciones o fundaciones no lucrativas, legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, siempre que sus ingresos y patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias y extraordinarias, que se destinen únicamente a los fines no lucrativos de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes.

Estas organizaciones están obligadas a llevar contabilidad completa, a inscribirse como exentas, autorizar recibos, facturas y facturas especiales, habilitar los libros de inventario, diario, mayor y estados financieros ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Aunque las ONG's son entidades exentas del ISR, deben presentar sus declaraciones juradas anuales dentro de los tres primeros meses calendarios, acompañándose de los anexos correspondientes según el artículo 39.

Dichas organizaciones al cumplir con las obligaciones establecidas en esta ley, recibirán una solvencia fiscal emitida por la SAT, si las mismas no cuentan con dicha solvencia no podrán recibir donaciones por parte de instituciones residentes o personas en relación de dependencia, ya que los donantes no podrán realizar la deducción correspondiente si la organización que la recibe no cuenta con la solvencia del período en que se realizó el gasto.

Las donaciones no deben exceder del 5% de renta bruta o de Q500,000.00 anuales, asimismo, en caso de ser una donación en especie, además del porcentaje y monto señalado, la deducción no puede exceder del costo de adquisición, producción o construcción, no amortizado o depreciado, del bien donado, según corresponda a la fecha de su donación. Las donaciones deberán registrarse en todos los casos tanto en la contabilidad del donante como en la del donatario, todo esto de acuerdo a lo establecido en el artículo 21 numeral 22 de la presente ley.

Están obligadas a llevar contabilidad completa según artículos 13, 14 y 15 de la Ley de ONG's para el Desarrollo, por lo que deberán llevarla en forma organizada de acuerdo al sistema de partida doble, ya sea con el método de lo devengado o por percibido de conformidad con el artículo 52 de la Ley del ISR, y cualquier cambio de método debe ser con previa autorización de la Superintendencia de Administración Tributaria.

También están obligadas, a ejercer como agentes retenedores en el caso de emitir facturas especiales según el artículo 16 de la ley, según artículo 75 ante los empleados en relación de dependencia. Además deberán retener y pagar el impuesto de las personas que están sujetas de acuerdo a los artículos 86.

#### **1.5.2.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92 y sus reformas Decreto 4-2012)**

Según el artículo 7, indica que se encuentran exentos los aportes y donaciones a las asociaciones, fundaciones, instituciones educativas, culturales, de servicio social y religiosas no lucrativas constituidas legalmente y registradas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, como tales. Así mismo, se encuentran exentos los servicios que prestan este tipo de entidades. No obstante, el artículo 9 de su reglamento establece que deben pagar el impuesto en la adquisición de bienes y servicios que utilicen para el desarrollo de sus actividades.

Además, las organizaciones no gubernamentales están obligadas a reportar el total de facturas especiales emitidas y cancelar el IVA retenido dentro del mes calendario siguiente.

#### **1.5.2.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto 37-92 y sus reformas Decreto 4-2012)**

Las organizaciones no gubernamentales se encuentran exentas de este impuesto, según artículo 10 numeral 4, donde establece como exentas a las asociaciones y fundaciones o instituciones de asistencia pública, social, económica de carácter no lucrativo.

#### **1.5.2.5 Ley del Impuesto sobre Productos Financieros (Decreto 44-2000)**

Actualmente, las ONG's no se consideran como personas exentas de este impuesto. Dichas organizaciones están afectas a la retención del 10% que obtengan sobre los intereses bancarios que perciban.

#### **1.5.2.6 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto 15-98)**

Las ONG's propietarias de bienes inmuebles estarán afectas a este impuesto, dependiendo del valor y ubicación del inmueble, cancelándolo de manera trimestral a las municipalidades correspondientes.

#### **1.5.2.7 Código Tributario (Decreto 29-2001)**

Establece las obligaciones y derechos de los contribuyentes, adicionalmente, enmarca el régimen sancionatorio y los procesos legales en materia tributaria. Algunas de las infracciones en los deberes formales que pueden cometer las ONG's son:

- a) Omisión de las inscripciones ante la Superintendencia de Administración Tributaria.
- b) Adquirir bienes o servicios sin exigir la documentación correspondiente.
- c) No llevar al día los libros y registros contables.
- d) Omitir retenciones del ISR e IVA en caso de las facturas especiales.
- e) Emitir recibos o facturas especiales no autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria.
- f) No presentar las declaraciones del IVA e ISR correspondientes en período estipulado.
- g) No notificar del cambio de domicilio fiscal ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

### **1.5.2.8 Ley de Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (Decreto 20-2006 y sus reformas Decreto 4-2012)**

Las organizaciones no gubernamentales a pesar de no encontrarse incluidas dentro los agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado que menciona el Decreto 20-2006 en sus artículos 1, 2, 3 y 5; pueden ser designados como tales, ya que el artículo 6 de dicho decreto indica que la Superintendencia de Administración Tributaria podrá designar como agentes de retención, a las personas individuales o jurídicas que estime pertinente.

### **1.5.2.9 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)**

Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

El artículo 4 inciso c de dicha ley establece exentas a “Las asociaciones, fundaciones, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas, centros culturales, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, los partidos políticos y las entidades religiosas y de servicio social o científico, que estén legalmente constituidas, autorizadas e inscritas en la Administración Tributaria, siempre 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. De lo contrario no serán sujetos de esta exención.”

### **1.5.3 Aspectos de Supervisión**

Las organizaciones no gubernamentales deben ser supervisadas por:

### **1.5.3.1 Superintendencia de Administración Tributaria**

Las organizaciones no gubernamentales están sujetas a la supervisión por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1-98 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria artículo 3, objeto y funciones de la SAT, ya que aunque sean instituciones exentas deben cumplir con algunos deberes enmarcados en las leyes fiscales y de no llevarlo a cabo deberán cumplir con las sanciones descritas en el Código tributario.

### **1.5.3.2 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto 295 artículo 50, el departamento de inspección y de visitaduría social del instituto debe vigilar porque los patronos y afiliados cumplan las prescripciones de esta ley y de sus reglamentos.

### **1.5.3.3 Contraloría de Cuentas**

Según el Decreto No. 1126 Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas artículo 2, todas las personas que tengan a su cargo la custodia o manejo de fondos públicos u otros bienes del Estado, quedan sometidos a la fiscalización de la Contraloría de Cuentas. Con dicho artículo se establece que las organizaciones no gubernamentales que reciben fondos del Estado para llevar a cabo proyectos asignados por el mismo, estarán sujetas a la fiscalización por parte de la contraloría.

### **1.5.3.4 Auditoría Externa**

Las organizaciones no gubernamentales están sujetas a las auditorías externas que solicitan regularmente los donantes que financian los proyectos o actividades que llevan a cabo y también a auditorías institucionales requeridas por ellas mismas cuando estas no poseen un departamento de auditoría interna., este es el caso de la institución en estudio, por lo que se recomienda de ser factible que dichas instituciones cuenten dentro de su organización con un departamento de

auditoría interna que permita evaluar continuamente los procedimientos de control y así fortalecer los mismos.

## CAPÍTULO II

### PRESUPUESTO Y SISTEMA DE PRESUPUESTOS

#### 2.1 RESEÑA HISTÓRICA

“Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control”. (2:3)

Desde el punto de vista técnico, “La palabra se deriva del francés antiguo bougette, que significa saquillo o bolso, por alusión a la cartera de cuero en que el canciller del Echiquier guardaba los documentos destinados a justificar ante el parlamento las peticiones de subsidios, y era el saco de escudos de la nación, del cual tomaba la Corona lo necesario para los gastos del Estado”. (20:300).

Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término budget, de uso común y que se traduce en nuestro idioma como presupuesto.

“En el año de 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como mecanismo de control del gasto público y como plataforma de la necesidad expuesta por funcionarios públicos cuya función era presupuestar para garantizar el eficaz funcionamiento de las actividades gubernamentales” (2:3).

“Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado observó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en lo referente al control de gastos, y destino de los recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados” (2:3).

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos.

La implementación de estos instrumentos de control financiero propicia un período de análisis y entendimiento a fondo de los costos, fomenta la necesidad de presupuestar y programar y promueve el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación de los costos.

En el año de 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”. (2:4)

De lo anterior podemos concluir que el presupuesto surge de la necesidad que se tiene de contar con un instrumento de control en el ámbito administrativo, que permita llevar un adecuado detalle de todos los ingresos y egresos que se operan en determinado período. Estableciendo la importancia de los mismos para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. Con lo que se observa que el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en manos de la dirección financiera de cualquier organización para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos, y trazar la política de dividendos.

## 2.2 DEFINICIONES DE PRESUPUESTO

Una definición completa trata de sintetizar muchos conceptos. En el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto, por lo que existen múltiples definiciones del presupuesto.

“Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (19:56).

Otra definición de presupuestos es “conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa” (27:21).

Al referirse a previsiones, se hace mención de las decisiones que debe de tomar con anticipación los directivos de la organización para alcanzar los resultados propuestos.

El presupuesto también “consiste en un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- Especificación de las metas de la empresa.
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimientos” (13:3).

A continuación se trata de conjugar la concepción de presupuestos según los autores:

Es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. Una expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser medibles y su alcance requiere la

destinación de recursos durante el período fijado como horizonte de planeamiento; es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización; además es el resultado de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá “organizar” y asignar personas y recursos; “ejecutar y controlar” para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

### **2.3 OBJETIVOS**

“Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinados objetivos que obligatoriamente deben de observarse en su estructuración como son:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Coordinación o integración
- Dirección
- Control

Estos objetivos conllevan a planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado, controlar y medir los resultados cuantitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas y coordinar los diferentes departamentos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral” (2:42).

### **2.4 IMPORTANCIA**

Las organizaciones no gubernamentales, son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo de las ONG’S, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por enfrentar.

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones. Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones, se mantiene el plan de operaciones de la empresa en sus límites razonables, sirven como herramienta verificadora del cumplimiento de las políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas en caso de desviaciones, cuantifica en términos financieros cada componente sobre su plan total de acción.

Cardona (1987), en la tesis de la Universidad Rafael Landívar titulada "Necesidad de presupuesto en la pequeña y mediana empresa guatemalteca" presenta como una necesidad la implementación presupuestaria, tratando de definir especialmente a la pequeña y mediana empresa, en el medio, así como su estructura organizativa. Concluyó con que para que funcione un sistema presupuestario, es importante que la organización esté bien definida. También considera necesaria la participación activa de la dirección de la empresa para poder lograr resultados positivos en cuanto a la aplicación del presupuesto.

En las ONG'S, las partidas de presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez se hayan completado los planes, programas y/o proyectos.

Los presupuestos sirven como medio de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

## **2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

De acuerdo al punto de vista los presupuestos se pueden clasificar acorde al orden de prioridades que se les de dependiendo de las necesidades del usuario.

A continuación se presentan algunos de sus principales enfoques:

### **2.5.1 Según la flexibilidad**

De acuerdo a la flexibilidad de los presupuestos estos pueden ser:

### **2.5.1.1 Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

“Estos presupuestos generalmente se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el consto inicialmente acordado. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan” (2:21).

De esta forma se realiza un control anticipado, sin considerar el comportamiento de variables que puedan afectarlo como el comportamiento económico, cultural, político, demográfico, o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

### **2.5.1.2 Flexibles o Variables**

“Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para deferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Estos tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas” (2:21).

## **2.5.2 Según el período que cubra**

Según el período que cubra los presupuestos pueden ser a corto y a largo plazo.

### **2.5.2.1 A corto plazo**

Son los presupuestos que se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año (2:21).

### **2.5.2.2 A largo plazo**

“Estos son los que se realizan por períodos mayores a un año, dentro de las organizaciones que llevan a cabo este tipo de presupuesto se encuentra el Estado y Empresas grandes, así como las ONG’s derivado de la realización de proyectos con duración mayor al período de un año” (2:21).

## **2.5.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

De acuerdo al área de la empresa en donde son aplicables estos se dividen en:

### **2.5.3.1 De operación o económicos**

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre estos podrían incluirse:

- Ventas – Ingresos operacionales
- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra
- Gastos operacionales (Ventas-Mercadeo, Administrativos) (2:22)

### **2.5.3.2 Financieros (tesorería y capital)**

“Los presupuestos financieros incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Entre los cuales se destacan los de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

- Presupuesto de tesorería  
Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada o salida de fondos.  
Se formula por períodos cortos: meses o trimestres. Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la organización.
- Presupuesto de erogaciones capitalizables  
Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones en adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificios y compra de maquinaria y equipos” (2:23).

## **2.5.4 Según el sector en el cual se utilicen**

Los presupuestos según el sector que los aplica se clasifican en:

### **2.5.4.1 Público**

“El sector público cuantifica los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales” (2:23).

“Este presupuesto de gastos debe ser equivalente al presupuesto de ingresos y debe cumplir las formalidades establecidas en la ley para su aprobación, ejecución y control” (2:24).

“Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional” (2:21).

### **2.5.4.2 Privado**

Es utilizado por las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales.

### **2.5.4.3 Tercer sector**

“Las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro constituidas para prestar un servicio que mejora o mantienen la calidad de vida de la sociedad; está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario para liderar y orientar la entidad; no busca el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tienen un carácter no gubernamental” (2:24).

“Durante las últimas décadas, el sector solidario, que también recibe el nombre de entidades sin ánimo de lucro, ha crecido al punto que emplea más personas que el mismo sector público y ha sido reconocido como el tercer sector. Por este motivo, se ha requerido estructurar estas organizaciones de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas,

contables, financieras y fiscales, para poder cumplir con los objetivos propuestos de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad” (2:24).

“Como elementos o factores a tener en cuenta al apreciar el presupuesto para las entidades del tercer sector, se destacan los siguientes:

- Planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Planeación por planes, programas y proyectos.
- Presupuesto de ingresos y localización de fondos.
- Presupuesto de gastos operacionales.
- Presupuesto de inversión de los excedentes.
- Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento con indicadores de gestión (financieros y no financieros)
- Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal.
- Integración y participación en la elaboración del presupuesto.
- Estructura organizacional acorde con los planes y proyectos a desarrollar.
- Práctica contable financiera para entidades sin ánimo de lucro.
- Requisitos y controles fiscales a este tipo de organizaciones” (2:24).

### **2.5.5 Presupuesto Base Cero**

Cristóbal del Río, define al Presupuesto Base Cero como una “metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos, y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes” (19:5-2).

De lo anterior se puede decir que el presupuesto base cero consisten en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre de cero; se elabora como si fuera la primera operación de la empresa, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo.

Asimismo, este sistema proporciona información detallada sobre el dinero que se necesita para lograr los resultados deseados, enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior. Además, proporciona un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes para poder tomar decisiones y las medidas para resolver los problemas y asignar y aprovechar los recursos en forma eficaz. También se considera una herramienta técnica presupuestal mediante la cual se revalúan cada año todos los programas y gastos.

## **2.6 SISTEMA DE PRESUPUESTOS**

El sistema de presupuestos está conformado por un conjunto de políticas, normas, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización, a fin de cumplir los objetivos de la misma.

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto le da al presupuesto una importancia fundamental porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esto se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

“En todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados que son bases de apoyo del trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo

presupuestal. Tales aspectos son: los elementos de trabajo empleados, sus técnicas de elaboración y los principios que sustentan la valides de los mismos” (2:25).

Dean R. **Koontz** define al presupuesto como la formulación de planes y resultados esperados expresada en términos numéricos: un programa "numerizado", por lo tanto al establecer los planes en términos de números y dividirlos en partes que corresponden a las partes de una organización, los presupuestos correlacionan la planeación y permiten que la autoridad se delegue sin pérdida de control. Consecuentemente los presupuestos se utilizan en la planeación y el control.

Para implantar un sistema presupuestario, es indispensable que se cuente con un grado de organización mínimo, ya que, de lo contrario, sería necesario previamente estudiar y clasificar las diferentes funciones, la autoridad y responsabilidad de cada cargo, la interrelación entre éstos, etc.

### **2.6.1 Elementos de trabajo**

Al referirse a los elementos de trabajo se trata de:

- “Diseño de formas y/o cédulas presupuestarias para la recolección de información y los medios utilizados para el cálculo matemático.
- Métodos de oficina empleados en su elaboración” (2:25).

### **2.6.2 Técnicas de elaboración de presupuestos**

Son el conjunto de procedimientos utilizados para hacer la estimación, que pueden provenir de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el desarrollo de su trabajo. Por ejemplo:

- Por experiencia o investigaciones realizadas, el encargado de elaborar el presupuesto de ventas puede identificar los factores que incidieron sobre las ventas de períodos pasados.
- Los procedimientos empleados para determinar los estándares de los tres elementos del costo.
- Los métodos usados para la fijación del precio del producto (2:25).

### **2.6.3 Principios para la elaboración de presupuestos**

Los principios revisten especial importancia en el campo de la presupuestación y por ello antes de enunciarlos es necesario resaltar el hecho de que sirven de guías específicas o de “moderadores de criterio” de la persona encargada de confeccionar los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa.

“El diccionario ilustrado de la lengua española define un principio como: “Máximas particulares por donde cada cual se rige en sus actuaciones”. De tal manera, los principios del presupuesto deberán observarse y utilizarse al preparar, ejecutar y controlar el presupuesto” (20:25).

“Héctor Salas Gonzáles, en control presupuestal de los negocios, presenta algunos principios y aclara que no todos son de obligatorio cumplimiento. Este autor los clasifica en cinco grupos: de previsión, de planeación, de organización, de dirección y de control.

#### **2.6.3.1 De previsión**

Los principios de previsión son tres: predictibilidad, determinación cuantitativa y objetiva. Estos señalan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas.

#### **2.6.3.2 De planeación**

Indican el cambio para lograr los objetivos deseados. Se destacan: precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y contabilidad por áreas de responsabilidad.

#### **2.6.3.3 De organización**

Estos remarcan la importancia de la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas, como orden y comunicación.

#### **2.6.3.4 De dirección**

Señalan el modo de dirigir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos esperados. Salas González los llama principios de autoridad y coordinación.

### 2.6.3.5 De control

“Los principios de control permiten comparaciones entre los objetivos y los logros. Se determinan con nombres como: principio de reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos” (2:25).

Los principales principios mencionados por Héctor Salas Gonzáles se explican de la siguiente manera:

- “Principio de predictibilidad  
Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.
- De determinación cuantitativa  
Se debe determinar unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.
- De objetivo  
Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo
- De precisión  
Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta. Deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.
- De costeabilidad  
El beneficio de instalación del sistema de control presupuestal ha de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.
- De flexibilidad  
Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- De unidad  
Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.
- De confianza  
El decidido apoyo y la fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos de la empresa son importantísimos para su buena marcha.

- De participación  
Es esencial que en la planeación y el control de los negocios intervengan todos los empleados para aprovechar en beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.
- De oportunidad  
Los planes deben finalizarse antes de iniciar el período presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.
- De contabilidad por áreas de responsabilidad  
La contabilidad, además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir para los fines de control presupuestal.
- De orden  
La planeación y el control presupuestal deben basarse en su sana organización trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, en las funciones de cada miembro del grupo directivo detallando deberes u obligaciones y autoridad.
- De comunicación  
Implica que dos o más personas entienden del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna y concisa.
- De autoridad  
No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su jurisdicción.
- De coordinación  
El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.
- De reconocimiento  
Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.
- De excepciones  
Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.

- De normas

Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

- De conciencia de costos

Para el éxito del negocio, cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada decisión que tome sea efectiva para la empresa” (2:28).

Estos principios constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa (a partir de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, etc.) es básica, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos.

## **2.7 ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS**

“El presupuesto como herramienta de planeación y control, debe considerar las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

- Pre iniciación
- Elaboración del presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación” (2:44)

### **2.7.1 Pre iniciación**

“En esta primera etapa de la presupuestación se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidades, rentabilidad, participación en el mercado etc.), se efectúa la evaluación de los factores

ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

La escogencia de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección.

Los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia y su comité asesor deben ponerse en conocimiento del personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enteradas, elaboran sus propios planes, sin pasar por alto que, como los diversos niveles organizacionales no son islas y hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes se articulen” (2:47).

### **2.7.2 Elaboración del presupuesto**

“Después de establecidos y aprobados los planes para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos. En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de pre factibilidad o de factibilidad o a la ejecución de los proyectos puede recaer en una instancia a la que se asigne el liderazgo, en la oficina de planeación cuando es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras, se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo” (2:48).

### **2.7.3 Ejecución**

“En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsador, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas” (2:48).

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

#### **2.7.4 Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real**

“Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse otros como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales” (2:48).

Todo lo anterior se realizará en tiempo real.

#### **2.7.5 Evaluación**

“Al culminar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuesto” (2:49).

## **2.8 MANUAL DE PRESUPUESTOS**

La elaboración de los presupuestos es una actividad de cooperación en la que interviene gran número de personas. Para coordinar los esfuerzos individuales es importante dejar por escrito, en forma de un manual de presupuestos, el procedimiento para elaborarlos. Cristóbal del Río González define el manual de presupuestos como: “Guía escrita que indica como confeccionar los presupuestos” (19:11-7).

Para esto debe existir uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

### **2.8.1 Contenido del manual de presupuestos**

El manual debe contener en forma detallada:

- “Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- El período que abarcará el presupuesto.
- La organización necesaria para su administración.
- Los procedimientos para formular los presupuestos.
- El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto” (19:11-7).

### **2.8.2 Ventajas del manual de presupuestos**

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas entre las que podemos mencionar:

- “A través de él se informa al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener.
- Define las autoridades y funciones
- Delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos.
- Se logra uniformidad en el manejo del mismo

- Facilita la supervisión” (19:11-7).

## **CAPÍTULO III**

### **MANUAL DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO**

#### **3.1 EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL DEL MANUAL Y CAMBIOS PROPUESTOS**

A través de la investigación de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, se determinó que si existía un manual para la elaboración de presupuestos de proyectos en dicha entidad, sin embargo el mismo no presentaba el organigrama del sistema de presupuestos, ni la etapa en la que participa cada uno de los responsables en el proceso presupuestario, así como, la descripción detallada de cada una de las cédulas presupuestarias a utilizar en la elaboración de los presupuestos, por lo que se presenta la propuesta que si incluye dichos elementos, con el fin de que el manual cumpla con mayor eficacia y eficiencia sus objetivos.

#### **3.2 DEFINICIÓN DEL MANUAL**

El presente manual es una guía sistematizada de los procedimientos a llevar a cabo durante el proceso presupuestario de los proyectos a desarrollar por la Organización No Gubernamental “Juntos por una Democracia y Justicia”.

#### **3.3 OBJETIVO DEL MANUAL**

Su objetivo fundamental es coordinar las actividades a desarrollar por las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos de proyectos.

Tiene como objetivos específicos:

- Definir las autoridades y funciones del personal a cargo del sistema de presupuestos de proyectos.
- Delimitar las responsabilidades de las personas que formulan y ejecutan los presupuestos.
- Lograr uniformidad dentro del manejo del mismo.
- Facilitar la supervisión.

### **3.4 CONTENIDO DEL MANUAL**

El manual de presupuestos de proyectos está conformado por los siguientes elementos:

- Antecedentes de la Organización.
- Descripción del sistema de presupuestos de proyectos.
- Organización del sistema de presupuestos de proyectos.
- Deberes y responsabilidades del personal a cargo del sistema de presupuestos de proyectos.
- Cédulas e instrumentos para la elaboración de presupuestos de proyectos.

#### **3.4.1 Antecedentes de la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático**

La Organización Juntos por una Democracia y Justicia se constituyó, en 1985, es una institución de la sociedad civil de Guatemala, que funciona en el ámbito de la promoción de los derechos humanos, el acceso a la justicia y la implementación de los conceptos de la seguridad democrática.

El fin de la organización es luchar contra la impunidad y contribuir a la construcción del Estado democrático de derecho en Guatemala, a través del impulso de estudios, propuestas y generación de pensamiento político democrático, que hagan posible la modernización y la democratización del sistema de administración de justicia, así como la transformación de los aparatos de seguridad, defensa e inteligencia del Estado de Guatemala.

Para lograr una contribución efectiva, está organizada en áreas de trabajo, que en coordinación estrecha trabajan por alcanzar los objetivos estratégicos de promover la transformación del

sistema de justicia, la seguridad democrática, la participación ciudadana y el pensamiento político democrático.

### **3.4.2 Descripción del Sistema de Presupuestos de Proyectos**

El sistema de presupuestos de la Organización No Gubernamental “Juntos por una Democracia y Justicia” está constituido por el conjunto de políticas, normas, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario de los proyectos que desarrolla; este tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización, a fin de cumplir los objetivos y metas dicha institución.

#### **a) Definición**

Un sistema de presupuestos es el conjunto de políticas, normas, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización, a fin de cumplir los objetivos y metas de la organización.

En el caso de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, esta definición no se aísla totalmente, aunque tiene algunas variantes en cuanto a sus necesidades específicas de presupuestar.

El fin principal de una organización no gubernamental no es el lucro, sin embargo el tener un presupuesto bien estructurado y elaborado con los instrumentos adecuados le ayudará a realizar la consecución de sus objetivos programáticos establecidos.

#### **b) Objetivos**

El objetivo general de un sistema de presupuestos es integrar la administración financiera y programática de los proyectos desarrollados por una organización no gubernamental en este caso

una con fines de desarrollo de un estado democrático de derecho, y al mismo tiempo ser una herramienta de ejecución de políticas y planes a mediano y corto plazo.

Los objetivos específicos del sistema de presupuestos son los siguientes:

- Posibilitar la instrumentación anual de los objetivos, políticas y metas definidos por la organización.
- Permitir una eficiente asignación y uso de los recursos financieros que demanda el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en el presupuesto.
- Lograr un adecuado equilibrio en las diversas etapas del proceso presupuestario.
- Brindar información en la etapa de ejecución del proceso presupuestario, sobre las variaciones de lo presupuestado y lo ejecutado, a efecto de que las decisiones de los niveles superiores se adopten vinculando ambos tipos de variables.
- Contar con una estructura que posibilite alcanzar las necesarias interrelaciones entre el área financiera y el sistema de monitoreo, que permita el ejercicio del control.

### c) **Estructura**

La técnica del presupuesto por programas o proyectos es un instrumento idóneo para estructurar un sistema de presupuestos para una organización no gubernamental, ya que posibilita que se expresen los procesos individualmente por cada proyecto ejecutado. Como se vio antes el presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuestación que podemos adoptar perfectamente para esta clase de entidades, dado que permite reevaluar cada año todos los gastos de los proyectos desarrollados por esta, y aunado a la técnica del presupuestos por programas o proyectos puede resultar muy efectiva y de fácil aplicación.

En cuanto a la flexibilidad los presupuestos deben ser variables, dada la naturaleza de los proyectos que trabajará esta organización, en la cual sus actividades muchas veces se ven afectadas o determinadas por la coyuntura y contexto político y social del país durante el período de su ejecución.

Por los factores antes mencionados también es necesario que el sistema este planteado para elaborar presupuestos con períodos de ejecución a pequeño, mediano y largo plazo, esto permitirá que el sistema se adapte a cualquiera de estos períodos.

Considerando los aspectos anteriores, podemos establecer una estructura bien definida del sistema enumerando las siguientes etapas:

- **Pre iniciación**

Esta etapa es fundamental, y no solamente en el ámbito financiero, ya que como se sabe una buena ejecución presupuestaria se ve reflejada en el logro de los objetivos propuestos para el proyecto o programa desarrollado.

Se elabora el plan operativo de la organización, primero de manera general es decir, el de la institución. El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de la organización enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la organización y de cada una de sus áreas, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

Al tener el plan operativo anual de la organización, será mucho más fácil la elaboración de los planes para proyectos específicos, ya que estos siempre se desarrollarán en el marco de los objetivos institucionales.

Para la elaboración de proyectos específicos dentro de esta etapa se da la fase de formulación (también llamada fase de diseño o preparación), se examinan todos los aspectos importantes del

proyecto, teniendo en cuenta las líneas estratégicas definidas en la fase de programación y los puntos de vista de las partes que participarán en el programa o proyecto (Coordinador de área de la ONG, Donantes y Beneficiarios), estos deben participar de forma activa en la descripción detallada del proyecto. Durante esta fase, se deberán elaborar planes de trabajo y calendarios de actividades y de recursos.

El objetivo final de la formulación es organizar los medios disponibles, y los que quedan por buscar, para realizar las acciones identificadas y consideradas viables y realizables. Las decisiones que se deben tomar durante esta etapa están asociadas a:

- La definición del objetivo específico que el proyecto pretende alcanzar.
- La identificación de las actividades que se deben realizar para alcanzarlo.
- La definición de los recursos que necesitarán para realizar dichas actividades.

Sobre esa base, se prepara un documento de proyecto que contiene información sobre la amplitud del proyecto, sus objetivos, su plan de administración así como su enfoque. Este debe ser valorado y aprobado por el comité de presupuestos especialmente convocado para este fin. Este proceso es necesario para evaluar el contenido técnico del proyecto y permite recibir comentarios y recomendaciones de personas que no estuvieron involucradas directamente en la elaboración de dicho documento.

- **Elaboración del presupuesto**

Después de establecidos y aprobados los planes del proyecto para cada área de la organización que corresponda, se iniciará con la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

En esta etapa se trabaja de manera aislada cada proyecto, en donde se deben tomar en cuenta únicamente las áreas involucradas para su ejecución tanto financiera como técnica.

Se debe considerar la clase de presupuesto que se va elaborar y las técnicas a utilizar, es decir la técnica de presupuesto por programas ó proyectos; y/o el presupuesto base cero. Para el caso particular de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, estás dos

técnicas presupuestales son idóneas, el primero permite presupuestar de manera separada cada programa ó proyecto y el segundo, siguiendo esta línea, nos hace partir de cero para asignar valores monetarios a las actividades de cada uno de ellos.

Durante esta etapa se deben establecer los formatos a utilizar para el proceso presupuestario, estos son llamados cédulas presupuestarias, y se utilizarán para recabar la información técnica de las actividades a presupuestar.

- **Ejecución del presupuesto**

Luego de haberle asignado valores a las actividades, habiendo sido éstas aprobadas, se procede a poner en marcha los planes propuestos durante la primera y segunda etapa, en este punto se empiezan a palpar las acciones para el alcance de los objetivos, es el comité de presupuestos el principal involucrado en esta etapa, ya que sus miembros participaron de manera directa en la elaboración del presupuesto y conocen a fondo de qué manera se tiene que ejecutar el mismo, para asegurar el eficiente aprovechamiento de los recursos.

En esta etapa el director de presupuestos es responsable de participar de manera complementaria con los coordinadores de áreas y equipo técnico encargado de la ejecución de las actividades, de esta manera asegurará que la ejecución presupuestaria coincida con lo planeado y se asegurará el cumplimiento de los objetivos planteados durante el proceso de planeación.

La ejecución del presupuesto conlleva una serie de actividades en las cuales se ve involucrada el área contable de la entidad, ya que se requieren una serie de procedimientos contables, fiscales y legales que de no llevarse a cabo, pueden repercutir de manera negativa en el proceso de ejecución. De la misma manera se involucra la administración que brinda apoyo logístico u operativo para el desarrollo de las actividades programáticas.

- **Control presupuestal: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real**

La etapa del monitoreo es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades, establecidas para un proyecto determinado, así mismo ofrece insumos para la evaluación del mismo.

Es recomendable que desde el inicio del proyecto se establezcan los criterios de monitoreo y los instrumentos y medios para realizarlo, los cuales se registran en los informes de avance del proyecto.

Paralelamente a la ejecución de las actividades, se deberá hacer el seguimiento del proyecto. El seguimiento es una función permanente que apunta, ante todo, a proporcionar a las principales partes interesadas un proyecto con indicaciones tempranas sobre la calidad, la cantidad y los plazos del progreso alcanzado con respecto a la consecución de los resultados esperados. Se sigue el avance real del proyecto a fin de que éste se pueda adaptar a los posibles cambios contextuales. Este proceso permite descubrir anomalías durante la ejecución, brindar correcciones y reorientaciones técnicas de la acción. Además, el seguimiento actúa como medio de control que permite verificar si un dato recopilado se corresponde con las previsiones realizadas.

Es imposible observar y registrar todo simultáneamente al monitorear un proceso. Por ello se propone establecer un sistema de monitoreo y seleccionar los campos de observación y elaborar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

El presupuesto es un instrumento de medición indispensable para la toma de decisiones de la organización, por ello es necesario que este sea controlado de manera simultánea con su ejecución, es decir en tiempo real, el control presupuestal incluye el monitoreo, seguimiento y acompañamiento durante este proceso.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega al director de presupuestos, quién posee amplios conocimientos de la entidad y del proceso presupuestario, además de ser el encargado del comité de presupuestos.

Las actividades principales de esta etapa son las siguientes:

- ✓ Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado
- ✓ Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas
- ✓ Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario

- ✓ Coordinar y supervisar los presupuestos parciales
- ✓ Informar oportunamente a su comité y superiores
- ✓ Aprobar o ajustar las operaciones de los presupuestos

- **Evaluación**

Esta etapa es vital para establecer buenas prácticas e identificar lecciones aprendidas, con el fin de mejorar próximas iniciativas. La evaluación también es una forma de rendir cuentas de los recursos utilizados.

Asimismo es un ejercicio selectivo que mide el progreso de la obtención de resultados de manera sistemática y objetiva. Normalmente es más amplio que el monitoreo y hace un análisis más profundo.

El propósito de la evaluación es una combinación de aprendizaje, orientación y control basado en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto. Se basa en la revisión de la información existente sobre la ejecución de un proyecto, entrevistas con las partes interesadas y estudios específicos de impacto, entre otras herramientas.

Esta actividad la llevará a cabo el comité directivo del proyecto y el oficial del programa responsable del proyecto, quien es la persona externa por parte del ente donante.

### **3.4.3 Organización del Sistema de Presupuestos de Proyectos**

Es necesario para una buena organización establecer niveles dentro de ella, en el sistema de presupuestos esta medida es indispensable para marcar o definir los grados jerárquicos y de responsabilidad dentro del mismo, esta estructura organizativa es posible de poseer en instituciones de tamaño mediano.

El Sistema de Presupuesto contempla los siguientes niveles de organización:

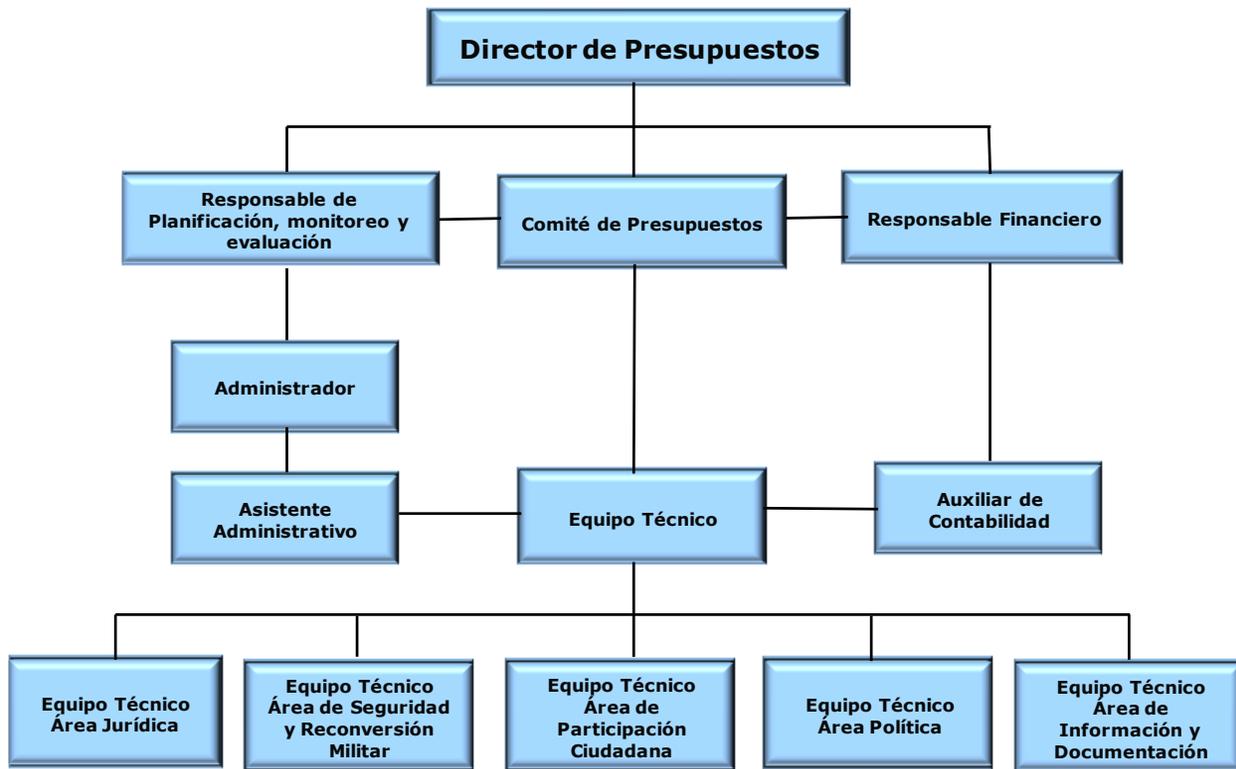
- a) Nivel Normativo y Consultivo

Constituido por el director de presupuestos, por el responsable de planificación, monitoreo y evaluación; responsable financiero y por el comité de presupuestos.

b) Nivel Ejecutivo y Operativo

Constituido por todas las áreas involucradas en el ámbito de aplicación.

La estructura organizacional actual del sistema de presupuestos se presenta de forma grafica en el siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.4 Deberes y responsabilidades del personal a cargo del Sistema de Presupuestos

Dentro de los dos niveles establecidos en el sistema de presupuestos, es necesario que exista una clara definición de las tareas, atribuciones y responsabilidades del personal que lo integra, de esta forma se cumplirá de manera exitosa la función del mismo.

En el nivel normativo y consultivo participa el director de presupuestos, el comité de presupuestos, este último está conformado por los coordinadores de las cinco áreas programáticas, asimismo se encuentra el responsable de planificación, monitoreo y evaluación. A este nivel también es indiscutible la participación del departamento financiero contable, por lo que habrá un responsable financiero.

En el nivel ejecutivo y operativo participan de manera activa las áreas involucradas en la ejecución técnica de las actividades, así como en la ejecución presupuestaria, los puestos claves involucrados en esta parte variaran dependiendo de la naturaleza del proyecto que se esté ejecutando, a nivel técnico podrían ser facilitadores, promotores jurídicos, investigadores jurídicos, analistas en temas de seguridad, analistas políticos, entre otros. En su conjunto estos se denominan en el sistema equipo técnico.

También participan a nivel operativo los encargados de la logística de las actividades, esto implica desde la elaboración de planificaciones hasta la revisión de las liquidaciones por anticipos de viáticos. Es importante mencionar que el apoyo del personal involucrado en estos procesos es indispensable aunque no implique conocimiento mayor del proyecto.

A continuación se describen los principales deberes y responsabilidades del personal que participa en el sistema presupuestario así como el orden jerárquico y nivel de autoridad de cada uno de ellos. Cabe mencionar que la siguiente descripción corresponde específicamente a las tareas relacionadas con el sistema de presupuestos.

## **a) Director de Presupuestos**

### **1. Identificación**

Título del puesto: Director de presupuestos

### **2. Organización**

Jefe inmediato: No aplica

Puestos que le reportan: comité de presupuestos, responsable de planificación monitoreo y evaluación; y el responsable financiero.

Etapas del proceso en la que participa: Todas las etapas

### **3. Objetivo del puesto**

Planear, dirigir y asesorar durante el proceso de formulación del presupuesto de la organización, cumpliendo con las normas internas y legales, con el fin de garantizar la efectividad del gasto en provecho de las metas priorizadas, el alcance de los objetivos institucionales y la eficacia en la ejecución presupuestal.

### **4. Responsabilidad y autoridad**

Es el principal responsable del sistema de presupuestos, lo que implica que sea el nivel jerárquico más alto dentro de la organización del sistema de presupuestos, su autoridad recae de manera directa sobre el comité de presupuestos, el responsable financiero y el responsable de planificación, monitoreo y evaluación.

### **5. Principales funciones**

- Dirigir el proceso de programación y formulación presupuestal.
- Planificar, organizar y coordinar las etapas de elaboración, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de los proyectos desarrollados por la organización.
- Consolidar, verificar y presentar la información presupuestal a la Dirección Ejecutiva de la organización.
- Efectuar evaluaciones de gestión presupuestal mediante indicadores que permitan un adecuado análisis y control.
- Aprobar las cédulas de cálculo de costos de actividades y planilla de proyectos, memoria de cálculo detallada y presupuesto.

## **b) Comité de Presupuestos**

### **1. Identificación**

El comité de presupuestos no es un puesto como tal, este está conformado por los coordinadores de las cinco áreas programáticas de la organización, este se reúne con el fin específico de participar dentro del proceso presupuestal de la organización.

### **2. Organización**

Jefe inmediato: Director de presupuestos

Puestos que le reportan: Equipo técnico

Etapas del proceso en la que participa: Pre iniciación, elaboración, ejecución, control.

### **3. Objetivo del puesto**

La participación activa en el proceso presupuestal del personal involucrado en la elaboración de los planes operativos, para garantizar el alcance de los objetivos institucionales y de los proyectos desarrollados, y que estos se vean reflejados también en la ejecución presupuestaria.

### **4. Responsabilidad y autoridad**

Es responsabilidad del comité de presupuestos elaborar los planes operativos de los proyectos a desarrollarse en sus áreas correspondientes y proporcionar los insumos necesarios al director de presupuestos, para que este a su vez les asigne valores monetarios a las actividades planificadas. Así mismo tiene la obligación de proporcionar información técnica de las actividades al responsable de planificación, monitoreo y evaluación para el seguimiento y evaluación del proyecto.

## **5. Principales funciones**

- Revisar y aprobar las previsiones de actividades formuladas por el equipo técnico de su área correspondiente.
- Examinar y aprobar las estimaciones cualitativas de las actividades programadas.
- Proporcionar información detallada de los objetivos generales y específicos del proyecto desarrollado, así como sus resultados estratégicos y actividades correspondientes.

### **c) Responsable de planificación, monitoreo y evaluación**

#### **1. Identificación**

Título del puesto: Responsable de planificación, monitoreo y evaluación

#### **2. Organización**

Jefe inmediato: Director de presupuestos

Puestos que le reportan: Comité de presupuestos, equipo técnico, responsable financiero y administrador.

Etapa del proceso en la que participa: Pre iniciación, elaboración del presupuesto, control presupuestal y evaluación.

#### **3. Objetivo del puesto**

Mejorar, validar, implementar e institucionalizar los procesos de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje institucional de la organización, tanto en la ejecución de los proyectos como en la gestión institucional.

#### **4. Responsabilidad y autoridad**

Liderar el diseño e implementación de las líneas de base y evaluaciones de los proyectos estratégicos institucionales. Así como también el desarrollo de instrumentos básicos para la planificación y monitoreo de los proyectos principales de la organización.

Facilitar el desarrollo de procesos de sistematización de programas, proyectos o componentes de los mismos para mejorar la estrategia de trabajo institucional.

Tiene autoridad para solicitar al comité de presupuestos y al equipo técnico la información necesaria para el monitoreo y evaluación de los proyectos, y para emitir una opinión determinante sobre los resultados de dichas evaluaciones.

#### **5. Principales funciones**

- Revisar y aprobar el plan operativo institucional y de proyectos específicos.
- Revisión de documentos de gestión y de los proyectos institucionales.
- Formulación y sustentación del plan de actividades de la Dirección Ejecutiva
- Elaboración de reportes técnicos trimestrales sobre los avances en la implementación del plan institucional.
- Liderar las reuniones anuales y de mitad de año (julio) de evaluación y planificación institucional.
- Elaboración del reporte anual de evaluación y planificación institucional.
- Realización de visitas de monitoreo de los proyectos institucionales.
- Revisar las cédulas de cálculo de costos de actividades y planilla de proyectos, memoria de cálculo detallada y presupuesto.

#### **d) Administrador**

##### **1. Identificación**

Título del puesto: Administrador

## **2. Organización**

Jefe inmediato: Responsable de planificación, monitoreo y evaluación

Puestos que le reportan: Comité de presupuestos, equipo técnico, responsable financiero.

Etapas del proceso en la que participa: Pre-iniciación, ejecución, control y evaluación presupuestal.

## **3. Objetivo del puesto**

Controlar las actividades de administración de la organización, elaborando e interpretando las herramientas operativas y logísticas necesarias para el desarrollo de las actividades planificadas y garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.

## **4. Responsabilidad y autoridad**

Velar por la optimización y rentabilidad de los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles en la organización, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo que contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales y de los proyectos específicos.

## **5. Principales funciones**

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc. Siempre en el ámbito administrativo de la organización.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

## **e) Asistente Administrativo**

### **1. Identificación**

Título del puesto: Asistente Administrativo

### **2. Organización**

Jefe inmediato: Administrador

Puestos que le reportan: Auxiliar de contabilidad y equipo técnico

Etapas del proceso en la que participa: Pre iniciación y ejecución presupuestal.

### **3. Objetivo del puesto**

Asistir al administrador ejecutando los procesos administrativos de la organización, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la oportuna realización de las actividades.

### **4. Responsabilidad y autoridad**

Además de brindar apoyo al administrador, debe encargarse de los aspectos logísticos para el desarrollo de las actividades programáticas. Tiene autoridad para solicitar al equipo técnico la planificación de actividades para gestionar los insumos físicos y económicos para el desarrollo de las mismas.

### **5. Principales funciones**

- Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la organización
- Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, entre otros.
- Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.

- Suministra materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controla la existencia de los mismos.
- Brinda apoyo logístico en actividades especiales que lo requieran.
- Elabora solicitud de cotizaciones o licitaciones a los proveedores.
- Elabora solicitud de viáticos para actividades en el interior.

## **f) Responsable Financiero**

### **1. Identificación**

Título del puesto: Responsable Financiero

### **2. Organización**

Jefe inmediato: Director de presupuestos

Puestos que le reportan: Auxiliar de contabilidad.

Etapas del proceso en las que participa: Elaboración del presupuesto, ejecución del presupuesto y control presupuestal.

### **3. Objetivo del puesto**

Coordinar el registro de las operaciones contables de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y/o normas internacionales aplicables y vigentes. Velar porque se cumpla con los procedimientos de contabilidad.

### **4. Responsabilidad y autoridad**

Es responsable del sistema contable de la Institución. Propone, ejecuta y coordina procesos contables y administrativos. Vela por el adecuado registro de las operaciones contables y el cumplimiento de las regulaciones legales, fiscales, laborales y contractuales.

## **5. Principales funciones**

- Análisis e interpretación de estados financieros
- Emitir estados financieros mensuales consolidados (Estado de Situación Financiera, estado de Actividades, Estados de Ejecución Presupuestaria, Estado de Flujo de Efectivo)
- Emisión mensual de ejecuciones presupuestales de los diferentes proyectos.
- Elaboración de informes financieros a donantes.
- Elaborar las cédulas de cálculo de costos de actividades y planilla de proyectos, memoria de cálculo detallada y presupuesto.

### **g) Auxiliar de Contabilidad**

#### **1. Identificación**

Título del puesto: Auxiliar de contabilidad

#### **2. Organización**

Jefe inmediato: Responsable Financiero

Puestos que le reportan: No aplica

Etapas del proceso en las que participa: Ejecución del presupuesto

#### **3. Objetivo del puesto**

Apoyar en la administración y control del presupuesto asignado a las áreas que conforman el proyecto que se ejecuta, con el propósito de que el ejercicio del gasto se realice conforme a los lineamientos establecidos y disposiciones aplicables en la materia, así como coordinar y supervisar que los registros y movimientos contables se lleven a cabo de acuerdo a los principios de contabilidad.

#### **4. Responsabilidad y autoridad**

Es el filtro principal en la revisión de documentación contable de soporte de las actividades y la asignación presupuestaria de cada gasto erogado.

#### **5. Principales funciones**

- Registro contable institucional y elaboración de contabilidad por proyectos
- Operación de libros contables habilitados ante la Superintendencia de Administración Tributaria (diario, mayor y balances)
- Elaboración de pólizas de diario
- Mantenimiento de la nomenclatura contable institucional
- Recepción de solicitudes de cheques
- Emisión de cheques
- Revisar cheques emitidos y documentación de soporte en los aspectos contables, fiscales y asignación presupuestaria.
- Revisión de liquidaciones y elaboración de los recibos de ingresos correspondientes.

#### **h) Equipo Técnico**

##### **1. Identificación**

Al igual que el comité de presupuestos, el equipo técnico no es un puesto, este está conformado por el personal encargado de la ejecución de las actividades programadas dentro del plan operativo de un proyecto, por ende su participación es de suma importancia durante el proceso presupuestario, específicamente en la fase de ejecución. Su preparación técnica se especializa en las cinco áreas programáticas de la organización.

##### **2. Organización**

Jefe inmediato: Comité de presupuestos (Coordinador del área a la que pertenezca)

Puestos que le reportan: No aplica

Etapas del proceso en la que participa: Ejecución y control del presupuesto.

### **3. Objetivo del puesto**

Llevar a cabo las actividades programáticas de la organización, de acuerdo a los planes establecidos en el marco de los proyectos desarrollados por la organización.

### **4. Responsabilidad y autoridad**

Desarrollar las actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales y de proyectos, velando por la adecuada ejecución de los recursos físicos y económicos de la organización.

### **5. Principales funciones**

- Dependiendo del ámbito de aplicación y la naturaleza del proyecto, desarrollar actividades de capacitación, promoción o investigación.
- Elaborar planificaciones de actividades y trasladarlas al área administrativa para la gestión de los fondos necesarios para llevarlas a cabo.
- Presentar oportunamente las memorias de las actividades realizadas y las liquidaciones de los fondos proporcionados para las mismas.
- Proporcionar insumos para la elaboración de informes técnicos sobre los proyectos desarrollados por la organización.

#### **3.4.5 Cédulas e instrumentos para la elaboración de Presupuestos de Proyectos**

En cada una de las etapas del sistema presupuestario se deben utilizar formas y herramientas para llevar a cabo los procedimientos y cálculos necesarios en la realización de presupuestos de proyectos las cuales se citan a continuación:

### **3.4.5.1 Cédulas e instrumentos en la etapa de pre iniciación**

Como se mencionó anteriormente en esta etapa se elaboran los planes operativos de cada programa o proyecto, por tanto es necesario contar con las cédulas presupuestarias e instrumentos siguientes:

#### **a) Plan operativo de proyecto:**

Esta cédula se compone del objetivo general y los específicos del proyecto, cada objetivo se cuenta de sus respectivos productos o resultados esperados, y lógicamente para lograr los resultados es necesario llevar a cabo una serie de actividades que deben detallarse con precisión dejando definidas las sub actividades, así mismo se deben de colocar los insumos necesarios para la realización de dichas actividades, especificando tipo de actividad, cantidad de personas que participaran y duración, estos datos son de suma importancia ya que proporcionan la base para los cálculos matemáticos que darán origen a la asignación de valor monetario de las mismas.

Por último debe incluirse el cronograma de las actividades, esto con el fin de asegurarse de que la ejecución del proyecto se dé dentro del plazo disponible para el mismo y proporcionar un parámetro al momento de la evaluación del proyecto y sea posible establecer el cumplimiento efectivo de los tiempos establecidos.

### **3.4.5.2 Cédulas e instrumentos en la etapa de elaboración del presupuesto**

En esta etapa los planes y actividades del proyecto toman dimensión monetaria y se expresan en términos presupuestales, en esta se hacen los cálculos necesarios y se llenan las formas que a continuación se describen.

#### **a) Calculo del costo de actividades del proyecto:**

Esta cédula se obtiene de tomar los insumos identificados en el plan operativo del proyecto, ya que en ese apartado se detallan las características cualitativas de las actividades y de esta manera es más fácil hacer los cálculos matemáticos necesarios para asignarles valor.

Esta cédula recaba aspectos como cantidad de actividades, duración, número de personas que participan, tipo de alimentación, costo y costo total, cabe mencionar que el costo se obtiene de un proceso de cotización previamente realizado para cada tipo de actividad.

#### **b) Cálculo del costo de planilla del proyecto:**

El recurso humano es indispensable para la ejecución de un proyecto, por tanto es importante que exista una memoria detallada del personal que trabajará para el proyecto. Dependiendo la naturaleza del proyecto existirán dos tipos de renglones de recurso humano, siendo el primero el recurso humano consultor cuya modalidad será la entrega de productos que se reflejarán en documentos escritos sustanciales sobre la temática del proyecto. Este por lo tanto no tendrá una relación de dependencia con la institución y en su contrato se especificarán las cláusulas necesarias que aseguren el cumplimiento de sus tareas. Por otro lado está el recurso humano en relación de dependencia con la institución, que en la mayoría de los casos ya está laborando en la misma y se le asigna al proyecto a desarrollar un porcentaje equivalente al tiempo que este dedicará al proyecto. El personal que se encuentra en este renglón se compone de personal técnico y administrativo.

El cálculo para estas dos clases de personal es diferente, por lo tanto es necesario que se elabore en cédulas separadas. En la cédula de recurso humano consultor únicamente se incluye la cantidad de meses a cubrir, el valor de los honorarios mensuales y el total a presupuestar.

A diferencia de la anterior, la cédula de planilla de personal en relación de dependencia contiene los meses a cubrir, el salario ordinario, la bonificación incentivo, la cuota patronal, prestaciones laborales (bono 14, aguinaldo, indemnización y ventaja económica) y el total a presupuestar.

#### **c) Presupuesto de caja**

Luego de haber elaborado las cédulas de cálculo de actividades y costo de planilla del proyecto, el siguiente paso es la elaboración de un presupuesto de caja o flujo de fondos proyectado, el fin primordial de este presupuesto es ubicar en el periodo de duración del proyecto las entradas y salidas de efectivo para visualizar previamente como se ejecutarán los gastos y si los ingresos se darán oportunamente.

#### **d) Memoria de cálculo:**

La memoria de cálculo consolida la información obtenida de las cédulas anteriores y la describe a un nivel más detallado, el fin de esta cédula es recoger en un solo formato todos los cálculos presupuestarios que lo conforman, y así mismo asignarles el rubro que les corresponde del presupuesto.

#### **e) Presupuesto:**

Esta cédula es el resumen de la memoria de cálculo, en ella únicamente se muestran los renglones presupuestarios con su respectiva asignación. Su fin principal es proporcionar una vista rápida y de fácil comprensión del presupuesto global del proyecto.

### **3.4.5.3 Cédulas e instrumentos en la etapa de ejecución del presupuesto**

Como sabemos en esta etapa del proceso se llevan a cabo las actividades programadas para el proyecto, esto conlleva una serie de procedimientos que para garantizar su adecuada aplicación es necesario adoptar las siguientes formas o cédulas:

#### **a) Solicitud de desembolsos**

Para iniciar la ejecución presupuestaria se necesita contar con el primer desembolso del proyecto, para ello debe hacerse la solicitud por escrito al donante a través de este formato. Este permitirá al donante visualizar de manera resumida el presupuesto de caja por trimestre y corroborar que los fondos solicitados son suficientes para cubrirlos, para el primer desembolso únicamente se informa al donante sobre la planificación para el primer período presupuestal este dependerá de la duración del proyecto y de como se pacten dichos desembolsos, para los periodos siguientes se le informa de la ejecución real del periodo anterior y la planificación para el próximo, esto con el fin de que pueda visualizar el flujo de caja real y hacerse una idea rápida del avance de la ejecución del proyecto.

**b) Planificación individual de actividades:**

Esta contiene la planificación detallada de una actividad, su fin principal es proporcionar a la administración los insumos para realizar el presupuesto específico de la actividad y tramitar los recursos económicos necesarios para llevarla a cabo.

Esta debe especificar a qué objetivo del proyecto pertenece y el título de la actividad, esto con el fin de ubicarla dentro de la memoria y presupuesto del proyecto, así mismo incluye aspectos cualitativos y logísticos como fecha, horario, lugar donde se llevará a cabo, organizaciones participantes, número de personas y agenda.

**c) Presupuesto individual de actividades:**

El objetivo de esta cédula es expresar los datos contenidos en la planificación en cifras monetarias. Luego de elaborar la planificación de actividades, el equipo técnico la traslada a la administración y desde allí se hacen los cálculos presupuestarios de las mismas. Esta contiene los mismos datos que la planificación más el monto a presupuestar obtenido luego de realizar dichos cálculos.

**d) Requisición de cheque:**

Con esta cédula o formato se solicitan los fondos para las actividades, luego de haberse realizado el presupuesto individual de la actividad se debe adjuntar a este la requisición de cheque, esta debe contener la fecha, el nombre de la persona que solicita, el nombre del proyecto y rubro a que se adjudicara. Así mismo el nombre del beneficiario, monto a pagar, la fecha límite de pago y el concepto del gasto.

Este formato no se llena únicamente para actividades, cabe mencionar que es de uso general para cualquier gasto que se realice en el marco del proyecto (pago de honorarios, pago de servicios, gastos de funcionamiento, etc.)

Luego de llenar este formato la administración procede a trasladarlo al departamento contable, quién se encargará de aprobarlo y hacer la emisión del cheque.

#### **e) Flujo de caja real**

Al final del periodo de ejecución presupuestaria se podrá visualizar el flujo de caja real, básicamente en el mismo formato del presupuesto de caja pero con los datos reales ejecutados. En este punto del procedimiento esta cédula únicamente nos permite analizar el nivel o avance de la ejecución del presupuesto.

#### **3.4.5.4 Cédulas e instrumentos en la etapa de control presupuestal: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real**

Como se sabe en esta etapa del sistema se monitorean las actividades al momento que se están llevando a cabo, así mismo para optimizar este proceso se debe monitorear también el presupuesto, para esto se utilizan las siguientes las cédulas:

##### **a) Listado de asistencia:**

La finalidad de esta cédula es obtener de primera mano los datos de los participantes en las actividades realizadas por la organización, esto con el fin de tener datos exactos respecto a que destinatarios está llegando el impacto de las mismas y a su vez obtener información de contacto. Este contiene el nombre del participante, institución u organización a la que pertenece, número telefónico, correo electrónico y firma.

##### **b) Memoria de actividades**

Esta cédula es elaborada por el equipo técnico responsable de la actividad realizada. Su fin es proporcionar de manera resumida la información fundamental de la actividad que se llevó a cabo.

Contiene una serie de aspectos cualitativos y cuantitativos en cuanto al contenido sustantivo de la actividad, como tipo de actividad, fecha, lugar, objetivo de la actividad, grupo destinatario, facilitador y así mismo el desarrollo y contenido de la actividad con aspectos como, contenido, logística, valoración en torno a participantes. Y se coloca la tabulación de los datos obtenidos en el listado de asistencia.

### c) Cédula de valoración de la ejecución:

Esta cédula permite visualizar el avance de la ejecución presupuestaria del proyecto en términos monetarios y porcentuales por cada rubro que lo integra. Es un formato sencillo y sobre todo de fácil comprensión ya que debe permitir al usuario hacerse una idea rápida del grado en que se encuentra la ejecución del proyecto.

### 3.4.5.5 Cédulas e instrumentos en la etapa de evaluación

Siendo la etapa final del proceso, es sumamente importante que el mismo se lleve a cabo a través de instrumentos que permitan una valoración objetiva respecto a la ejecución del proyecto, esto con el fin de medir el impacto del mismo y determinar si se obtuvieron los resultados programados, es decir el cumplimiento de los objetivos.

Obviamente los resultados del proyecto no pueden únicamente medirse a través de la evaluación de la ejecución presupuestaria, por ello a este proceso que se implementa desde la etapa de control presupuestal se suman los siguientes formatos, que permiten evaluar las actividades en su contenido sustantivo.

### a) Evaluación de actividades formativas

El formato “Evaluación de actividades formativas” será llenado de parte de las/os participantes en la actividad en el momento de su culminación.

Los 7 aspectos del formato de evaluación se agrupan de acuerdo a 4 categorías, que se describen en el siguiente cuadro.

<b>Categoría</b>	<b>Aspectos</b>
Contenidos	- Contenido de la actividad - Metodología
Facilitación	- Dominio del tema de parte del facilitador - Comunicación del facilitador con participantes

Logística	- Materiales utilizadas - Logística de la actividad
Aprendizaje	- Comprensión de contenidos

- Nota: La operación de agrupar por categoría los aspectos, ya lo incluye el cuadro para cálculo del formato Evaluación de actividades formativas.
- Conversión: Las valoraciones cualitativas se transforman en cuantitativas de 5 a 1; de la siguiente manera:  
5 = Excelente  
4 = Muy Bueno  
3 = Bueno  
2 = Regular  
1 = Por Mejorar
- Para el procesamiento de la información se deben realizar las siguientes operaciones:
- Se deben sumar, de acuerdo a las valoraciones mencionadas anteriormente, los valores de cada uno de los aspectos de todos los formatos de las evaluaciones que fueron llenadas por los/as participantes de la actividad.
- Se cuentan las boletas de evaluación de la actividad que fueron llenadas por los participantes, esta cantidad se coloca en el “Cuadro para cálculo del formato de evaluación de actividades formativas” en la casilla azul.
- Se suma la valoración cuantitativa de cada aspecto, de acuerdo a la tabla de conversión anterior.
- La suma de cada aspecto se coloca en el “Cuadro para cálculo del formato de evaluación de actividades formativas” en la columna “Total”, colocando cada cantidad total en el aspecto correspondiente.
- Las cantidades que aparezcan en las columnas de las 4 categorías (color verde) son el resultado promediado que debe colocarse en el Registro de actividades formativas, en la parte de “Evaluación de Actividad (por participantes)”.

**CUADRO PARA CALCULO DEL FORMATO DE "EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES FORMATIVAS"**

Numero de boletas:

5

Aspectos	Total	Contenido*	Aprendizaje*	Facilitación*	Logística*
		$\sum 1 y 2$	$\sum 3$	$\sum 4 y 5$	$\sum 6 y 7$
1 Contenido de la Actividad	15	64	84	74	66
2 Metodología	17				
3 Compresión de contenidos	21				
4 Dominio del tema de parte del facilitador	19				
5 Comunicación del facilitador con participantes	18				
6 Materiales utilizados	18				
7 Logística de la actividad	15				

\* El formato en Excel realiza automáticamente estos cálculos en porcentajes.

**b) Registro de actividades formativas**

Este evalúan de manera consolidada todas la actividades realizadas por cada resultado del proyecto, a continuación se describe la forma en que debe llenarse.

- **Referencia resultado:** poner el número del indicador de avance o de proceso a que se refiere la información que se va a plasmar en el formato.
- **Actividad planificada:** Se pone el tipo de actividad por ejemplo: foro, taller, conferencia, etc.
- **Evaluación de la actividad (por participantes):** Hace referencia a la aplicación del instrumento “Evaluación de actividades formativas” los valores de cada categoría (Contenido, Logística, Facilitación, Aprendizaje) se toman de las casillas verdes del cuadro para cálculo del formato evaluación de actividades formativas. El cálculo del promedio de todas las actividades se obtiene sumando las cantidades de cada categoría, esta suma se divide entre la cantidad actividades realizadas durante el período.

**c) Análisis de variaciones presupuestarias**

Para una evaluación eficiente de la ejecución del presupuesto es necesario analizarla mensualmente, esa es la función de esta cédula, que combina los datos del presupuesto de caja y

el flujo de caja real para un análisis comparativo mensual, este nos permite de manera rápida visualizar por rubro las desviaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado. Financieramente únicamente se pueden analizar las variaciones, corresponde al equipo técnico justificar las mismas y proponer las acciones a tomar según los resultados obtenidos de la ejecución.

**FORMATOS DE CÉDULAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE LA  
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL  
JUNTOS POR UNA DEMOCRACIA Y JUSTICIA**

**ETAPA DE PRE INICIACIÓN**

CÉDULA 1. Plan Operativo del Proyecto **POP**

**ETAPA DE ELABORACIÓN**

CÉDULA 2: Cálculo costo de actividades de proyecto **EL-1**

CÉDULA 3: Cálculo del costo de planilla **EL-2**

CÉDULA 4: Presupuesto de caja **EL-3**

CÉDULA 5: Memoria de cálculo **EL-4**

CÉDULA 6: Presupuesto **EL-5**

**ETAPA DE EJECUCIÓN**

CÉDULA 7: Solicitud de desembolsos **EJ-1**

CÉDULA 8: Planificación individual de actividades **EJ-2**

CÉDULA 9: Presupuesto individual de actividades **EJ-3**

CÉDULA 10: Requisición de cheque **EJ-4**

CÉDULA 11: Flujo de caja real **EJ-5**

**ETAPA DE CONTROL PRESUPUESTAL**

CÉDULA 12: Listado de asistencia **CP-1**

CÉDULA 13: Memoria de actividades **CP-2**

CÉDULA 14: Valoración de la Ejecución **CP-3**

**ETAPA DE EVALUACIÓN**

CÉDULA 15: Evaluación de actividades formativas **EV-1**

CÉDULA 16: Registro de actividades formativas **EV-2**

CÉDULA 17: Análisis de variaciones presupuestarias **EV-3**

# ETAPA DE PREINICIACIÓN

## CÉDULA 1. POP Plan Operativo del Proyecto

Organización: Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Plan Operativo de Proyecto  
 Período:

Nombre Proyecto:

**OBJETIVO GENERAL:**

Productos ( <i>outputs</i> ) esperados del proyecto	Actividades planificadas	Insumos para actividades	CALENDARIO									Responsable específico
			ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	

\_\_\_\_\_  
 Elaborado por:  
 Responsable financiero

\_\_\_\_\_  
 Vo. Bo.  
 Directora de Presupuestos

\_\_\_\_\_  
 Aprobado por:

Organización: Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Plan Operativo de Proyecto  
 Período:

Nombre Proyecto:

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Productos ( <i>outputs</i> ) esperados del proyecto	Actividades planificadas	Insumos para actividades	CALENDARIO									Responsable específico
			ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	

\_\_\_\_\_  
 Elaborado por:  
 Responsable financiero

\_\_\_\_\_  
 Vo. Bo.  
 Directora de Presupuestos

\_\_\_\_\_  
 Aprobado por:

# ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

## CÉDULA 2: EL-1 Cálculo costo de actividades del proyecto

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Calculo costo de actividades del proyecto  
 Período:

Objetivos	Resultado Estratégico:	Actividades	Duración	Cantidad	No. Personas	Alimentación	Costo	Total

\_\_\_\_\_  
 Elaborado por:  
 Responsable financiero

\_\_\_\_\_  
 Vo. Bo.:  
 Directora de Presupuestos

### CÉDULA 3: EL-2 Cálculo del costo de planilla de proyecto

Organización: Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Cálculo del costo de planilla  
 Período:

AREAS	MESES	HONORARIOS	TOTAL MENSUAL	TOTAL A PRESUPUESTAR
<b>SEGURIDAD Y RECONVERSIÓN MILITAR</b>				
Recurso Humano Ejecutivo				
Coordinador				
Asesor				
<b>Recurso Humano Profesional</b>				
Analista en temas de seguridad				
<b>Totales</b>			-	-

AREAS	MESES	SALARIO	BONIF. INCENTIVO	BONIF. ESPECIAL	CUOTA PATRONAL	TOTAL MENSUAL	SALARIO Y BONIF. TOTAL	BONO 14	AGUINALDO	INDEMNIZACIÓN	VENTAJA ECONÓMICA	TOTAL A PRESUPUESTAR
<b>INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN</b>												
Recurso Humano Profesional												
Encargada centro de documentación												-
<b>DIRECCION</b>												
Recurso Humano Profesional												
Encargado de informática												-
Sistematizadora												-
Responsable de PME												-
<b>Recurso Humano Técnico</b>												
Responsable de RRHH												-
<b>ADMINISTRACION</b>												
Personal de Contabilidad												
Responsable Financiero												-
Auxiliar de Contabilidad												-
<b>Personal Administrativo</b>												
Asistente administrativa												-
Mensajero												-
<b>Totales</b>			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Elaborado por:  
 Responsable financiero

Vo. Bo.:  
 Directora de Presupuestos

## CÉDULA 4: EL-3 Presupuesto de caja

**Organiz Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Presupuesto de caja  
**Período:**  
**Nombre Proyecto:**

No.	Categorías y Su categorías MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>										
<b>A</b>	Saldo Inicial										
<b>B</b>	Transferencias										
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>										
<b>1</b>	<b>Personal</b>										
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>										
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)										
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)										
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)										
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)										
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)										
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)										
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)										
	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>										
<b>1.2</b>	<b>Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)</b>										
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)										
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)										
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)										
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)										
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)										
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)										
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)										

Organiz Organización:  
 Cédula presupuestaria:  
 Período:  
 Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Presupuesto de caja

No.	Categorías y Su categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
	MESES										
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>										
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)										
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)										
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)										
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)										
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)										
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)										
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)										
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>										
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)										
	Investigadora en Temas de Seguridad										
	Asesor en Seguridad										
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>										
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>										
2.1	Servicios Públicos										
2.2	Comunicaciones										
	Servicio Telefónico										
	Servicio de Internet										
2.3	Viáticos Movilización de Personal										
2.4	Combustible y Lubricantes										
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos										
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales										
2.6	Otros Gastos de Vehículo										
2.7	Suministros de Oficina										
	Papelería y Utiles de Oficina										
2.8	Suministros de Cómputo										
2.9	Mantenimiento de Oficina										
	Artículos de Limpieza y Cafetería										
2.10	Alquiler de Oficina										
	Alquiler de Oficina										
2.11	Servicios										
	Servicio de Energía Eléctrica										

Organiz Organizaci3n:  
 C3dula presupuestaria:  
 Per3odo:  
 Nombre Proyecto:

Fundaci3n Juntos por una Democracia y Justicia  
 Presupuesto de caja

No.	Categorías y Su categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		MESES									
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>										
3.1	Mobiliario de Oficina										
3.2	Equipo de Oficina										
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo										
3.4	Mantenimiento Equipo										
<b>4</b>	<b>Participantes</b>										
4.1	Viáticos										
4.2	Alimentaci3n										
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break)										
	Presentaci3n del Modelo Conceptual (30 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)										
	Reuni3n de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)										
	Reuni3n oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)										
	Reuni3n presentaci3n de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffee break)										
	Talleres de capacitaci3n (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)										
4.3	Hospedaje										
4.4	Pasajes										
4.5	Materiales y Suministros Capacitaci3n										
<b>5</b>	<b>Reproducci3n</b>										
5.1	Reproducci3n Audiovisuales										
5.2	Reproducci3n de Material Escrito										
5.3	Campos Pagados										
	El Periodico										
<b>6</b>	<b>Otros</b>										
6.1											
	<b>Total</b>										

Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
 Responsable financiero

Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
 Directora de Presupuestos

Aprobado por: Donante

## CÉDULA 5: EL-4 Memoria de cálculo

Organización: Juntos por una Democracia y Justicia

Cédula presupuestaria: Memoria de cálculo

Período:

Proyecto:

	Categoría / Sub categoría	Costo Unitario	Unidades	Costo Total
<b>1</b>	<b>Personal</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	<b>1.1 Salarios</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)			
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)			
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)			
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)			
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)			
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)			
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)			
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)			
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)			
	<b>1.2 Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)			
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)			
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)			
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)			
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)			
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)			
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)			
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)			
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)			
	<b>1.3 Cuota Patronal IGSS</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)			
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)			
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)			
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)			
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)			
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)			
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)			
	<b>1.4 Honorarios por Servicios</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)			
	Investigadora en Temas de Seguridad			
	Asesor en Seguridad			
	<b>1.5 Consultorías Específicas</b>			

**Organización:** Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Memoria de cálculo  
**Período:**  
**Proyecto:**

	Categoría / Sub categoría	Costo Unitario	Unidades	Costo Total
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
2.1	Servicios Públicos			
2.2	Comunicaciones			
	Servicio Telefónico			
	Servicio de Internet			
2.3	Viáticos Movilización de Personal			
2.4	Combustible y Lubricantes			
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos			
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales			
2.6	Otros Gastos de Vehículo			
2.7	Suministros de Oficina			
	Papelería y Útiles de Oficina			
2.8	Suministros de Cómputo			
2.9	Mantenimiento de Oficina			
	Artículos de Limpieza y Cafetería			
2.10	Alquiler de Oficina			
	Alquiler de Oficina			
2.11	Servicios			
	Servicio de Energía Eléctrica			
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
3.1	Mobiliario de Oficina			
3.2	Equipo de Oficina			
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo			
3.4	Mantenimiento Equipo			
<b>4</b>	<b>Participantes</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
4.1	Viáticos			
4.2	Alimentación			
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break)			
	Presentación del Modelo Conceptual (30 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)			
	Reunión de trabajo con IGPNC (12 participantes x Q. 70.00 coffee break)			
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)			
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffee break)			
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffee break)			
4.3	Hospedaje			
4.4	Pasajes			
4.5	Materiales y Suministros Capacitación			

**Organización:** Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Memoria de cálculo  
**Período:**  
**Proyecto:**

	Categoría / Sub categoría		Costo Unitario	Unidades	Costo Total
<b>1</b>	<b>Personal</b>				
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	5.1	Reproducción Audiovisuales			
	5.2	Reproducción de Material Escrito			
	5.3	Campos Pagados			
		El Periodico			
<b>6</b>	<b>Otros</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	6.1				
	<b>Total</b>				

Elaborado por:  
 Responsable financiero

Vo. Bo.:  
 Director de Presupuestos

Fecha:

## CÉDULA 6: EL-5 Presupuesto

**Organización:** Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Presupuesto  
**Período:**  
**Proyecto:**

<b>1</b>	<b>Personal</b>	<b>0.00</b>
1.1	Salarios	
1.2	Prestaciones Legales	
1.3	Cuota Patronal IGSS	
1.4	Honorarios por Servicios	
1.5	Consultorías Específicas	
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>	<b>0.00</b>
2.1	Servicios Públicos	
2.2	Comunicaciones	
2.3	Viáticos Movilización de Personal	
2.4	Combustible y Lubricantes	
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos	
2.6	Otros Gastos de Vehículo	
2.7	Suministros de Oficina	
2.8	Suministros de Cómputo	
2.9	Mantenimiento de Oficina	
2.10	Alquiler de Oficina	
2.11	Servicios	
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>0.00</b>
3.1	Mobiliario de Oficina	
3.2	Equipo de Oficina	
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo	
3.4	Mantenimiento Equipo	
<b>4</b>	<b>Participantes</b>	<b>0.00</b>
4.1	Viáticos	
4.2	Alimentación	
4.3	Hospedaje	
4.4	Pasajes	
4.5	Materiales y Suministros Capacitación	
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>	<b>0.00</b>
5.1	Reproducción Audiovisuales	
5.2	Reproducción de Material Escrito	
5.3	Campos Pagados	
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>
	<b>Total</b>	<b>0.00</b>

Elaborado por:  
 Responsable financiero

Vo. Bo.  
 Director de Presupuestos

Fecha:

# EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

## CÉDULA 7: EJ-1 Solicitud de desembolsos

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia

**Cédula presupuestaria:** Solicitud de Desembolsos

**Período:**

**Nombre Proyecto:**

Proyecto (código) _____		Institución <b>Fundación Juntos por una Democracia y Justicia</b>	
Año del Proyecto	Año 1 <input type="checkbox"/>	Año 2 <input type="checkbox"/>	Año 3 <input type="checkbox"/>
<b>PERIODO REPORTADO</b>			
	1ero. <input type="checkbox"/>	2do. <input type="checkbox"/>	3ero. <input type="checkbox"/> 4to. <input type="checkbox"/>
<b>1. Flujo de Caja</b>		<b>2. Desembolso</b>	
1. Saldo Inicial <sup>2</sup>	0.00	<b>Concepto</b>	Período Reportado
1.1. Transferencias		1. Desem. Recibidos	
1.2. Intereses Devengados		2. Gastos Realizados	
2. Gastos Realizados		3. Saldo final (1-2) <sup>3</sup>	
<b>PERIODO QUE SE PROGRAMA</b>			
	1ero. <input type="checkbox"/>	2do. <input type="checkbox"/>	3ro. <input type="checkbox"/> 4to. <input type="checkbox"/>
Período Comprendido de: _____			
<b>Concepto</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>
1 Ingresos			
1.1 Saldo Inicial			
1.2 Traslaciones			
1.3 Intereses Devengados			
2 Gastos Proyectados			
3. Saldo Final (1-2)			
<div style="border: 2px solid black; display: inline-block; padding: 10px 50px;"> <b>MONTO SOLICITADO Q.</b> </div>			
Fecha: _____			
_____ Elaborado por: Victor Rodolfo Castro Responsable financiero		_____ Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza Directora de Presupuestos	
_____ Aprobado por: Donante			

## CÉDULA 8: EJ-2 Planificación individual de actividades

Organización: Juntos por una Democracia y Justicia  
Cédula presupuestaria: Planificación individual de actividades  
Período:

### Planificación de Actividades

Actividad: Horario:  
Fecha de la actividad:  
Objetivo General:  
Objetivo Específico:  
Organizaciones Participantes:  
Número de Participantes: Lugar de la Actividad:  
Responsable de la Actividad:

### Agenda del Evento:

No.	Horario	Actividad	Responsable

---

Elaborado por:  
Equipo Técnico

---

Vo. Bo.:  
Coordinador de Área

**CÉDULA 9: EJ-3 Presupuesto individual de actividades**

**Organización:**

**Juntos por una Democracia y Justicia**

**Cédula presupuestaria:**

**Presupuesto de actividades**

**Fecha:**

**Proyecto:**

**Actividad:**

**Lugar:**

**Duración:**

**Solicita:**

**Resultado al que corresponde la actividad:**

Descripción del gasto	Duración	Costo	No. de Personas	Total a Presupuestar

Descripción del gasto	Duración	Costo	No. de Personas	Total a Presupuestar

TOTAL 

0.00
------

---

Elaborado por:  
Asistente Administrativo

---

Vo. Bo.:  
Administrador

**CÉDULA 10: EJ-4 Requisición de cheque**

<b>ORGANIZACIÓN JUNTOS POR UNA DEMOCRACIA Y JUSTICIA</b>	
<b>REQUISICION DE CHEQUE</b>	
<b>Fecha:</b> _____	<b>Proyecto:</b> _____
<b>Solicita:</b> _____	<b>Rubro:</b> _____
<b>Cheque a nombre de:</b> _____	
<b>Para ser pagado en fecha:</b>	
<b>Por concepto de:</b>	
<b>Observaciones:</b>	
<b>Área que solicita:</b> _____	
<b>Fecha</b> _____ <b>Autorización</b> _____ <b>Administración</b>	<b>Fecha</b> _____ <b>Autorización</b> <b>Financiero</b> _____

## ÉDULA 11: EJ-5 Flujo de caja real

Organiz Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Flujo de caja real  
 Período:  
 Nombre Proyecto:

No.	Categorías y Su categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
	MESES										
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>										
<b>A</b>	Saldo Inicial										
<b>B</b>	Transferencias										
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>										
<b>1</b>	<b>Personal</b>										
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>										
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)										
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)										
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)										
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)										
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)										
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)										
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)										
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>										
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)										
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)										
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)										
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)										
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)										
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)										
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)										

Organiz Organización:  
 Cédula presupuestaria:  
 Período:  
 Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Flujo de caja real

No.	Categorías y Su categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
	MESES										
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>										
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)										
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)										
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)										
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)										
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)										
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)										
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)										
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)										
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>										
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)										
	Investigadora en Temas de Seguridad										
	Asesor en Seguridad										
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>										
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>										
2.1	Servicios Públicos										
2.2	Comunicaciones										
	Servicio Telefónico										
	Servicio de Internet										
2.3	Viáticos Movilización de Personal										
2.4	Combustible y Lubricantes										
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos										
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales										
2.6	Otros Gastos de Vehículo										
2.7	Suministros de Oficina										
	Papelería y Útiles de Oficina										
2.8	Suministros de Cómputo										
2.9	Mantenimiento de Oficina										
	Artículos de Limpieza y Cafetería										
2.10	Alquiler de Oficina										
	Alquiler de Oficina										
2.11	Servicios										
	Servicio de Energía Eléctrica										

Organiz Organizaci3n:  
 C3dula presupuestaria:  
 Per3odo:  
 Nombre Proyecto:

Fundaci3n Juntos por una Democracia y Justicia  
 Flujo de caja real

No.	Categorías y Su categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		MESES									
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>										
3.1	Mobiliario de Oficina										
3.2	Equipo de Oficina										
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo										
3.4	Mantenimiento Equipo										
<b>4</b>	<b>Participantes</b>										
4.1	Viáticos										
4.2	Alimentaci3n										
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break)										
	Presentaci3n del Modelo Conceptual (30 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)										
	Reuni3n de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)										
	Reuni3n oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)										
	Reuni3n presentaci3n de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)										
	Talleres de capacitaci3n (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)										
4.3	Hospedaje										
4.4	Pasajes										
4.5	Materiales y Suministros Capacitaci3n										
<b>5</b>	<b>Reproducci3n</b>										
5.1	Reproducci3n Audiovisuales										
5.2	Reproducci3n de Material Escrito										
5.3	Campos Pagados										
	El Periodico										
<b>6</b>	<b>Otros</b>										
6.1											
	<b>Total</b>										

Elaborado por:  
 Responsable financiero

Aprobado por:  
 Directora de Presupuestos



### CÉDULA 13: CP-2 Memoria de actividades

Tipo de actividad: .....

Fecha: .....

Lugar: .....

Objetivo de la actividad: .....

Grupo destinatario: .....

Facilitador/a: .....

#### Desarrollo de la actividad:

- a. Contenido de la actividad (desarrollo de acuerdo a la agenda, metodología, vacíos)
- b. Logística y material de apoyo (convocatoria, espacio físico, utilización de presentaciones, documentos impresos, material didáctico)
- c. Valoración en torno a participantes (nivel de participación, aportes de participantes)

Conclusiones: (sugerencias, planteamientos)

Acuerdos y Seguimiento: (compromisos asumidos, pasos siguientes actividades futuras de FMM)

Evaluación de participantes: (de acuerdo a hoja de evaluación)

Número de participantes:

Mujeres	Hombres	TOTAL

Se agregan: Listado de asistencia, Agenda de actividad.

Se archiva junto: Formatos de “Evaluación de actividades formativas” de participantes

---

Elaborado por:

Responsable de la actividad

**CÉDULA 14: CP-3 Valoración de la ejecución**

**Organización:**

**Juntos por una Democracia y Justicia**

**Período:**

**Proyecto:**

**VALORACIÓN DE LA EJECUCIÓN**

Egresos por Periodo	Gastos Realizados						
	Egresos Aprobados	Ejecución Actual	Periodos Anteriores	Total	%	Saldo Disponible	%
<b>TOTAL GLOBAL</b>							

\_\_\_\_\_  
 Elaborado por:  
 Responsable financiero

\_\_\_\_\_  
 Vo. Bo.:  
 Director de Presupuestos

## EVALUACIÓN

### CÉDULA 15. EV-1 Evaluación de actividades formativas

Actividad: .....

Lugar: .....

Fecha: .....

*Por favor, marque con una X su valoración con respecto a diferentes aspectos de la actividad.*

<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Por mejorar</b>
1. Contenido de la actividad					
2. Metodología					
3. Comprensión de contenidos					
4. Dominio del tema de parte del facilitador					
5. Comunicación del facilitador con participantes					
6. Materiales utilizadas					
7. Logística de la actividad					

Observaciones y Sugerencias:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**CÉDULA 16. EV-2 Registro de actividades formativas**

Referencia indicador: .....

Período: .....

Responsable: .....

No.	Actividad planificada	Existencia de formato de planificación de la actividad	Fecha de realización de la actividad	# de participantes		Evaluación de la actividad (por participantes)			
				Mujeres	Hombres	Contenido	Aprendizaje	Facilitación	Logística
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
	$\Sigma$ Actividades planificadas		$\Sigma$ Actividades realizadas	$\Sigma$ Participantes mujeres	$\Sigma$ Participantes hombres	$\Sigma$ Calificaciones	$\Sigma$ Calificaciones	$\Sigma$ Calificaciones	$\Sigma$ Calificaciones
			% de cumplimiento de actividades planificadas $= \frac{\Sigma \text{ Actividades realizadas}}{\Sigma \text{ Actividades planificadas}} \times 100$			Promedio Calificaciones = $\frac{\Sigma \text{ Calificaciones}}{\Sigma \text{ Actividades realizadas}}$	Promedio Calificaciones = $\frac{\Sigma \text{ Calificaciones}}{\Sigma \text{ Actividades realizadas}}$	Promedio Calificaciones = $\frac{\Sigma \text{ Calificaciones}}{\Sigma \text{ Actividades realizadas}}$	Promedio Calificaciones = $\frac{\Sigma \text{ Calificaciones}}{\Sigma \text{ Actividades realizadas}}$

## CÉDULA 17: EV-3 Análisis de variaciones presupuestarias

Organiz. Organización:  
Cédula presupuestaria:  
Período:  
Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Análisis de variaciones presupuestarias

No.	Categorías y Su categorías	MES				MES				MES			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>												
<b>A</b>	Saklo Inicial												
<b>B</b>	Transferencias												
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>												
<b>1</b>	<b>Personal</b>												
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>												
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)												
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)												
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)												
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)												
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)												
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)												
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)												
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)												
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)												
	<b>Prestaciones Legales (Bono 14,</b>												
<b>1.2</b>	<b>Aguinaldo e Indemnización)</b>												
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)												
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)												
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)												
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)												
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)												
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)												
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)												
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)												
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)												
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>												
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)												
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)												
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)												
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)												
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)												
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)												
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)												
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)												
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)												
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>												
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33,33% dedicado al proyecto)												
	Investigadora en Temas de Seguridad												
	Asesor en Seguridad												
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>												

Organiz Organización:  
Cédula presupuestaria:  
Período:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Análisis de variaciones presupuestarias

Nombre Proyecto:

No.	Categorías y Su categorías	MES				MES				MES			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>												
2.1	Servicios Públicos												
2.2	Comunicaciones												
	Servicio Telefónico												
	Servicio de Internet												
2.3	Viáticos Movilización de Personal												
2.4	Combustible y Lubricantes												
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos												
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales												
2.6	Otros Gastos de Vehículo												
2.7	Suministros de Oficina												
	Papelería y Útiles de Oficina												
2.8	Suministros de Cómputo												
2.9	Mantenimiento de Oficina												
	Artículos de Limpieza y Cafetería												
2.10	Alquiler de Oficina												
	Alquiler de Oficina												
2.11	Servicios												
	Servicio de Energía Eléctrica												
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>												
3.1	Mobiliario de Oficina												
3.2	Equipo de Oficina												
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo												
3.4	Mantenimiento Equipo												
<b>4</b>	<b>Participantes</b>												
4.1	Viáticos												
4.2	Alimentación												
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break)												
	Presentación del Modelo Conceptual (30 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)												
	Reunión de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)												
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)												
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)												
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)												
4.3	Hospedaje												
4.4	Pasajes												
4.5	Materiales y Suministros Capacitación												
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>												
5.1	Reproducción Audiovisuales												
5.2	Reproducción de Material Escrito												
5.3	Campos Pagados												
	El Periodico												
<b>6</b>	<b>Otros</b>												
6.1													
	<b>Total</b>												

Organizaci3n:  
C3dula presupuestaria:  
Peri3do:  
Nombre Proyecto:

Fundaci3n Juntos por una Democracia y Justicia  
An3lisis de variaciones presupuestarias

No.	Categorías y Su categorías	MES				MES				MES				TOTAL			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>																
<b>A</b>	Saldo Inicial																
<b>B</b>	Transferencias																
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>																
<b>1</b>	<b>Personal</b>																
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>																
	Encargada de Centro de Documentaci3n (20% dedicado al proyecto)																
	Responsable de Inform3tica (10 % dedicado al proyecto)																
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)																
	Responsable de Planificaci3n, Monitoreo y Evaluaci3n (10 % dedicado al proyecto)																
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)																
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)																
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)																
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)																
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)																
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnizaci3n)</b>																
	Encargada de Centro de Documentaci3n (20% dedicado al proyecto)																
	Responsable de Inform3tica (10 % dedicado al proyecto)																
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)																
	Responsable de Planificaci3n, Monitoreo y Evaluaci3n (10 % dedicado al proyecto)																
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)																
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)																
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)																
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)																
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)																
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>																
	Encargada de Centro de Documentaci3n (20% dedicado al proyecto)																
	Responsable de Inform3tica (10 % dedicado al proyecto)																
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)																
	Responsable de Planificaci3n, Monitoreo y Evaluaci3n (10 % dedicado al proyecto)																
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)																
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)																
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)																
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)																
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)																
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>																
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)																
	Investigadora en Temas de Seguridad																
	Asesor en Seguridad																
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>																

Organiz Organización:  
 Cédula presupuestaria:  
 Período:  
 Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Análisis de variaciones presupuestarias

No.	Categorías y Su categorías	MES				MES				MES				TOTAL			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>																
2.1	Servicios Públicos																
2.2	Comunicaciones																
	Servicio Telefónico																
	Servicio de Internet																
2.3	Viáticos Movilización de Personal																
2.4	Combustible y Lubricantes																
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehiculos																
	Mantenimiento de Vehiculos Institucionales																
2.6	Otros Gastos de Vehiculo																
2.7	Suministros de Oficina																
	Papelería y Utiles de Oficina																
2.8	Suministros de Cómputo																
2.9	Mantenimiento de Oficina																
	Articulos de Limpieza y Cafeteria																
2.10	Alquiler de Oficina																
	Alquiler de Oficina																
2.11	Servicios																
	Servicio de Energia Eléctrica																
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>																
3.1	Mobiliario de Oficina																
3.2	Equipo de Oficina																
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo																
3.4	Mantenimiento Equipo																
<b>4</b>	<b>Participantes</b>																
4.1	Viáticos																
4.2	Alimentación																
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break)																
	Presentación del Modelo Conceptual (30 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)																
	Reunión de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)																
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)																
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)																
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)																
4.3	Hospedaje																
4.4	Pasajes																
4.5	Materiales y Suministros Capacitación																
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>																
5.1	Reproducción Audiovisuales																
5.2	Reproducción de Material Escrito																
5.3	Campos Pagados																
	El Periodico																
<b>6</b>	<b>Otros</b>																
6.1																	
	<b>Total</b>																

## **CAPÍTULO IV**

### **SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS DESARROLLADOS POR UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CON FINES DE DESARROLLO DEMOCRÁTICO**

#### **4.1 GENERALIDADES**

El objetivo de este capítulo es mostrar el caso práctico en donde se realiza un proyecto de una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático basándose en el sistema de presupuesto de proyectos de dicha organización el cual conlleva la utilización del manual de presupuestos y las cédulas presupuestarias correspondientes, incluyendo los cambios propuestos en dicho manual, descritos en el capítulo previo.

La importancia de contar con un sistema de presupuestos de proyectos radica en contar con procedimientos previamente establecidos para la elaboración de los mismos, los cuales deben estar contenidos en el Manual de Procedimientos para la elaboración de proyectos que sirva como guía para su realización de una manera adecuada.

#### **4.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

Para el caso práctico se presenta la información sobre el proyecto denominado “Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia” desarrollado por la Fundación “Juntos por una Democracia y Justicia”. Dicha institución fue fundada en el año de 1985.

Los altos índices de violencia e impunidad en Guatemala son muestra de la debilidad de las instituciones encargadas de la justicia y seguridad. Bajo esta perspectiva, la construcción del Estado de Derecho es una tarea no sólo pendiente sino bajo constante asedio.

La aún debilitada y fragmentada institucionalidad de dichos entes sumado a los fuertes indicios de estar permeada por grupos relacionados al crimen organizado y otros intereses, le resta la eficiencia y eficacia en su respuesta institucional en el cumplimiento de sus funciones y que hoy en día la ciudadanía en su totalidad señala.

Ante estos escenarios, la Fundación “Juntos por una Democracia y Justicia” desde su condición de sociedad civil y en un contexto de acompañamiento al mencionado proceso, pretende proporcionar insumos técnicos cuya finalidad es la de contribuir al mejor desempeño de las dependencias internas de las instituciones públicas encargadas de la justicia y seguridad, en su función de prevenir, investigar y combatir al crimen organizado y delincuencia común.

#### **4.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Los objetivos del proyecto son:

- **Objetivo General:** Contribuir a generar capacidad interinstitucional que permita enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos incrustados en el sistema de justicia.
- **Objetivo Específico:** Fortalecer las capacidades de las Instituciones del Sistema de Justicia para enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos.

#### **4.4 FINANCIAMIENTO Y PLAZO DEL PROYECTO**

El proyecto será financiado por el Programa de Naciones Unidas Para El Desarrollo (PNUD) de ahora en adelante “El donante”. El monto total aprobado es de Q.435,723.71 el cual será entregado de la siguiente manera: el 50% al inicio del proyecto en el mes de abril, un 30% al inicio del segundo trimestre y el 20% restante en el mes de octubre.

Tendrá una duración de nueve meses del mes de abril al mes de diciembre de 2010, con esto se pudo observar que las organizaciones no gubernamentales pueden llevar a cabo proyectos con una duración menor a un año derivado de la naturaleza de dichos proyectos.

Los donantes que financian los proyectos que lleva a cabo la fundación solicitan informes de desarrollo y cumplimiento de los objetivos de cada proyecto los cuales son medidos cuantitativamente a través de la evaluación presupuestaria de cada uno de ellos.

#### **4.5 ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

A continuación se presentan las cédulas presupuestarias realizadas tomando como guía El Manual de Presupuestos de Proyectos presentado en el capítulo anterior para lo cual se consideraron los siguientes elementos:

- Objetivo del proyecto.
- Plan operativo del proyecto.
- Actividades a Desarrollar.
- Costos en que se incurrirían y la evaluación de los desembolsos.
- Evaluación del cumplimiento y desarrollo de los objetivos de las actividades; entre otros.

Con dicha información se realizaron las cédulas correspondientes para cada una de las etapas del presupuesto las cuales se presentan a continuación:

#### **4.5.1 Cédulas elaboradas en la etapa de pre-iniciación**

En esta etapa se plantearon los objetivos o resultados que se esperaban obtener del proyecto los cuales fueron realizados por las partes interesadas.

##### **ETAPA DE PRE INICIACIÓN**

CÉDULA 1. Plan Operativo del Proyecto **POP**

##### **ETAPA DE ELABORACIÓN**

CÉDULA 2: Cálculo costo de actividades de proyecto **EL-1**

CÉDULA 3: Cálculo del costo de planilla **EL-2**

CÉDULA 4: Presupuesto de caja **EL-3**

CÉDULA 5: Memoria de cálculo **EL-4**

CÉDULA 6: Presupuesto **EL-5**

##### **ETAPA DE EJECUCIÓN**

CÉDULA 7: Solicitud de desembolsos **EJ-1**

CÉDULA 8: Planificación individual de actividades **EJ-2**

CÉDULA 9: Presupuesto individual de actividades **EJ-3**

CÉDULA 10: Requisición de cheque **EJ-4**

CÉDULA 11: Flujo de caja real **EJ-5**

##### **ETAPA DE CONTROL PRESUPUESTAL**

CÉDULA 12: Listado de asistencia **CP-1**

CÉDULA 13: Memoria de actividades **CP-2**

CÉDULA 14: Valoración de la Ejecución **CP-3**

##### **ETAPA DE EVALUACIÓN**

CÉDULA 15: Evaluación de actividades formativas **EV-1**

CÉDULA 16: Registro de actividades formativas **EV-2**

CÉDULA 17: Análisis de variaciones presupuestarias **EV-3**

#### 4.5.1.1 POP Plan Operativo del Proyecto

Esta cédula se compone del objetivo general y los específicos del proyecto, cada objetivo cuenta con sus respectivos productos o resultados esperados, y las actividades que serían necesarias llevar a cabo detalladas con precisión y las sub actividades de las mismas, así mismo contiene los insumos necesarios para la realización de las actividades planificadas, especificando tipo de actividad, cantidad de personas que participaran y duración, estos datos son de suma importancia ya que proporcionan la base para los cálculos matemáticos que darán origen a la asignación de valor monetario de las mismas.

Por último se incluye el cronograma de las actividades, esto con el fin de asegurarse de que la ejecución del proyecto se dé dentro del plazo disponible para el mismo y proporcionar un parámetro al momento de la evaluación del proyecto y sea posible establecer el cumplimiento efectivo de los tiempos establecidos.

Se tomaron los objetivos del proyecto y las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los mismos, los cuales se presentan a continuación:

**Objetivo General:** Contribuir a generar capacidad interinstitucional que permita enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos incrustados en el sistema de justicia. Para cumplir con este objetivo se esperan obtener dos resultados para los cuales se realizaron ciertas actividades que se presentan a continuación:

**Producto 1:** Se cuenta con propuesta conteniendo el modelo conceptual que permita la coordinación interinstitucional para combatir la corrupción interna.

Actividad 1.1 Elaboración de Diagnóstico sobre situación real de las capacidades de las instituciones integrantes del sistema de Justicia para enfrentar el flagelo.

Actividad 1.2 Elaboración de la propuesta – modelo conceptual

Actividad 1.3 Socialización – retroalimentación con actores participantes

Actividad 1.4 Presentación del modelo conceptual

**Producto 2:** Se cuenta con marco regulatorio definido para el funcionamiento del espacio de coordinación.

Actividad 2.1 Elaboración del instrumento legal de creación

Actividad 2.2 Elaboración del manual de procedimientos para el funcionamiento del espacio de coordinación. (Metodología de trabajo – instrucciones de carácter general)

**Objetivo Específico:** Fortalecer las capacidades de las Instituciones del Sistema de Justicia para enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos. Para cumplir llevar a obtener los resultados esperados para el objetivo específico se realizaran las siguientes actividades:

**Producto 1:** Se cuenta con propuesta conteniendo el modelo conceptual sobre la institucionalidad para la lucha contra la corrupción al interno de las Instituciones del Sistema de Justicia.

Actividad 1.1 Elaboración conceptual del modelo

Actividad 1.2 Retroalimentación construcción conjunta

Actividad 1.3 Socialización documento

**Producto 2:** Acompañamiento para la implementación de la propuesta modelo.

Actividad 2.1 Elaboración plan de implementación

Actividad 2.2 Elaborar el manual de procedimientos – complementar con marco normativo y reglamentos organizacionales de las Instituciones del Sistema de Justicia vigentes

Actividad 2.3 Proceso de capacitación – validación en praxis

Con los elementos anteriores se realizo la cédula del POP en donde se establecieron adicionalmente las sub-actividades a realizar, los insumos para llevar a cabo cada actividad, así como su calendarización y los responsables de cada una de las mismas.

El POP fue elaborado por el comité de presupuestos y personal técnico involucrado, en el caso del presente proyecto, el equipo técnico del área de seguridad y reconversión militar, luego recibe el visto bueno del Director de presupuestos y es aprobado por el donante.

# CÉDULA 1. POP Plan Operativo del Proyecto

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Plan Operativo de Proyecto  
**Período:** 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir a generar capacidad interinstitucional que permita enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos incrustados en el sistema de justicia.

Productos (outputs) esperados del proyecto	Actividades planificadas	Insumos para actividades	CALENDARIO								Responsable específico	
			ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV		DIC
<b>Producto 1</b>  Se cuenta con propuesta conteniendo el modelo conceptual que permita la coordinación interinstitucional para combatir la corrupción interna.	Actividad 1.1 Elaboración de Diagnóstico sobre situación real de las capacidades de las instituciones integrantes del sistema de Justicia para enfrentar el flagelo. 1.1.1. sub actividad Recopilación – sistematización de información sobre situación.	(04) Reuniones de trabajo – obtención de información. (convocatorias) (dar a conocer tema – obtención información)	X	X	X							Asesor, Analista en temas de seguridad.
	Actividad 1.2 Elaboración de la propuesta – modelo conceptual 1.2.1. sub actividad Obtención – análisis de modelos foráneos. 1.2.2.sub actividad Análisis Diagnostico – información comparada. 1.2.3.sub actividad Construcción documento	Trabajo en gabinete			X	X						Asesor
	Actividad 1.3 Socialización – retroalimentación con actores participantes 1.3.1. sub actividad Conformar – convocar equipo interinstitucional (*) 1.3.2. sub actividad Desarrollo de reuniones de trabajo: presentación-debate-retroalimentación 1.3.3. sub actividad Construcción documento final	(04) Reuniones de trabajo con 10 personas, medio día					X					Coordinador
	Actividad 1.4 Presentación del modelo conceptual 1.4.1. Logística / preparación para la reunión presentación	Reunión presentación oficial, 30 personas por 3 horas						X				Asesor
<b>Producto 2</b>  Se cuenta con marco regulatorio definido para el funcionamiento del espacio de coordinación	Actividad 2.1 Elaboración del instrumento legal de creación 2.1.1. sub actividad Propuesta inicial 2.1.2. sub actividad Reuniones de socialización – retroalimentación – debate 2.1.3. sub actividad Documento final	(03) Reuniones de trabajo, con 10 personas, medio día							X	X		Asesor, Analista en temas de seguridad
	Actividad 2.2 Elaboración del manual de procedimientos para el funcionamiento del espacio de coordinación. (Metodología de trabajo – instrucciones de carácter general) 2.2.1. sub actividad Propuesta inicial 2.2.2. sub actividad Reuniones de socialización- debate- retroalimentación 2.2.3. sub actividad Documento final	(04) Reuniones de trabajo, con 10 personas, medio día									X	X

(\*) EQUIPO Interinstitucional: Ministerio de Gobernación (MINGOB), Organismo Judicial (OJ), Ministerior Público MP, Policia Nacional Civil (PNC), Sistema Penitenciario (SP).

Elaborado por: Comité de presupuestos y Equipo Técnico de Área

Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

Aprobado por: PNUD

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Plan Operativo de Proyecto  
**Período:** 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Fortalecer las capacidades de las Instituciones del Sistema de Justicia para enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos.

Productos (outputs) esperados del proyecto	Actividades planificadas	Insumos para actividades	CALENDARIO									Responsable específico	
			ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
<b>Producto 1</b>  Se cuenta con propuesta conteniendo el modelo conceptual sobre la institucionalidad para la lucha contra la corrupción al interno de las Instituciones del Sistema de Justicia	Actividad 1.1 Elaboración conceptual del modelo 1.1.1. Recopilación – sistematización de información 1.1.2 Diagnóstico de Instituciones del Sistema de Justicia sobre el tema 1.1.3. Documento propuesta	Reunión de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia, 12 personas, medio día		X	X								Asesor, Analista en temas de seguridad.
	Actividad 1.2 Retroalimentación construcción conjunta 1.2.1. sub actividad Conformación equipo de trabajo (Instituciones del Sistema de Justicia)  1.2.2.sub actividad Reuniones de trabajo: socialización propuesta – debate – retroalimentación. 1.2.3.sub actividad Documento final	(5) Reuniones de trabajo, 10 personas, medio día				X	X						Asesor
	Actividad 1.3 Socialización documento 1.3.1. sub actividad Reunión de presentación con Instituciones del Sistema de Justicia	Reunión oficial, 25 personas, por 3 horas					X						Coordinador
<b>Producto 2</b>  Acompañamiento para la implementación de la propuesta modelo	Actividad 2.1 Elaboración plan de implementación 2.1.1. sub actividad Elaboración propuesta 2.1.2. sub actividad Retroalimentación – aprobación Instituciones del Sistema de Justicia	Reunión presentación de trabajo, 12 personas, medio día.						X					Asesor, Analista en temas de seguridad
	Actividad 2.2 Elaborar el manual de procedimientos – complementar con marco normativo y reglamentos organizacionales de las Instituciones del Sistema de Justicia vigentes 2.2.1. sub actividad Elaboración documento 2.2.2. sub actividad Retroalimentación - validación 2.2.3. sub actividad Documento final	(5) Reuniones de de trabajo, 10 personas, medio día.  Reunión presentación						X	X				Asesor, Analista en temas de seguridad
	Actividad 2.2 Proceso de capacitación – validación en praxis 2.2.1. sub actividad Talleres teórico-prácticos	(03) Talleres de capacitación, 30 personas, medio día.									X	X	Asesor



Elaborado por: Comité de presupuestos  
y Equipo Técnico de Área



Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos



Aprobado por: PNUD

## **4.5.2 Cédulas elaboradas en la etapa de elaboración**

En esta etapa los planes y actividades del proyecto toman dimensión monetaria y se expresan en términos presupuestales, en esta se hacen los cálculos necesarios y se llenan las formas que a continuación se describen.

### **4.5.2.1 CÉDULA 2: EL-1 Cálculo costo de actividades del proyecto**

Esta cédula se obtiene de tomar los insumos identificados en el plan operativo del proyecto, ya que en ese apartado se detallan las características cualitativas de las actividades y de esta manera es más fácil hacer los cálculos matemáticos necesarios para asignarles valor.

Esta cédula recaba aspectos como cantidad de actividades, duración, número de personas que participan, tipo de alimentación, costo y costo total, cabe mencionar que el costo se obtiene de un proceso de cotización previamente realizado para cada tipo de actividad.

Para el presente proyecto se tomaron todos los datos presentados en la cédula anterior y la elaboración de esta cédula presupuestaria esta a cargo del responsable financiera y el director de presupuestos le da el visto bueno.

## CÉDULA 2: EL-1 Cálculo costo de actividades de proyecto

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Calculo costo de actividades del proyecto  
 Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
 Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

Objetivos	Resultado Estratégico:	Actividades <sup>1/</sup>	Duración	Cantidad	No. Personas	Alimentación	Costo	Total	
Objetivo General: Contribuir a generar capacidad interinstitucional que permita enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos incrustados en el sistema de justicia.	Se cuenta con propuesta conteniendo el modelo conceptual que permita la coordinación interinstitucional para combatir la corrupción interna	Socialización y retroalimentación con actores participantes	medio día	4	10	1 Coffe Brake	700.00	2,800.00	
		Presentación del modelo conceptual	3 horas	1	30	1 Coffe Brake y almuerzo	4,800.00	4,800.00	
	Se cuenta con marco regulatorio definido para el funcionamiento del espacio de coordinación	Elaboración de instrumento legal de creación	medio día	3	10	1 Coffe Brake	700.00	2,100.00	
		Elaboración del manual de procedimientos para el funcionamiento del espacio de coordinación	medio día	4	10	1 Coffe Brake	700.00	2,800.00	
	Objetivo específico: Fortalecer las capacidades de las Instituciones del Sistema de Justicia para enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos.	Se cuenta con propuesta conteniendo el modelo conceptual sobre la institucionalidad para la lucha contra la corrupción al interno de las Instituciones del Sistema de Justicia	Elaboración conceptual del modelo - Diagnóstico de Instituciones del Sistema de Justicia	medio día	1	12	1 Coffe Brake	840.00	840.00
			Retroalimentación construcción conjunta	medio día	5	10	1 Coffe Brake	700.00	3,500.00
Socialización del documento, presentación con Instituciones del Sistema de Justicia			3 horas	1	25	1 Coffe Brake y almuerzo	4,000.00	4,000.00	
Acompañamiento para la implementación de la propuesta modelo		Elaboración plan de implementación	medio día	1	12	1 Coffe Brake	840.00	840.00	
		Elaborar el manual de procedimientos - complementar con marco normativo y reglamentos organizacionales de las Instituciones del Sistema de Justicia vigentes	medio día	5	10	1 Coffe Brake	700.00	3,500.00	
		Proceso de capacitación - validación en praxis	medio día	3	30	1 Coffe Brake	2,100.00	6,300.00	
<b>Totales:</b>							<b>16,080.00</b>	<b>31,480.00</b>	

1/ Actividades provenientes de cédula POP Plan Operativo del Proyecto.



Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
Responsable financiero



Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

#### **4.5.2.2 CÉDULA 3: EL-2 Cálculo costo de planilla de proyecto**

El recurso humano es indispensable para la ejecución del proyecto, por tanto es importante que exista una memoria detallada del personal que trabajará para el desarrollo del mismo. Derivado de la naturaleza del proyecto existirán dos tipos de renglones de recurso humano, siendo el primero el recurso humano consultor cuya modalidad será la entrega de productos que se reflejarán en documentos escritos sustanciales sobre la temática del proyecto. Este por lo tanto no tendrá una relación de dependencia con la institución y en su contrato se especificarán las cláusulas necesarias que aseguren el cumplimiento de sus tareas. Por otro lado está el recurso humano en relación de dependencia con la institución, que en la mayoría de los casos ya está laborando en la misma y se le asigna al proyecto a desarrollar un porcentaje equivalente al tiempo que este dedicará al proyecto. El personal que se encuentra en este renglón se compone de personal técnico y administrativo.

El cálculo para estas dos clases de personal es diferente, por lo tanto es necesario que se elabore en cédulas separadas. En la cédula de recurso humano consultor únicamente se incluye la cantidad de meses a cubrir, el valor de los honorarios mensuales y el total a presupuestar.

A diferencia de la anterior, la cédula de planilla de personal en relación de dependencia contiene los meses a cubrir, el salario ordinario, la bonificación incentivo, la cuota patronal, prestaciones laborales (bono 14, aguinaldo, indemnización y ventaja económica) y el total a presupuestar.

Para el presente proyecto se necesitaron de recurso humano consultor conformado por el coordinador, asesor y analista en el tema de seguridad, así como del personal en relación de dependencia involucrado en la elaboración del proyecto.

La elaboración de esta cédula está a cargo del responsable financiero y recibe el visto bueno del director de presupuesto.

### CÉDULA 3: EL-2 Cálculo costo de planilla de proyecto

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Cálculo del costo de planilla  
 Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
 Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

AREAS	MESES	HONORARIOS	TOTAL MENSUAL	TOTAL A PRESUPUESTAR
<b>SEGURIDAD Y RECONVERSIÓN MILITAR</b>				
<b>Recurso Humano Ejecutivo</b>				
Coordinador	9	4,433.33	4,433.33	39,900.00
Asesor	9	5,000.00	5,000.00	45,000.00
<b>Recurso Humano Profesional</b>				
Analista en temas de seguridad	9	2,333.33	2,333.33	21,000.00
<b>Totales</b>		<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>105,900.00</b>

AREAS	MESES	SALARIO	BONIF. INCENTIVO	BONIF. ESPECIAL	CUOTA PATRONAL	TOTAL MENSUAL	SALARIO Y BONIF. TOTAL	BONO 14	AGUINALDO	INDEMNIZACIÓN	VENTAJA ECONÓMICA	TOTAL A PRESUPUESTAR
<b>INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN</b>												
<b>Recurso Humano Profesional</b>												
Encargada centro de documentación	9	1,600.00	55.56	222.22	170.72	2,048.50	<b>18,436.48</b>	1,200.00	1,200.00	1,399.92	14.00	<b>22,250.40</b>
<b>DIRECCION</b>												
<b>Recurso Humano Profesional</b>												
Encargado de informática	9	1,266.67	27.78	111.11	135.15	1,540.71	<b>13,866.38</b>	950.00	950.00	1,108.27	11.08	<b>16,885.73</b>
Sistematizadora	9	2,844.44	55.56	222.22	303.50	3,425.72	<b>30,831.52</b>	2,133.33	2,133.33	2,488.75	24.89	<b>37,611.82</b>
Responsable de PME	9	1,266.67	27.78	111.11	135.15	1,540.71	<b>13,866.38</b>	950.00	950.00	1,108.27	11.08	<b>16,885.73</b>
<b>Recurso Humano Técnico</b>												
Responsable de RRHH	9	2,216.67	83.33	333.33	236.52	2,869.85	<b>25,828.67</b>	1,662.50	1,662.50	1,939.47	19.39	<b>31,112.53</b>
<b>ADMINISTRACION</b>												
<b>Personal de Contabilidad</b>												
Responsable Financiero	9	2,850.00	83.33	333.33	304.10	3,570.76	<b>32,136.86</b>	2,137.50	2,137.50	2,493.61	24.94	<b>38,930.40</b>
Auxiliar de Contabilidad	9	1,733.33	83.33	333.33	184.95	2,334.95	<b>21,014.52</b>	1,300.00	1,300.00	1,516.58	15.17	<b>25,146.27</b>
<b>Personal Administrativo</b>												
Asistente administrativa	9	1,155.56	55.56	222.22	123.30	1,556.63	<b>14,009.68</b>	866.67	866.67	1,011.05	10.11	<b>16,764.18</b>
Mensajero	9	733.33	55.56	222.22	78.25	1,089.36	<b>9,804.22</b>	550.00	550.00	641.63	6.42	<b>11,552.27</b>
<b>Totales</b>		<b>15,666.67</b>	<b>527.78</b>	<b>2,111.11</b>	<b>1,671.63</b>	<b>19,977.19</b>	<b>179,794.70</b>	<b>11,750.00</b>	<b>11,750.00</b>	<b>13,707.55</b>	<b>137.08</b>	<b>217,139.33</b>

Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
 Responsable financiero

Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
 Directora de Presupuestos

#### **4.5.2.3 CÉDULA 4: EL-3 Presupuesto de caja**

Luego de haber elaborado las cédulas de cálculo de actividades y costo de planilla del proyecto, el siguiente paso fue la elaboración de un presupuesto de caja o flujo de fondos proyectado, el fin primordial de este presupuesto es ubicar en el periodo de duración del proyecto las entradas y salidas de efectivo para visualizar previamente como se ejecutarán los gastos y si los ingresos se darán oportunamente.

Se tomaron adicionalmente a los datos obtenidos de las cédulas previas, correspondientes a la etapa de elaboración del presupuesto, los datos de los desembolsos pactados con el donante para completar el presupuesto.

La elaboración de esta cédula esta a cargo del responsable financiero, recibe el visto bueno del director de presupuesto y es aprobada por el donante.

## CÉDULA 4: EL-3 Presupuesto de caja

Organi Organización:  
Cédula presupuestaria:  
Período:  
Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Presupuesto de caja  
1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción  
conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sub categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>	<b>217,861.86</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>130,717.11</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>87,144.74</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>435,723.71</b>
<b>A</b>	Saldo Inicial	217,861.86									217,861.86
<b>B</b>	Transferencias				130,717.11			87,144.74			217,861.86
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>44,915.97</b>	<b>45,755.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>47,715.97</b>	<b>48,415.97</b>	<b>47,855.97</b>	<b>55,815.97</b>	<b>51,915.97</b>	<b>48,415.97</b>	<b>435,723.71</b>
<b>1</b>	<b>Personal <sup>1/</sup></b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>323,039.34</b>
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>164,750.00</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	16,900.00
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	12,650.00
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	28,100.00
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	12,650.00
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	23,700.00
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	29,400.00
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	19,350.00
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	12,900.00
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	9,100.00
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>37,344.61</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	3,813.92
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	3,019.35
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	6,780.30
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	3,019.35
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	5,283.87
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	6,793.53
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	4,131.75
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	2,754.50
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	1,748.04

1/ Datos provenientes de cédula EL-2 Cálculo costo de planilla de proyecto.

**Organización:**  
**Cédula presupuestaria:**  
**Período:**  
**Nombre Proyecto:**

**Fundación Juntos por una Democracia y Justicia**  
**Presupuesto de caja**  
**1 de abril al 31 de diciembre de 2010**  
**Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción**  
**conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.**

No.	Categorías y Sub categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>	<b>1,671.64</b>	<b>15,044.73</b>								
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	<b>1,536.48</b>
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	<b>1,216.38</b>
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	<b>2,731.52</b>
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	<b>1,216.38</b>
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	<b>2,128.68</b>
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	<b>2,736.87</b>
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	<b>1,664.52</b>
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	<b>1,109.68</b>
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	<b>704.22</b>
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>	<b>11,766.67</b>	<b>105,900.00</b>								
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	<b>39,900.00</b>
	Investigadora en Temas de Seguridad	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	<b>21,000.00</b>
	Asesor en Seguridad	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	<b>45,000.00</b>
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>										
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>	<b>6,666.67</b>	<b>60,000.00</b>								
2.1	Servicios Públicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.2	Comunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Servicio Telefónico	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	<b>7,200.00</b>
	Servicio de Internet	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	<b>5,200.00</b>
2.3	Viáticos Movilización de Personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.4	Combustible y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	<b>3,000.00</b>
2.6	Otros Gastos de Vehículo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.7	Suministros de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Papelería y Útiles de Oficina	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	<b>9,600.00</b>
2.8	Suministros de Cómputo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.9	Mantenimiento de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Artículos de Limpieza y Cafetería	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	<b>6,000.00</b>
2.10	Alquiler de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Alquiler de Oficina	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	<b>20,000.00</b>
2.11	Servicios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Servicio de Energía Eléctrica	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	<b>9,000.00</b>

Organización:  
Cédula presupuestaria:  
Período:  
Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Presupuesto de caja  
1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sub categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>0.00</b>									
3.1	Mobiliario de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2	Equipo de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.4	Mantenimiento Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>4</b>	<b>Participantes</b>	<b>622.22</b>	<b>1,462.22</b>	<b>622.22</b>	<b>3,422.22</b>	<b>4,122.22</b>	<b>3,562.22</b>	<b>11,522.22</b>	<b>7,622.22</b>	<b>4,122.22</b>	<b>37,080.00</b>
4.1	Viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2	Alimentación <sup>2/</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break)				2,800.00	3,500.00	2,100.00	2,100.00	2,800.00	1,400.00	14,700.00
	Presentación del Modelo Conceptual (30 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)							4,800.00			4,800.00
	Reunión de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia (12 participantes x Q. 70.00 coffee break)		840.00								840.00
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)							4,000.00			4,000.00
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffee break)						840.00				840.00
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffee break)								4,200.00	2,100.00	6,300.00
4.3	Hospedaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.4	Pasajes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.5	Materiales y Suministros Capacitación	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	5,600.00
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>	<b>1,733.82</b>	<b>15,604.37</b>								
5.1	Reproducción Audiovisuales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2	Reproducción de Material Escrito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.3	Campos Pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	El Periódico	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	15,604.37
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>									
6.1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>44,915.97</b>	<b>45,755.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>47,715.97</b>	<b>48,415.97</b>	<b>47,855.97</b>	<b>55,815.97</b>	<b>51,915.97</b>	<b>48,415.97</b>	<b>435,723.71</b>

2/ Datos provenientes de cédula EL-1 Cálculo costo de actividades de proyecto.

Aprobado por: Victor Rodolfo C.  
Responsable financiero

Bo. Marcela Daniela Mendez  
Directora de Presupuestos

Aprobado por: PNUD

#### **4.5.2.4 CÉDULA 5: EL-4 Memoria de cálculo**

La memoria de cálculo consolida la información obtenida de las cédulas anteriores y la describe a un nivel más detallado, el fin de esta cédula es recoger en un solo formato todos los cálculos presupuestarios que lo conforman, y así mismo asignarles el rubro que les corresponde del presupuesto.

La elaboración de esta cédula esta a cargo del responsable financiero y recibe el visto bueno del director de presupuesto.

## CÉDULA 5: EL-4 Memoria de cálculo

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Memoria de cálculo  
**Período:** 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de Justicia

	Categoría / Sub categoría	Costo Unitario	Unidades	Costo Total
<b>1</b>	<b>Personal <sup>1/</sup></b>	<b>35,893.27</b>		<b>323,039.43</b>
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>	<b>18,305.56</b>		<b>164,750.04</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	1,877.78	9	16,900.02
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	9	12,650.04
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	3,122.22	9	28,099.98
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	9	12,650.04
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	2,633.33	9	23,699.97
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	3,266.67	9	29,400.03
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	2,150.00	9	19,350.00
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	1,433.33	9	12,899.97
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	1,011.11	9	9,099.99
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>	<b>4,149.41</b>		<b>37,344.69</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	423.77	9	3,813.93
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	335.48	9	3,019.32
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	753.37	9	6,780.33
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	335.48	9	3,019.32
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	587.10	9	5,283.90
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	754.84	9	6,793.56
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	459.08	9	4,131.72
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	306.06	9	2,754.54
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	194.23	9	1,748.07
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>	<b>1,671.64</b>		<b>15,044.76</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	170.72	9	1,536.48
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	135.15	9	1,216.35
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	303.50	9	2,731.50
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	135.15	9	1,216.35
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	236.52	9	2,128.68
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	304.10	9	2,736.90
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	78.25	9	704.25
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>	<b>11,766.66</b>		<b>105,899.94</b>
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)	4,433.33	9	39,899.97
	Investigadora en Temas de Seguridad	2,333.33	9	20,999.97
	Asesor en Seguridad	5,000.00	9	45,000.00
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>			

1/ Datos y cifras provenientes de cédula EL-3 Presupuesto de caja.

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Memoria de cálculo  
**Período:** 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de Justicia

	Categoría / Sub categoría	Costo Unitario	Unidades	Costo Total
<b>2</b>	<b>Operaciones <sup>1/</sup></b>	<b>16,900.00</b>		<b>60,000.00</b>
	2.1 Servicios Públicos			
	2.2 Comunicaciones			
	Servicio Telefónico	1,800.00	4	7,200.00
	Servicio de Internet	1,300.00	4	5,200.00
	2.3 Viáticos Movilización de Personal			
	2.4 Combustible y Lubricantes			
	2.5 Seguro y Mantenimiento de Vehículos			
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales	1,500.00	2	3,000.00
	2.6 Otros Gastos de Vehículo			
	2.7 Suministros de Oficina			
	Papelería y Útiles de Oficina	1,600.00	6	9,600.00
	2.8 Suministros de Cómputo			
	2.9 Mantenimiento de Oficina			
	Artículos de Limpieza y Cafetería	1,200.00	5	6,000.00
	2.10 Alquiler de Oficina			
	Alquiler de Oficina	5,000.00	4	20,000.00
	2.11 Servicios			
	Servicio de Energía Eléctrica	4,500.00	2	9,000.00
<b>3</b>	<b>Equipamiento <sup>1/</sup></b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	3.1 Mobiliario de Oficina			
	3.2 Equipo de Oficina			
	3.3 Seguros de Mobiliario y Equipo			
	3.4 Mantenimiento Equipo			
<b>4</b>	<b>Participantes <sup>1/</sup></b>	<b>13,480.00</b>		<b>37,080.00</b>
	4.1 Viáticos			
	4.2 Alimentación			
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break almuerzo)	700.00	21	14,700.00
	Reunión de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia (12 participantes x Q. 70.00 coffee break)	840.00	1	840.00
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)	4,000.00	1	4,000.00
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffee break)	840.00	1	840.00
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffee break)	2,100.00	3	6,300.00
				0.00
	4.3 Hospedaje			
	4.4 Pasajes			
	4.5 Materiales y Suministros Capacitación	200.00	28	5,600.00

1/ Datos y cifras provenientes de cédula EL-3 Presupuesto de caja.

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Memoria de cálculo  
**Período:** 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de Justicia

	Categoría / Sub categoría	Costo Unitario	Unidades	Costo Total
<b>5</b>	<b>Reproducción <sup>1/</sup></b>	<b>15,604.37</b>		<b>15,604.37</b>
	5.1 Reproducción Audiovisuales			
	5.2 Reproducción de Material Escrito			
	5.3 Campos Pagados			
	El Periodico	15,604.37	1	15,604.37
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
	6.1			
	<b>Total</b>	<b>190,874.90</b>		<b>435,723.71</b>

1/ Datos y cifras provenientes de cédula EL-3 Presupuesto de caja.



Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
Responsable financiero



Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

Guatemala, 08 de abril de 2010

#### **4.5.2.5 CÉDULA 6: EL-5 Presupuesto**

Esta cédula es el resumen de la memoria de cálculo, en ella únicamente se muestran los renglones presupuestarios con su respectiva asignación. Su fin principal es proporcionar una vista rápida y de fácil comprensión del presupuesto global del proyecto

La elaboración de esta cédula esta a cargo del responsable financiero y recibe el visto bueno del director de presupuesto.

## CÉDULA 6: EL-5 Presupuesto

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Presupuesto  
**Período:** 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de Justicia

<b>1</b>	<b>Personal <sup>1/</sup></b>	<b>323,039.34</b>
1.1	Salarios	164,750.00
1.2	Prestaciones Legales	37,344.61
1.3	Cuota Patronal IGSS	15,044.73
1.4	Honorarios por Servicios	105,900.00
1.5	Consultorías Específicas	
<b>2</b>	<b>Operaciones <sup>1/</sup></b>	<b>60,000.00</b>
2.1	Servicios Públicos	
2.2	Comunicaciones	12,400.00
2.3	Viáticos Movilización de Personal	
2.4	Combustible y Lubricantes	
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos	3,000.00
2.6	Otros Gastos de Vehículo	
2.7	Suministros de Oficina	9,600.00
2.8	Suministros de Computo	
2.9	Mantenimiento de Oficina	6,000.00
2.10	Alquiler de Oficina	20,000.00
2.11	Servicios	9,000.00
<b>3</b>	<b>Equipamiento <sup>1/</sup></b>	<b>0.00</b>
3.1	Mobiliario de Oficina	
3.2	Equipo de Oficina	
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo	
3.4	Mantenimiento Equipo	
<b>4</b>	<b>Participantes <sup>1/</sup></b>	<b>37,080.00</b>
4.1	Viáticos	
4.2	Alimentación	31,480.00
4.3	Hospedaje	
4.4	Pasajes	
4.5	Materiales y Suministros Capacitación	5,600.00
<b>5</b>	<b>Reproducción <sup>1/</sup></b>	<b>15,604.37</b>
5.1	Reproducción Audiovisuales	
5.2	Reproducción de Material Escrito	
5.3	Campos Pagados	15,604.37
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>
	<b>Total</b>	<b>435,723.71</b>

1/ Datos y cifras provenientes de cédula EL-4 Memoria de cálculo.



Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
Responsable financiero



Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

### **4.5.3 Cédulas elaboradas en la etapa de ejecución**

En esta etapa del proceso se llevan a cabo las actividades programadas para el proyecto, esto conlleva una serie de procedimientos que para garantizar su adecuada aplicación es necesario adoptar las siguientes formas o cédulas:

#### **4.5.3.1 CÉDULA 7: EJ-1 Solicitud de desembolsos**

Para iniciar la ejecución presupuestaria se necesita contar con el primer desembolso del proyecto, para ello debe hacerse la solicitud por escrito al donante a través de la cédula presupuestaria correspondiente. Esta permitirá al donante visualizar de manera resumida el presupuesto de caja por trimestre y corroborar que los fondos solicitados son suficientes para cubrirlos, para el primer desembolso únicamente se informa al donante sobre la planificación para el primer período presupuestal este dependerá de la duración del proyecto y de como se pacten dichos desembolsos, para los periodos siguientes se le informa de la ejecución real del periodo anterior y la planificación para el próximo, esto con el fin de que pueda visualizar el flujo de caja real y hacerse una idea rápida del avance de la ejecución del proyecto.

Para el presente proyecto se llevaron a cabo tres solicitudes que fueron pactadas previamente con el donante, las cuales cubrirían el monto total del financiamiento que es de Q.435, 723.71, para lo cual el primer desembolso corresponde al 50%, el segundo 30% y el último al 20% de dicho monto, las mismas se presentan en las cédulas correspondientes

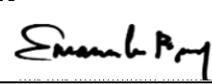
La elaboración de estas cédulas esta a cargo del responsable financiero, recibe el visto bueno del director de presupuesto y es aprobada por el donante.

## CÉDULA 7: EJ-1 Solicitud de desembolsos

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Solicitud de Desembolsos  
**Período:** 1 de abril al 30 de junio de 2010  
**Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.**  
**Nombre Proyecto:** justicia.

<b>Proyecto (código)</b> PNUD 1607		<b>Institución</b> Fundación Juntos por una Democracia y Justicia				
<b>Año del Proyecto</b>		<b>Año 1</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Año 2</b> <input type="checkbox"/>	<b>Año 3</b> <input type="checkbox"/>		
<b>PERIODO REPORTADO</b>						
		1ero. <input type="checkbox"/>	2do. <input type="checkbox"/>	3ero. <input type="checkbox"/>	4to. <input type="checkbox"/>	
<b>1. Flujo de Caja</b>			<b>2. Desembolso</b>			
1. Saldo Inicial <sup>2</sup>	0.00	<b>Concepto</b>	<b>Período Reportado</b>	<b>Acumulado</b>		
1.1. Transferencias		1. Desem. Recibidos				
1.2. Intereses Devengados		2. Gastos Realizados				
2. Gastos Realizados		3. Saldo final (1-2) <sup>3</sup>				
<b>PERIODO QUE SE PROGRAMA</b>						
		1ero. <input checked="" type="checkbox"/>	2do. <input type="checkbox"/>	3ro. <input type="checkbox"/>	4to. <input type="checkbox"/>	
<b>Período Comprendido de:</b> 01/04/2010 a 30/06/2010						
<b>Concepto</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>		
1 Ingresos	217,861.86	217,861.86	172,945.89	127,189.92		
1.1 Saldo Inicial			172,945.89	127,189.92		
1.2 Traslferencias <sup>1/</sup>	217,861.86	217,861.86				
1.3 Intereses Devengados						
2 Gastos Proyectados	135,587.90	44,915.97	45,755.97	44,915.97		
3. Saldo Final (1-2)	82,273.95	172,945.89	127,189.92	82,273.95		
1/ Cifra proveniente de cédula EL-3 Presupuestos de caja.						
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td><b>MONTO SOLICITADO Q. 217,861.86</b></td> </tr> </table>						<b>MONTO SOLICITADO Q. 217,861.86</b>
<b>MONTO SOLICITADO Q. 217,861.86</b>						
Guatemala, 21 de marzo del 2010						
 <hr/> Elaborado por: Victor Rodolfo Castro Responsable financiero			 <hr/> Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza Directora de Presupuestos			
 <hr/> Aprobado por: PNUD						

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Solicitud de Desembolsos  
**Período:** 1 de julio al 30 de septiembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

<b>Proyecto (código)</b> PNUD 1607		<b>Institución</b> Fundación Juntos por una Democracia y Justicia		
<b>Año del Proyecto</b>	<b>Año 1</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Año 2</b> <input type="checkbox"/>	<b>Año 3</b> <input type="checkbox"/>	
<b>PERIODO REPORTADO</b>				
	1ero. <input checked="" type="checkbox"/>	2do. <input type="checkbox"/>	3ero. <input type="checkbox"/> 4to. <input type="checkbox"/>	
<b>1. Flujo de Caja</b>		<b>2. Desembolso</b>		
1. Saldo Inicial <sup>2</sup>	0.00	<b>Concepto</b>	<b>Período Reportado</b>	
1.1. Transferencias	217,861.86	1. Desem. Recibidos	217,861.86	
1.2 Intereses Devengados		2. Gastos Realizados	135,587.90	
2 Gastos Realizados	135,587.90	3. Saldo final (1-2) <sup>3</sup>	82,273.95	
<b>PERIODO QUE SE PROGRAMA</b>				
	1ero. <input type="checkbox"/>	2do. <input checked="" type="checkbox"/>	3ro. <input type="checkbox"/> 4to. <input type="checkbox"/>	
<b>Período Comprendido de:</b> 01/07/2010 a 30/09/2010				
<b>Concepto</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>
1 Ingresos	212,991.06	212,991.06	165,275.10	116,859.13
1.1 Saldo Inicial	82,273.95	82,273.95	165,275.10	116,859.13
1.2 Trásferencias <sup>1/</sup>	130,717.11	130,717.11		
1.3 Intereses Devengados				
2 Gastos Proyectados	143,987.90	47,715.97	48,415.97	47,855.97
3. Saldo Final (1-2)	69,003.16	165,275.10	116,859.13	69,003.16
1/ Cifra proveniente de cédula EL-3 Presupuestos de caja.				
<b>MONTO SOLICITADO Q. 130,717.11</b>				
Guatemala, 23 de julio del 2010				
				
Elaborado por: Victor Rodolfo Castro Responsable financiero		Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza Directora de Presupuestos		
				
Aprobado por: PNUD				

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Solicitud de Desembolsos  
**Período:** 1 de octubre al 31 de diciembre de 2010  
**Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.**  
**Nombre Proyecto:**

<b>Proyecto (código)</b> PNUD 1607		<b>Institución</b> Fundación Juntos por una Democracia y Justicia	
<b>Año del Proyecto</b>	<b>Año 1</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Año 2</b> <input type="checkbox"/>	<b>Año 3</b> <input type="checkbox"/>
<b>PERIODO REPORTADO</b>			
	1ero. <input type="checkbox"/>	2do. <input checked="" type="checkbox"/>	3ero. <input type="checkbox"/> 4to. <input type="checkbox"/>
<b>1. Flujo de Caja</b>			
<b>1. Saldo Inicial<sup>2</sup></b>	<b>0.00</b>	<b>Concepto</b>	<b>Período Reportado</b>
<b>1.1. Transferencias</b>	<b>348,578.97</b>	<b>1. Desem. Recibidos</b>	<b>130,717.11</b>
<b>1.2 Intereses Devengados</b>		<b>2. Gastos Realizados</b>	<b>143,287.90</b>
<b>2 Gastos Realizados</b>	<b>278,875.81</b>	<b>3. Saldo final (1-2)<sup>3</sup></b>	<b>-12,570.79</b>
			<b>69,703.16</b>
<b>PERIODO QUE SE PROGRAMA</b>			
	1ero. <input type="checkbox"/>	2do. <input type="checkbox"/>	3ro. <input checked="" type="checkbox"/> 4to. <input type="checkbox"/>
<b>Período Comprendido de:</b> 01/10/2010 a 31/12/2010			
<b>Concepto</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>
<b>1 Ingresos</b>	<b>156,847.90</b>	<b>156,847.90</b>	<b>101,031.94</b>
<b>1.1 Saldo Inicial</b>	<b>69,703.16</b>	<b>69,703.16</b>	<b>101,031.94</b>
<b>1.2 Tránsferencias <sup>1/</sup></b>	<b>87,144.74</b>	<b>87,144.74</b>	
<b>1.3 Intereses Devengados</b>			
<b>2 Gastos Proyectados</b>	<b>156,147.90</b>	<b>55,815.97</b>	<b>51,915.97</b>
<b>3. Saldo Final (1-2)</b>	<b>700.00</b>	<b>101,031.94</b>	<b>49,115.97</b>
			<b>700.00</b>
1/ Cifra proveniente de cédula EL-3 Presupuestos de caja.			
<b>MONTO SOLICITADO Q. 87,144.74</b>			
Guatemala, 25 de septiembre del 2010			
			
Elaborado por: Victor Rodolfo Castro Responsable financiero		Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza Directora de Presupuestos	
			
Aprobado por: PNUD			

#### **4.5.3.2 CÉDULA 8: EJ-2 Planificación individual de actividades**

La cédula presupuestaria de planificación individual de actividades contiene la planificación detallada de una actividad, su fin principal es proporcionar a la administración los insumos para realizar el presupuesto específico de la actividad y tramitar los recursos económicos necesarios para llevarla a cabo, esta cédula se realiza para cada una de las actividades realizadas a lo largo del proyecto, por lo que únicamente se incluye el ejemplo de la actividad socialización y retroalimentación con actores participantes.

Esta especifica a qué objetivo del proyecto pertenece y el título de la actividad, esto con el fin de ubicarla dentro de la memoria y presupuesto del proyecto, así mismo incluye aspectos cualitativos y logísticos como fecha, horario, lugar donde se llevará a cabo, organizaciones participantes, número de personas y agenda.

La elaboración de esta cédula esta a cargo del responsable de la actividad y es aprobada por el coordinador de área.

## CÉDULA 8: EJ-2 Planificación individual de actividades

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Planificación individual de actividades  
**Período:** 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
**Nombre Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de Justicia

### Planificación de Actividades

**Actividad:** Socialización y retroalimentación con actores participantes **Horario:** de 8 am a 12 pm  
**Fecha de la actividad:** 10 de julio de 2010  
**Objetivo:** Contribuir a generar capacidad interinstitucional que permita enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos incrustados en el sistema de justicia. <sup>1/</sup>  
**Organizaciones Participantes:** MINGOB, OJ, MP, PNC, SP  
**Número de Participantes:** 10 **Lugar de la Actividad:** Hotel Hilton  
**Responsable de la Actividad:** Coordinador

### Agenda del Evento:

No.	Horario	Actividad	Responsable
1	De 8:00 a 8:15 horas	Bienvenida	Coordinador
2	De 8:15 a 8:30 horas	Presentación de la misión del proyecto	Coordinador
3	De 8:30 a 9:00 horas	Presentación de participantes y puesto que desempeñan en su institución	Participantes
4	De 9:00 a 9:30 horas	Coffe brake	
5	De 9:30 a 11:00 horas	Retroalimentación de puntos importantes a considerar para el diseño de la propuesta	Coordinador - participantes
6	De 11:00 a 11:50 horas	Definición de acuerdos a retomar en próxima reunión	Coordinador - participantes
7	De 11:50 a 12:00 horas	Palabras de Cierre	Coordinador

1/ Datos de objetivo proveniente de cédula POP Plan Operativo del Proyectos.

Elaborado por: Ana Alvarado  
Equipo Técnico

Vo. Bo.: Jorge Mario Cardoza  
Coordinador de Área

#### **4.5.3.3 CÉDULA 9: EJ-3 Presupuesto individual de actividades**

El objetivo de esta cédula es expresar los datos contenidos en la planificación en cifras monetarias. Luego de elaborar la planificación de actividades, el equipo técnico la traslada a la administración y desde allí se hacen los cálculos presupuestarios de las mismas. Esta contiene los mismos datos que la planificación más el monto a presupuestar obtenido luego de realizar dichos cálculos.

También se presenta la cédula elaborada para la actividad descrita en la planificación individual de actividades.

La elaboración de esta cédula esta a cargo del asistente administrativo y la aprueba el administrador.

## CÉDULA 9: EJ-3 Presupuesto individual de actividades

**Organización:** Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Presupuesto de actividades  
**Fecha:** 05 de Julio de 2010  
**Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra  
Las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios  
incrustados en el sistema de justicia

**Actividad:** Socialización y retroalimentación con actores participantes

**Lugar:** Hotel Hilton

**Duración:** de 8:00 a 12:00 horas

**Solicita:** Juan Pérez

**Resultado al que corresponde la actividad:** Resultado 1

Descripción del gasto	Duración	Costo	No. de Personas	Total a Presupuestar
Coffe Brake <sup>1/</sup>	30 minutos	70.00	10.00	700.00
				700.00

Descripción del gasto	Duración	Costo	No. de Personas	Total a Presupuestar

1/ Datos y cifras provenientes de cédula EL-3 Presupuesto de caja.

TOTAL 

700.00
--------



Elaborado por: Violeta Cruz  
Asistente Administrativo



Vo. Bo.: Carlos González  
Administrador

#### **4.5.3.4 CÉDULA 10: EJ-4 Requisición de cheque**

Con esta cédula se solicitan los fondos para las actividades, luego de haberse realizado el presupuesto individual de la actividad se debe adjuntar a este la requisición de cheque, esta debe contener la fecha, el nombre de la persona que solicita, el nombre del proyecto y rubro a que se adjudicará. Así mismo el nombre del beneficiario, monto a pagar, la fecha límite de pago y el concepto del gasto.

Este formato no se llena únicamente para actividades, cabe mencionar que es de uso general para cualquier gasto que se realice en el marco del proyecto (pago de honorarios, pago de servicios, gastos de funcionamiento, etc.)

Luego de llenar este formato la administración procede a trasladarlo al departamento contable, quién se encargará de aprobarlo y hacer la emisión del cheque.

Para esta cédula se continúa con la actividad presentada en la planificación y presupuesto individual de actividades.

Esta cédula es elaborada por el asistente administrativo y es autorizado por el administrador y el responsable financiero.

**CÉDULA 10: EJ-4 Requisición de cheque**

<b>ORGANIZACIÓN JUNTOS POR UNA DEMOCRACIA Y JUSTICIA</b>			
<b>REQUISICION DE CHEQUE</b>			
<b>Fecha:</b> _____	<b>Proyecto:</b> _____		
05/07/2010	PNUD 1607		
<b>Solicita:</b> _____	<b>Rubro:</b> _____		
Perla del Mar	5101011		
<b>Cheque a nombre de:</b> _____			
Hotel Hilton Guatemala, S.A .			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><table><tr><td>Q 700.00</td><td>Setecientos quetzales exactos</td></tr></table></div>		Q 700.00	Setecientos quetzales exactos
Q 700.00	Setecientos quetzales exactos		
<b>Para ser pagado en fecha:</b>	10/07/2010		
<b>Por concepto de:</b>			
Coffe Breake para 10 personas a un costo de Q 70.00 c/u. <sup>1/</sup>			
<b>Observaciones:</b>			
_____			
<b>Área que solicita:</b> _____			
Seguridad y reconversión Militar			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Fecha _____ 05/07/2010</p><p>Autorización _____ Administración</p></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Fecha _____ 05/07/2010</p><p>Autorización _____ Financiero</p></div>		

1/ Datos provenientes de cédula EJ-3 Presupuesto individual de actividades.

#### **4.5.3.5 CÉDULA 11: EJ-5 Flujo de caja real**

Al final del periodo de ejecución presupuestaria mensual se podrá visualizar el flujo de caja real, básicamente en el mismo formato del presupuesto de caja pero con los datos reales ejecutados. En este punto del procedimiento esta cédula únicamente nos permite analizar el nivel o avance de la ejecución del presupuesto.

Esta cédula debe ser elaborada por el responsable financiero y es aprobada por el director de presupuestos.

### CÉDULA 11: EJ-5 Flujo de caja real

Organización:

Cédula presupuestaria:

Período:

Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia

Flujo de caja real

1 de abril al 31 de diciembre de 2010

Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia

No.	Categorías y Sub categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>	<b>217,861.86</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>130,717.11</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>87,144.74</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>435,723.71</b>
<b>A</b>	Saldo Inicial	217,861.86									217,861.86
<b>B</b>	Transferencias				130,717.11			87,144.74			217,861.86
											0
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>44,915.97</b>	<b>45,755.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>49,255.97</b>	<b>51,715.97</b>	<b>53,915.97</b>	<b>45,615.97</b>	<b>430,123.71</b>
											0
<b>I</b>	<b>Personal</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>323,039.34</b>
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>164,750.00</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	1,877.78	16,900.00
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	12,650.00
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	3,122.22	28,100.00
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	1,405.56	12,650.00
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	2,633.33	23,700.00
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	29,400.00
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	19,350.00
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	1,433.33	12,900.00
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	1,011.11	9,100.00
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>37,344.61</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	423.77	3,813.92
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	3,019.35
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	753.37	6,780.30
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	335.48	3,019.35
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	587.10	5,283.87
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	754.84	6,793.53
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	459.08	4,131.75
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	306.06	2,754.50
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	194.23	1,748.04

Organización:

Cédula presupuestaria:

Período:

Nombre Proyecto:

Fundación Juntos por una Democracia y Justicia

Flujo de caja real

1 de abril al 31 de diciembre de 2010

Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia

No.	Categorías y Sub categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>	<b>1,671.64</b>	<b>15,044.73</b>								
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	170.72	<b>1,536.48</b>
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	<b>1,216.38</b>
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	303.50	<b>2,731.52</b>
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	135.15	<b>1,216.38</b>
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	236.52	<b>2,128.68</b>
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	304.10	<b>2,736.87</b>
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	184.95	<b>1,664.52</b>
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	123.30	<b>1,109.68</b>
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	78.25	<b>704.22</b>
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>	<b>11,766.67</b>	<b>105,900.00</b>								
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	4,433.33	<b>39,900.00</b>
	Investigadora en Temas de Seguridad	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	2,333.33	<b>21,000.00</b>
	Asesor en Seguridad	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	<b>45,000.00</b>
											<b>0</b>
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>										<b>0</b>
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>	<b>6,666.67</b>	<b>60,000.00</b>								
2.1	Servicios Públicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
2.2	Comunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
	Servicio Telefónico	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	<b>7,200.00</b>
	Servicio de Internet	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	577.78	<b>5,200.00</b>
2.3	Viáticos Movilización de Personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
2.4	Combustible y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	<b>3,000.00</b>
2.6	Otros Gastos de Vehículo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
2.7	Suministros de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
	Papelería y Útiles de Oficina	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	1,066.67	<b>9,600.00</b>
2.8	Suministros de Cómputo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
2.9	Mantenimiento de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
	Artículos de Limpieza y Cafetería	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	<b>6,000.00</b>
2.10	Alquiler de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
	Alquiler de Oficina	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	2,222.22	<b>20,000.00</b>
2.11	Servicios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
	Servicio de Energía Eléctrica	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	<b>9,000.00</b>

**Organización:**  
**Cédula presupuestaria:**  
**Período:**  
**Nombre Proyecto:**

**Fundación Juntos por una Democracia y Justicia**  
**Flujo de caja real**  
**1 de abril al 31 de diciembre de 2010**  
**Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia**

No.	Categorías y Sub categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>0.00</b>									
3.1	Mobiliario de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3.2	Equipo de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3.4	Mantenimiento Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
<b>4</b>	<b>Participantes</b>	<b>622.22</b>	<b>1,462.22</b>	<b>622.22</b>	<b>2,722.22</b>	<b>2,722.22</b>	<b>4,962.22</b>	<b>7,422.22</b>	<b>9,622.22</b>	<b>1,322.22</b>	<b>31,480.00</b>
4.1	Viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
4.2	Alimentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	participantes x Q. 70.00 coffee break) <sup>1/</sup>				2,100.00	2,100.00	3,500.00	2,800.00	2,100.00	700.00	13,300.00
	Presentación del Modelo Conceptual (30 participantes x Q. 160.00 coffee break y almuerzo)								4,800.00		4,800.00
	Reunión de trabajo con Instituciones del Sistema de Justicia (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)		840.00								840.00
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)							4,000.00			4,000.00
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)						840.00				840.00
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)								2,100.00		2,100.00
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.3	Hospedaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
4.4	Pasajes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.5	Materiales y Suministros Capacitación	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	622.22	5,600.00
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>	<b>1,733.82</b>	<b>15,604.37</b>								
5.1	Reproducción Audiovisuales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2	Reproducción de Material Escrito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.3	Campos Pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	El Periodico	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	1,733.82	15,604.37
											-
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>									
6.1											-
	<b>Total</b>	<b>44,915.97</b>	<b>45,755.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>49,255.97</b>	<b>51,715.97</b>	<b>53,915.97</b>	<b>45,615.97</b>	<b>430,123.71</b>

1/ Datos y cifras provenientes de cédula EJ-3 Presupuesto individual de actividades.

Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
Responsable financiero

Aprobado por: Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

#### **4.5.4 Cédulas elaboradas en la etapa de control**

En esta etapa del sistema se monitorean las actividades al momento que se están llevando a cabo, así mismo para optimizar este proceso se debe monitorear también el presupuesto, para esto se utilizan las siguientes cédulas:

##### **4.5.4.1 CÉDULA 12: CP-1 Listado de Asistencia**

La finalidad de esta cédula es obtener de primera mano los datos de los participantes en las actividades realizadas por la organización, esto con el fin de tener datos exactos respecto a que destinatarios está llegando el impacto de las mismas y a su vez obtener información de contacto.

Este contiene el nombre del participante, institución u organización a la que pertenece, número telefónico, correo electrónico y firma.

## CÉDULA 12: CP-1 Listado de Asistencia

Actividad: Reunión de socialización y retroalimentación con actores participantes.

Lugar: Hotel Hilton, Guatemala Ciudad

Fecha: 10 de abril de 2010

Responsable: Juan Pérez

No.	Nombre	Institución/Organización	Teléfono	Correo electrónico	Firma
1	Claudia García	Ministerio Público	2415-6060	<a href="mailto:cegm@mp.com">cegm@mp.com</a>	
2	Luis Román	Ministerio Público	2415-6065	<a href="mailto:lras@mp.com">lras@mp.com</a>	
3	Leslie Amezquita	Organismo Judicial	5014-1515	<a href="mailto:lamez@oj.com">lamez@oj.com</a>	
4	Carlos Siliezar	Organismo Judicial	2314-2020	<a href="mailto:csiliezar@oj.com">csiliezar@oj.com</a>	
5	Lilia Mendoza	PNC	5640-2360	<a href="mailto:lmendoza@pnc.com">lmendoza@pnc.com</a>	
6	Karen Aldana	Sistema Penitenciario	2411-0000	<a href="mailto:kpao@sp.com">kpao@sp.com</a>	
7	Rodolfo Argueta	Sistema Penitenciario	2411-0000	<a href="mailto:rargueta@sp.com">rargueta@sp.com</a>	
8	Miriam Recinos	Inspectoría	2333-1167	<a href="mailto:mrecinos@igpnc.com">mrecinos@igpnc.com</a>	
9	Magda Ascues	Ministerio de Gobernación	2112-1315	<a href="mailto:mvas@mingob.com">mvas@mingob.com</a>	
10	Silvia Mérida	Ministerio de Gobernación	2112-1315	<a href="mailto:sgmi@mingob.com">sgmi@mingob.com</a>	

#### **4.5.4.2 CÉDULA 13: CP-2 Memoria de actividades**

Esta cédula es elaborada por el equipo técnico responsable de la actividad realizada. Su fin es proporcionar de manera resumida la información fundamental de la actividad que se llevó a cabo.

Contiene una serie de aspectos cualitativos y cuantitativos en cuanto al contenido sustantivo de la actividad, como tipo de actividad, fecha, lugar, objetivo de la actividad, grupo destinatario, facilitador y así mismo el desarrollo y contenido de la actividad con aspectos como, contenido, logística, valoración en torno a participantes. Y se coloca la tabulación de los datos obtenidos en el listado de asistencia.

Se tomo para este caso a manera de mostrar su presentación la actividad que se trabajo en la etapa de ejecución.

Esta cédula debe ser elaborada por el responsable de la actividad realizada.

### **CÉDULA 13: CP-2 Memoria de actividades**

**Tipo de actividad:** Reunión de socialización y retroalimentación con actores participantes.

**Fecha:** 10 de abril de 2010

**Lugar:** Hotel Hilton, Guatemala Ciudad

**Objetivo de la actividad:** Contribuir a generar capacidad interinstitucional que permita enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos incrustados en el sistema de justicia.

**Grupo destinatario:** MINGOB, OJ, MP, PNC, SP

**Facilitador/a:** Juan Pérez

#### Desarrollo de la actividad:

- a. Contenido de la actividad: (desarrollo de acuerdo a la agenda, metodología, vacíos)

Se realizó un dialogo entre funcionarios de las diferentes instituciones del sector justicia, esto con el fin de especificar y establecer la línea de trabajo para el desarrollo del proyecto de acompañamiento. Se aclaró que son ellos los actores claros de los cuales depende la eficiencia del proceso. Se señalaron los aspectos más importantes a considerar y el orden de prioridad a discutirlos.

- b. Logística y material de apoyo (convocatoria, espacio físico, utilización de presentaciones, documentos impresos, material didáctico)

Se convocaron dos personas de puestos claves dentro de cada institución. Se opto por un hotel céntrico en la ciudad para el fácil acceso de los participantes y al mismo tiempo la privacidad y neutralidad que ofrece el lugar. Se utilizó computadora, cañonera, papelografo y marcadores.

- c. Valoración en torno a participantes (nivel de participación, aportes de participantes)

Los participantes mostraron su interés durante el desarrollo de la reunión, se apropiaron de la dinámica e hicieron fluido el diálogo con el facilitador, exponiendo abiertamente sus inquietudes y prioridades a tomar en cuenta.

Conclusiones: (sugerencias, planteamientos)

Los participantes sugirieron que estas reuniones no se realicen de forma demasiado esporádica para evitar problemas al retomar los temas.

Acuerdos y Seguimiento: (compromisos asumidos, pasos siguientes actividades futuras)

Se pacto fecha para la siguiente reunión el día 18 de abril de 2010, para dicha fecha propusieron entregar por escrito al facilitador su plan de trabajo a lo interno de cada institución.

Evaluación de participantes: (de acuerdo a hoja de evaluación)

Los participantes se mostraron complacidos con la dinámica de abordaje de los temas, expresaron su gratitud con el facilitador y así mismo le expresaron admiración y respeto por ser una persona con una carrera sobre temas de seguridad. Calificaron de invaluable su participación el proyecto.

Número de participantes:

Mujeres	Hombres	TOTAL
5	5	10

Se agregan: Listado de asistencia, Agenda de actividad.

Se archiva junto: Formatos de “Evaluación de actividades formativas” de participantes



---

Elaborado por: Ana Alvarado  
Responsable de la actividad

#### **4.5.4.3 CÉDULA 14: CP-3 Valoración de la ejecución**

Esta cédula permite visualizar mensualmente la ejecución presupuestaria del proyecto en relación a lo presupuestado en términos monetarios y porcentuales por cada rubro que lo integra. Es un formato sencillo y sobre todo de fácil comprensión ya que debe permitir al usuario hacerse una idea rápida del grado en que se encuentra la ejecución del proyecto.

La cédula presentada contiene la información correspondiente al mes de agosto de 2010, presentándose los egresos aprobados, la ejecución actual del período de la cédula y debe ser elaborada por el responsable financiero y aprobada por el director de presupuestos.

## CÉDULA 14: CP-3 Valoración de la ejecución

**Organización:** Juntos por una Democracia y Justicia  
**Cédula presupuestaria:** Valoración de la ejecución  
**Período:** Del 1 al 31 de agosto de 2010  
**Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

Egresos por Periodo	Gastos Realizados						
	Egresos Aprobados 1/	Ejecución Actual 2/	Periodos Anteriores	Total	%	Saldo Disponible	%
<b>Personal</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>35,893.26</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
Salarios	18,305.56	18,305.56		18,305.56	100.00%	0.00	0.00%
Prestaciones Legales	4,149.40	4,149.40		4,149.40	100.00%	0.00	0.00%
Cuota Patronal IGSS	1,671.64	1,671.64		1,671.64	100.00%	0.00	0.00%
Honorarios por Servicios	11,766.67	11,766.67		11,766.67	100.00%	0.00	0.00%
<b>Operaciones</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>6,666.67</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
Servicios Públicos	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>					
Comunicaciones	1,377.78	1,377.78		1,377.78	100.00%	0.00	0.00%
Seguro y Mantenimiento de Vehículos	333.33	333.33		333.33	100.00%	0.00	0.00%
Suministros de Oficina	1,066.67	1,066.67		1,066.67	100.00%	0.00	0.00%
Suministros de Cómputo	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>					
Mantenimiento de Oficina	666.67	666.67		666.67	100.00%	0.00	0.00%
Alquiler de Oficina	2,222.22	2,222.22		2,222.22	100.00%	0.00	0.00%
Servicios	1,000.00	1,000.00		1,000.00	100.00%	0.00	0.00%
<b>Participantes</b>	<b>4,122.22</b>	<b>2,722.22</b>	<b>0.00</b>	<b>2,722.22</b>	<b>66.04%</b>	<b>1,400.00</b>	<b>33.96%</b>
Alimentación	3,500.00	2,100.00		2,100.00	60.00%	1,400.00	40.00%
Materiales y Suministros Capacitación	622.22	622.22		622.22	100.00%	0.00	0.00%
<b>Reproducción</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>1,733.82</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
Campos Pagados	1,733.82	1,733.82		1,733.82	100.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>48,415.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>0.00</b>	<b>47,015.97</b>	<b>97.11%</b>	<b>1,400.00</b>	<b>2.89%</b>

1/ Cifras provenientes de cédula EL-5 Presupuesto de caja.

2/ Cifras provenientes de cédula EJ-5 Flujo de caja real.



Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
Responsable financiero



Aprobado por: Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

#### 4.5.5 Cédulas elaboradas en la etapa de evaluación

Siendo la etapa final del proceso, es sumamente importante que el mismo se lleve a cabo a través de instrumentos que permitan una valoración objetiva respecto a la ejecución del proyecto, esto con el fin de medir el impacto del mismo y determinar si se obtuvieron los resultados programados, es decir el cumplimiento de los objetivos.

Obviamente los resultados del proyecto no pueden únicamente medirse a través de la evaluación de la ejecución presupuestaria, por ello a este proceso que se implementa desde la etapa de control presupuestal se suman los siguientes formatos, que permiten evaluar las actividades en su contenido sustantivo.

##### 4.5.5.1 CÉDULA 15. EV-1 Evaluación de actividades formativas (por participantes)

###### d) Evaluación de actividades formativas

El formato “Evaluación de actividades formativas” será llenado de parte de las/os participantes en la actividad en el momento de su culminación.

Los 7 aspectos del formato de evaluación se agrupan de acuerdo a 4 categorías, que se describen en el siguiente cuadro.

<b>Categoría</b>	<b>Aspectos</b>
Contenidos	- Contenido de la actividad - Metodología
Facilitación	- Dominio del tema de parte del facilitador - Comunicación del facilitador con participantes
Logística	- Materiales utilizadas - Logística de la actividad
Aprendizaje	- Comprensión de contenidos

- Nota: La operación de agrupar por categoría los aspectos, ya lo incluye el cuadro para cálculo del formato Evaluación de actividades formativas.

- Conversión: Las valoraciones cualitativas se transforman en cuantitativas de 5 a 1; de la siguiente manera:
  - 5 = Excelente
  - 4 = Muy Bueno
  - 3 = Bueno
  - 2 = Regular
  - 1 = Por Mejorar
  
- Para el procesamiento de la información se deben realizar las siguientes operaciones:
- Se deben sumar, de acuerdo a las valoraciones mencionadas anteriormente, los valores de cada uno de los aspectos de todos los formatos de las evaluaciones que fueron llenadas por los/as participantes de la actividad.
- Se cuentan las boletas de evaluación de la actividad que fueron llenadas por los participantes, esta cantidad se coloca en el “Cuadro para cálculo del formato de evaluación de actividades formativas” en la casilla azul.
- Se suma la valoración cuantitativa de cada aspecto, de acuerdo a la tabla de conversión anterior.
- La suma de cada aspecto se coloca en el “Cuadro para cálculo del formato de evaluación de actividades formativas” en la columna “Total”, colocando cada cantidad total en el aspecto correspondiente.
- Las cantidades que aparezcan en las columnas de las 4 categorías (color verde) son el resultado promediado que debe colocarse en el Registro de actividades formativas, en la parte de “Evaluación de Actividad (por participantes)”.

**CUADRO PARA CALCULO DEL FORMATO DE "EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES FORMATIVAS"**

Numero de boletas:

**5**

Aspectos	Total	Contenido*	Aprendizaje*	Facilitación*	Logística*
		$\sum 1$ y $2$	$\sum 3$	$\sum 4$ y $5$	$\sum 6$ y $7$
<b>1 Contenido de la Actividad</b>	15	<b>64</b>	<b>84</b>	<b>74</b>	<b>66</b>
<b>2 Metodología</b>	17				
<b>3 Compresión de contenidos</b>	21				
<b>4 Dominio del tema de parte del facilitador</b>	19				
<b>5 Comunicación del facilitador con participantes</b>	18				
<b>6 Materiales utilizados</b>	18				
<b>7 Logística de la actividad</b>	15				

\* El formato en Excel realiza automáticamente estos cálculos en porcentajes.

En esta cédula se continúa presentando la actividad de socialización y retroalimentación con actores participantes.

Esta cédula únicamente es llenada por los participantes y luego es utilizada para el registro de actividades formativas.

### **CÉDULA 15. EV-1 Evaluación de actividades formativas (por participantes)**

Actividad: Reunión de Socialización y retroalimentación con actores participantes.

Lugar: Hotel Hilton Guatemala

Fecha: 10 de abril de 2010

*Por favor, marque con una X su valoración con respecto a diferentes aspectos de la actividad.*

<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Por mejorar</b>
1. Contenido de la actividad	X				
2. Metodología	X				
3. Comprensión de contenidos	X				
4. Dominio del tema de parte del facilitador	X				
5. Comunicación del facilitador con participantes	X				
6. Materiales utilizadas	X				
7. Logística de la actividad	X				

#### **Observaciones y Sugerencias:**

Los participantes se mostraron complacidos con la dinámica de abordaje de los temas, expresaron su gratitud con el facilitador y así mismo le expresaron admiración y respeto por ser una persona con una carrera sobre temas de seguridad. Calificaron de invaluable su participación el proyecto.

#### 4.5.5.2 CÉDULA 16. EV-2 Registro de actividades formativas

Este evalúan de manera consolidada todas la actividades realizadas por cada resultado del proyecto, a continuación se describe la forma en que debe llenarse.

- **Referencia resultado:** poner el número del indicador de avance o de proceso a que se refiere la información que se va a plasmar en el formato.
- **Actividad planificada:** Se pone el tipo de actividad por ejemplo: foro, taller, conferencia, etc.
- **Evaluación de la actividad (por participantes):** Hace referencia a la aplicación del instrumento “Evaluación de actividades formativas” los valores de cada categoría (Contenido, Logística, Facilitación, Aprendizaje) se toman de las casillas verdes del cuadro para cálculo del formato evaluación de actividades formativas. El cálculo del promedio de todas las actividades se obtiene sumando las cantidades de cada categoría, esta suma se divide entre la cantidad actividades realizadas durante el período.

Se presenta en la esta cédula la información correspondiente al objetivo 1 o resultado 1 del proyecto, dicho resultado es la propuesta conteniendo el modelo conceptual sobre la institucionalidad para la lucha contra la corrupción al interno de las Instituciones del Sistema de Justicia. Y es donde se evalúan todas las actividades relacionadas con dicho resultado tomando para el cuadro anexo de las evaluaciones de las actividades formativas.

Esta cédula presupuestaría debe ser elaborada por el responsable de actividades formativas y es aprobado por el responsable de planificación, control y monitoreo.

**CÉDULA 16. EV-2 Registro de actividades formativas**

Referencia indicador: Objetivo 1

Período: del 1 de abril al 31 de diciembre de 2010

Responsable: María Morales, Responsable de PME

No.	Actividad planificada	Existencia de formato de planificación de la actividad	Fecha de realización de la actividad	# de participantes		Evaluación de la actividad (por participantes)			
				Mujeres	Hombres	Contenido	Aprendizaje	Facilitación	Logística
1	1	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	10/04/2010	5	5	10	10	10	10
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no							
	$\sum$ Actividades planificadas		$\sum$ Actividades realizadas	$\sum$ 5participantes mujeres	$\sum$ 5Participantes hombres	$\sum$ 10Calificaciones	$\sum$ 10 Calificaciones	$\sum$ 10 Calificaciones	$\sum$ 10 Calificaciones
			% de cumplimiento de actividades planificadas = $\frac{\sum \text{Actividades realizadas}}{\sum \text{Actividades planificadas}} \times 100$			Promedio Calificaciones = $\frac{\sum \text{Calificaciones}}{\sum \text{Actividades realizadas}}$			

Elaborado por: Manuel Ordoñez  
Responsable de actividades formativas

Aprobado por: Cindy Sandoval  
Responsable de planificación, control y monitoreo

#### **4.5.5.3 CÉDULA 17: EV-3 Análisis de variaciones Presupuestarias**

Para una evaluación eficiente de la ejecución del presupuesto es necesario analizarla mensualmente, esa es la función de esta cédula, que combina los datos del presupuesto de caja y el flujo de caja real para un análisis comparativo mensual, este nos permite de manera rápida visualizar por rubro las desviaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado. Financieramente únicamente se pueden analizar las variaciones, corresponde al equipo técnico justificar las mismas y proponer las acciones a tomar según los resultados obtenidos de la ejecución.

Este es el objetivo de la cédula de análisis de variaciones presupuestarias, por lo que a continuación se presenta las conclusiones a las que se llegaron a través del análisis realizado al finalizar la elaboración del proyecto, en donde se presentan las desviaciones ocurridas a lo largo de la ejecución presupuestaria de manera mensual y las medidas que se tomaron para corregir estas desviaciones las cuales se presentan en la descripción de la cédula de Análisis de las variaciones presupuestarias.

## **Análisis de variaciones presupuestarias**

Como se puede observar en la cédula de análisis de las variaciones presupuestarias, en el mes de julio se iniciaron una serie de variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado mensualmente, específicamente en el rubro 4. Participantes específicamente en alimentación de capacitaciones. El equipo técnico justifica dichas desviaciones con los siguientes argumentos.

- Al momento de planificar las reuniones con funcionarios de las organizaciones del sistema de justicia, no se preveo la dificultad para coincidir en fechas y horarios, debido a la agenda de trabajo de cada funcionario.
- De esta dificultad se derivó el atraso en las reuniones planificadas, empezando en el mes de julio con las reuniones de trabajo donde únicamente se llevó a cabo una reunión de las dos planificadas y en agosto tres de cinco planificadas, en septiembre hubo oportunidad de reunirse en dos ocasiones más de las presupuestadas; en el último trimestre de igual manera se pospusieron cuatro talleres de capacitación, dos en noviembre y dos en diciembre.
- Derivado del atraso en la agenda de las reuniones de trabajo con los funcionarios, también se vio la necesidad de atrasar la presentación del modelo conceptual que estaba planificada para el mes de octubre y se llevó a cabo en el mes de noviembre.
- Lo que generó al final del período presupuestario que se ejecutara en el rubro de Participantes únicamente el 84.9% de su presupuesto ya que quedaron Q5,600.00 sin erogar, los cuales se componen de Q 1,400.00 en Reuniones de trabajo y Q 4,200.00 en Talleres de capacitación. Estos montos a nivel del presupuesto total causa el cumplimiento en la ejecución presupuestaria de un 98.7%

Aunque el porcentaje del presupuesto no ejecutado fue de menos del tres por ciento, las actividades que quedaron pendientes son indispensables para lograr el objetivo del proyecto, por lo tanto, el equipo técnico propone la ampliación en el plazo de ejecución por un trimestre más. Esto permitirá cumplir con las actividades y entregar el producto final del proyecto. Dado que la ampliación será únicamente en plazo, se gestionaron fondos con otro donante para cubrir los gastos de personal y funcionamiento en los que se incurran por el periodo de ampliación.

Esta medida fue discutida con la Dirección Ejecutiva de la fundación y fue aprobada, se envió al donante la solicitud por escrito, obteniéndose una respuesta satisfactoria a dicha petición.



---

Elaborado por: Victor Rodolfo Castro  
Responsable financiero



---

Aprobado por: Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Cédula presupuestaria: Análisis de variaciones presupuestarias.  
Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sus categorías	ABRIL				MAYO				JUNIO			
		Presupuestado <sup>1/</sup>	Ejecutado <sup>2/</sup>	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado <sup>1/</sup>	Ejecutado <sup>2/</sup>	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado <sup>1/</sup>	Ejecutado <sup>2/</sup>	Diferencia	% Ejecutado
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>	<b>217,861.86</b>	<b>217,861.86</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
<b>A</b>	Saldo Inicial	217,861.86	217,861.86	-	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>B</b>	Transferencias	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>44,915.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>45,755.97</b>	<b>45,755.97</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>44,915.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>1</b>	<b>Personal</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	1,877.78	1,877.78	-	100.0%	1,877.78	1,877.78	-	100.0%	1,877.78	1,877.78	-	100.0%
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	3,122.22	3,122.22	-	100.0%	3,122.22	3,122.22	-	100.0%	3,122.22	3,122.22	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	2,633.33	2,633.33	-	100.0%	2,633.33	2,633.33	-	100.0%	2,633.33	2,633.33	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	3,266.67	3,266.67	-	100.0%	3,266.67	3,266.67	-	100.0%	3,266.67	3,266.67	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	2,150.00	2,150.00	-	100.0%	2,150.00	2,150.00	-	100.0%	2,150.00	2,150.00	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	1,433.33	1,433.33	-	100.0%	1,433.33	1,433.33	-	100.0%	1,433.33	1,433.33	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	1,011.11	1,011.11	-	100.0%	1,011.11	1,011.11	-	100.0%	1,011.11	1,011.11	-	100.0%
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	423.77	423.77	-	100.0%	423.77	423.77	-	100.0%	423.77	423.77	-	100.0%
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	753.37	753.37	-	100.0%	753.37	753.37	-	100.0%	753.37	753.37	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	587.10	587.10	-	100.0%	587.10	587.10	-	100.0%	587.10	587.10	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	754.84	754.84	-	100.0%	754.84	754.84	-	100.0%	754.84	754.84	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	459.08	459.08	-	100.0%	459.08	459.08	-	100.0%	459.08	459.08	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	306.06	306.06	-	100.0%	306.06	306.06	-	100.0%	306.06	306.06	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	194.23	194.23	-	100.0%	194.23	194.23	-	100.0%	194.23	194.23	-	100.0%
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	170.72	170.72	-	100.0%	170.72	170.72	-	100.0%	170.72	170.72	-	100.0%
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	303.50	303.50	-	100.0%	303.50	303.50	-	100.0%	303.50	303.50	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	236.52	236.52	-	100.0%	236.52	236.52	-	100.0%	236.52	236.52	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	304.10	304.10	-	100.0%	304.10	304.10	-	100.0%	304.10	304.10	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	184.95	184.95	-	100.0%	184.95	184.95	-	100.0%	184.95	184.95	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	123.30	123.30	-	100.0%	123.30	123.30	-	100.0%	123.30	123.30	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	78.25	78.25	-	100.0%	78.25	78.25	-	100.0%	78.25	78.25	-	100.0%
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)	4,433.33	4,433.33	-	100.0%	4,433.33	4,433.33	-	100.0%	4,433.33	4,433.33	-	100.0%
	Investigadora en Temas de Seguridad	2,333.33	2,333.33	-	100.0%	2,333.33	2,333.33	-	100.0%	2,333.33	2,333.33	-	100.0%
	Asesor en Seguridad	5,000.00	5,000.00	-	100.0%	5,000.00	5,000.00	-	100.0%	5,000.00	5,000.00	-	100.0%
		0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

1/ Cifras provenientes de cédula EL-5 Presupuesto de caja.

2/ Cifras provenientes de cédula EJ-5 Flujo de caja real.

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
 Cédula presupuestaria: Análisis de variaciones presupuestarias.  
 Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
 Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sus categorías	ABRIL				MAYO				JUNIO			
		Presupuestado <sup>1/</sup>	Ejecutado <sup>2/</sup>	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado <sup>1/</sup>	Ejecutado <sup>2/</sup>	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado <sup>1/</sup>	Ejecutado <sup>2/</sup>	Diferencia	% Ejecutado
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
2.1	Servicios Públicos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.2	Comunicaciones	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Servicio Telefónico	800.00	800.00	-	100.0%	800.00	800.00	-	100.0%	800.00	800.00	-	100.0%
	Servicio de Internet	577.78	577.78	-	100.0%	577.78	577.78	-	100.0%	577.78	577.78	-	100.0%
2.3	Viáticos Movilización de Personal	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.4	Combustible y Lubricantes	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales	333.33	333.33	-	100.0%	333.33	333.33	-	100.0%	333.33	333.33	-	100.0%
2.6	Otros Gastos de Vehículo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.7	Suministros de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Papelería y Útiles de Oficina	1,066.67	1,066.67	-	100.0%	1,066.67	1,066.67	-	100.0%	1,066.67	1,066.67	-	100.0%
2.8	Suministros de Computo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.9	Mantenimiento de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Artículos de Limpieza y Cafetería	666.67	666.67	-	100.0%	666.67	666.67	-	100.0%	666.67	666.67	-	100.0%
2.10	Alquiler de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Alquiler de Oficina	2,222.22	2,222.22	-	100.0%	2,222.22	2,222.22	-	100.0%	2,222.22	2,222.22	-	100.0%
2.11	Servicios	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Servicio de Energía Eléctrica	1,000.00	1,000.00	-	100.0%	1,000.00	1,000.00	-	100.0%	1,000.00	1,000.00	-	100.0%
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
3.1	Mobiliario de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
3.2	Equipo de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
3.4	Mantenimiento Equipo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>4</b>	<b>Participantes</b>	<b>622.22</b>	<b>622.22</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,462.22</b>	<b>1,462.22</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>622.22</b>	<b>622.22</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
4.1	Viáticos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.2	Alimentación	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break almuerzo)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	coffe break)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.3	Hospedaje	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.4	Pasajes	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.5	Materiales y Suministros Capacitación	622.22	622.22	-	100.0%	622.22	622.22	-	100.0%	622.22	622.22	-	100.0%
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
5.1	Reproducción Audiovisuales	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
5.2	Reproducción de Material Escrito	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
5.3	Campos Pagados	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	El Periódico	1,733.82	1,733.82	-	100.0%	1,733.82	1,733.82	-	100.0%	1,733.82	1,733.82	-	100.0%
		0	0	0	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
6.1		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>Total</b>		<b>44,915.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>45,755.97</b>	<b>45,755.97</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>44,915.97</b>	<b>44,915.97</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>

<sup>1/</sup> Cifras provenientes de cédula EL-5 Presupuesto de caja.

<sup>2/</sup> Cifras provenientes de cédula EJ-5 Flujo de caja real.

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Cédula presupuestaria: Análisis de variaciones presupuestarias.  
Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sus categorías	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>	<b>130,717.11</b>	<b>130,717.11</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
<b>A</b>	Saldo Inicial	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>B</b>	Transferencias	130,717.11	130,717.11	-	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>47,715.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>-700.00</b>	<b>98.5%</b>	<b>48,415.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>-1,400.00</b>	<b>97.1%</b>	<b>47,855.97</b>	<b>49,255.97</b>	<b>1,400.00</b>	<b>102.9%</b>
<b>1</b>	<b>Personal</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	1,877.78	1,877.78	-	100.0%	1,877.78	1,877.78	-	100.0%	1,877.78	1,877.78	-	100.0%
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	3,122.22	3,122.22	-	100.0%	3,122.22	3,122.22	-	100.0%	3,122.22	3,122.22	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	2,633.33	2,633.33	-	100.0%	2,633.33	2,633.33	-	100.0%	2,633.33	2,633.33	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	3,266.67	3,266.67	-	100.0%	3,266.67	3,266.67	-	100.0%	3,266.67	3,266.67	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	2,150.00	2,150.00	-	100.0%	2,150.00	2,150.00	-	100.0%	2,150.00	2,150.00	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	1,433.33	1,433.33	-	100.0%	1,433.33	1,433.33	-	100.0%	1,433.33	1,433.33	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	1,011.11	1,011.11	-	100.0%	1,011.11	1,011.11	-	100.0%	1,011.11	1,011.11	-	100.0%
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	423.77	423.77	-	100.0%	423.77	423.77	-	100.0%	423.77	423.77	-	100.0%
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	753.37	753.37	-	100.0%	753.37	753.37	-	100.0%	753.37	753.37	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	587.10	587.10	-	100.0%	587.10	587.10	-	100.0%	587.10	587.10	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	754.84	754.84	-	100.0%	754.84	754.84	-	100.0%	754.84	754.84	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	459.08	459.08	-	100.0%	459.08	459.08	-	100.0%	459.08	459.08	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	306.06	306.06	-	100.0%	306.06	306.06	-	100.0%	306.06	306.06	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	194.23	194.23	-	100.0%	194.23	194.23	-	100.0%	194.23	194.23	-	100.0%
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	170.72	170.72	-	100.0%	170.72	170.72	-	100.0%	170.72	170.72	-	100.0%
	Responsable de Informática (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	303.50	303.50	-	100.0%	303.50	303.50	-	100.0%	303.50	303.50	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10 % dedicado al proyecto)	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	236.52	236.52	-	100.0%	236.52	236.52	-	100.0%	236.52	236.52	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	304.10	304.10	-	100.0%	304.10	304.10	-	100.0%	304.10	304.10	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	184.95	184.95	-	100.0%	184.95	184.95	-	100.0%	184.95	184.95	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	123.30	123.30	-	100.0%	123.30	123.30	-	100.0%	123.30	123.30	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	78.25	78.25	-	100.0%	78.25	78.25	-	100.0%	78.25	78.25	-	100.0%
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)	4,433.33	4,433.33	-	100.0%	4,433.33	4,433.33	-	100.0%	4,433.33	4,433.33	-	100.0%
	Investigadora en Temas de Seguridad	2,333.33	2,333.33	-	100.0%	2,333.33	2,333.33	-	100.0%	2,333.33	2,333.33	-	100.0%
	Asesor en Seguridad	5,000.00	5,000.00	-	100.0%	5,000.00	5,000.00	-	100.0%	5,000.00	5,000.00	-	100.0%
		0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

1/ Cifras provenientes de cédula EL-5 Presupuesto de caja.

2/ Cifras provenientes de cédula EJ-5 Flujo de caja real.

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Cédula presupuestaria: Análisis de variaciones presupuestarias.  
Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sus categorías	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
2.1	Servicios Públicos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.2	Comunicaciones	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Servicio Telefónico	800.00	800.00	-	100.0%	800.00	800.00	-	100.0%	800.00	800.00	-	100.0%
	Servicio de Internet	577.78	577.78	-	100.0%	577.78	577.78	-	100.0%	577.78	577.78	-	100.0%
2.3	Viáticos Movilización de Personal	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.4	Combustible y Lubricantes	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales	333.33	333.33	-	100.0%	333.33	333.33	-	100.0%	333.33	333.33	-	100.0%
2.6	Otros Gastos de Vehículo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.7	Suministros de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Papelera y Útiles de Oficina	1,066.67	1,066.67	-	100.0%	1,066.67	1,066.67	-	100.0%	1,066.67	1,066.67	-	100.0%
2.8	Suministros de Cómputo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
2.9	Mantenimiento de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Artículos de Limpieza y Cafetería	666.67	666.67	-	100.0%	666.67	666.67	-	100.0%	666.67	666.67	-	100.0%
2.10	Alquiler de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Alquiler de Oficina	2,222.22	2,222.22	-	100.0%	2,222.22	2,222.22	-	100.0%	2,222.22	2,222.22	-	100.0%
2.11	Servicios	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Servicio de Energía Eléctrica	1,000.00	1,000.00	-	100.0%	1,000.00	1,000.00	-	100.0%	1,000.00	1,000.00	-	100.0%
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
3.1	Mobiliario de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
3.2	Equipo de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
3.4	Mantenimiento Equipo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>4</b>	<b>Participantes</b>	<b>3,422.22</b>	<b>2,722.22</b>	<b>-700.00</b>	<b>79.5%</b>	<b>4,122.22</b>	<b>2,722.22</b>	<b>-1,400.00</b>	<b>66.0%</b>	<b>3,562.22</b>	<b>4,962.22</b>	<b>1,400.00</b>	<b>139.3%</b>
4.1	Viáticos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.2	Alimentación	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break almuerzo)	2,800.00	2,100.00	(700.00)	75.0%	3,500.00	2,100.00	(1,400.00)	60.0%	2,100.00	3,500.00	1,400.00	166.7%
	coffe break)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	840.00	840.00	-	100.0%
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.3	Hospedaje	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.4	Pasajes	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.5	Materiales y Suministros Capacitación	622.22	622.22	-	100.0%	622.22	622.22	-	100.0%	622.22	622.22	-	100.0%
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
5.1	Reproducción Audiovisuales	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
5.2	Reproducción de Material Escrito	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
5.3	Campos Pagados	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	El Periódico	1,733.82	1,733.82	-	100.0%	1,733.82	1,733.82	-	100.0%	1,733.82	1,733.82	-	100.0%
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
6.1		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>Total</b>		<b>47,715.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>-700.00</b>	<b>98.5%</b>	<b>48,415.97</b>	<b>47,015.97</b>	<b>-1,400.00</b>	<b>97.1%</b>	<b>47,855.97</b>	<b>49,255.97</b>	<b>1,400.00</b>	<b>102.9%</b>

1/ Cifras provenientes de cédula EL-5 Presupuesto de caja.

2/ Cifras provenientes de cédula EJ-5 Flujo de caja real.

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Cédula presupuestaria: Análisis de variaciones presupuestarias.  
Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sus categorías	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				TOTAL			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>I</b>	<b>INGRESOS (A+B)</b>	<b>87,144.74</b>	<b>87,144.74</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>435,723.71</b>	<b>435,723.71</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>A</b>	Saldo Inicial	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	217,861.86	217,861.86	-	100.0%
<b>B</b>	Transferencias	87,144.74	87,144.74	-	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	217,861.86	217,861.86	-	100.0%
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>55,815.97</b>	<b>51,715.97</b>	<b>-4,100.00</b>	<b>92.7%</b>	<b>51,915.97</b>	<b>53,915.97</b>	<b>2,000.00</b>	<b>103.9%</b>	<b>48,415.97</b>	<b>45,615.97</b>	<b>-2,800.00</b>	<b>94.2%</b>	<b>435,723.71</b>	<b>430,123.71</b>	<b>-5,600.00</b>	<b>98.7%</b>
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
<b>1</b>	<b>Personal</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>35,893.26</b>	<b>35,893.26</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>323,039.34</b>	<b>323,039.34</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>1.1</b>	<b>Salarios</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>18,305.56</b>	<b>18,305.56</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>164,750.00</b>	<b>164,750.00</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	1,877.78	1,877.78	-	100.0%	1,877.78	1,877.78	-	100.0%	1,877.78	1,877.78	-	100.0%	16,900.00	16,900.00	-	100.0%
	Responsable de Informática (10% dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	12,650.00	12,650.00	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	3,122.22	3,122.22	-	100.0%	3,122.22	3,122.22	-	100.0%	3,122.22	3,122.22	-	100.0%	28,100.00	28,100.00	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10% dedicado al proyecto)	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	1,405.56	1,405.56	-	100.0%	12,650.00	12,650.00	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	2,633.33	2,633.33	-	100.0%	2,633.33	2,633.33	-	100.0%	2,633.33	2,633.33	-	100.0%	23,700.00	23,700.00	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	3,266.67	3,266.67	-	100.0%	3,266.67	3,266.67	-	100.0%	3,266.67	3,266.67	-	100.0%	29,400.00	29,400.00	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	2,150.00	2,150.00	-	100.0%	2,150.00	2,150.00	-	100.0%	2,150.00	2,150.00	-	100.0%	19,350.00	19,350.00	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	1,433.33	1,433.33	-	100.0%	1,433.33	1,433.33	-	100.0%	1,433.33	1,433.33	-	100.0%	12,900.00	12,900.00	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	1,011.11	1,011.11	-	100.0%	1,011.11	1,011.11	-	100.0%	1,011.11	1,011.11	-	100.0%	9,100.00	9,100.00	-	100.0%
<b>1.2</b>	<b>Prestaciones Legales (Bono 14, Aguinaldo e Indemnización)</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,149.40</b>	<b>4,149.40</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>37,344.61</b>	<b>37,344.61</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	423.77	423.77	-	100.0%	423.77	423.77	-	100.0%	423.77	423.77	-	100.0%	3,813.92	3,813.92	-	100.0%
	Responsable de Informática (10% dedicado al proyecto)	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	3,019.35	3,019.35	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	753.37	753.37	-	100.0%	753.37	753.37	-	100.0%	753.37	753.37	-	100.0%	6,780.30	6,780.30	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10% dedicado al proyecto)	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	335.48	335.48	-	100.0%	3,019.35	3,019.35	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	587.10	587.10	-	100.0%	587.10	587.10	-	100.0%	587.10	587.10	-	100.0%	5,283.87	5,283.87	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	754.84	754.84	-	100.0%	754.84	754.84	-	100.0%	754.84	754.84	-	100.0%	6,793.53	6,793.53	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	459.08	459.08	-	100.0%	459.08	459.08	-	100.0%	459.08	459.08	-	100.0%	4,131.75	4,131.75	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	306.06	306.06	-	100.0%	306.06	306.06	-	100.0%	306.06	306.06	-	100.0%	2,754.50	2,754.50	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	194.23	194.23	-	100.0%	194.23	194.23	-	100.0%	194.23	194.23	-	100.0%	1,748.04	1,748.04	-	100.0%
<b>1.3</b>	<b>Cuota Patronal IGSS</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,671.64</b>	<b>1,671.64</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>15,044.73</b>	<b>15,044.73</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Encargada de Centro de Documentación (20% dedicado al proyecto)	170.72	170.72	-	100.0%	170.72	170.72	-	100.0%	170.72	170.72	-	100.0%	1,536.48	1,536.48	-	100.0%
	Responsable de Informática (10% dedicado al proyecto)	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	1,216.38	1,216.38	-	100.0%
	Sistematizadora (20% dedicado al proyecto)	303.50	303.50	-	100.0%	303.50	303.50	-	100.0%	303.50	303.50	-	100.0%	2,731.52	2,731.52	-	100.0%
	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (10% dedicado al proyecto)	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	135.15	135.15	-	100.0%	1,216.38	1,216.38	-	100.0%
	Encargada de Recursos Humanos (30% dedicado al proyecto)	236.52	236.52	-	100.0%	236.52	236.52	-	100.0%	236.52	236.52	-	100.0%	2,128.68	2,128.68	-	100.0%
	Responsable Financiero (30% dedicado al proyecto)	304.10	304.10	-	100.0%	304.10	304.10	-	100.0%	304.10	304.10	-	100.0%	2,736.87	2,736.87	-	100.0%
	Auxiliar de Contabilidad (30% dedicado al proyecto)	184.95	184.95	-	100.0%	184.95	184.95	-	100.0%	184.95	184.95	-	100.0%	1,664.52	1,664.52	-	100.0%
	Asistente Administrativa (20% dedicado al proyecto)	123.30	123.30	-	100.0%	123.30	123.30	-	100.0%	123.30	123.30	-	100.0%	1,109.68	1,109.68	-	100.0%
	Mensajero (20% dedicado al proyecto)	78.25	78.25	-	100.0%	78.25	78.25	-	100.0%	78.25	78.25	-	100.0%	704.22	704.22	-	100.0%
<b>1.4</b>	<b>Honorarios por Servicios</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,766.67</b>	<b>11,766.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>105,900.00</b>	<b>105,900.00</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
	Investigador y Analista en Temas de Seguridad (33.33% dedicado al proyecto)	4,433.33	4,433.33	-	100.0%	4,433.33	4,433.33	-	100.0%	4,433.33	4,433.33	-	100.0%	39,900.00	39,900.00	-	100.0%
	Investigadora en Temas de Seguridad	2,333.33	2,333.33	-	100.0%	2,333.33	2,333.33	-	100.0%	2,333.33	2,333.33	-	100.0%	21,000.00	21,000.00	-	100.0%
	Asesor en Seguridad	5,000.00	5,000.00	-	100.0%	5,000.00	5,000.00	-	100.0%	5,000.00	5,000.00	-	100.0%	45,000.00	45,000.00	-	100.0%
		0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%
<b>1.5</b>	<b>Consultorías Específicas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

1/ Cifras provenientes de cédula EL-5 Presupuesto de caja.

2/ Cifras provenientes de cédula EL-5 Flujo de caja real.

Organización: Fundación Juntos por una Democracia y Justicia  
Cédula presupuestaria: Análisis de variaciones presupuestarias.  
Período: 1 de abril al 31 de diciembre de 2010  
Nombre Proyecto: Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

No.	Categorías y Sus categorías	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				TOTAL			
		Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia	% Ejecutado
<b>2</b>	<b>Operaciones</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,666.67</b>	<b>6,666.67</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>60,000.00</b>	<b>60,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
2.1	Servicios Públicos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
2.2	Comunicaciones	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
	Servicio Telefónico	800.00	800.00	-	100.0%	800.00	800.00	-	100.0%	800.00	800.00	-	100.0%	7,200.00	7,200.00	-	100.0%
	Servicio de Internet	577.78	577.78	-	100.0%	577.78	577.78	-	100.0%	577.78	577.78	-	100.0%	5,200.00	5,200.00	-	100.0%
2.3	Viáticos Movilización de Personal	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
2.4	Combustible y Lubricantes	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
2.5	Seguro y Mantenimiento de Vehículos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
	Mantenimiento de Vehículos Institucionales	333.33	333.33	-	100.0%	333.33	333.33	-	100.0%	333.33	333.33	-	100.0%	3,000.00	3,000.00	-	100.0%
2.6	Otros Gastos de Vehículo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
2.7	Suministros de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
	Papelería y Útiles de Oficina	1,066.67	1,066.67	-	100.0%	1,066.67	1,066.67	-	100.0%	1,066.67	1,066.67	-	100.0%	9,600.00	9,600.00	-	100.0%
2.8	Suministros de Computo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
2.9	Mantenimiento de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
	Artículos de Limpieza y Cafetería	666.67	666.67	-	100.0%	666.67	666.67	-	100.0%	666.67	666.67	-	100.0%	6,000.00	6,000.00	-	100.0%
2.10	Alquiler de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
	Alquiler de Oficina	2,222.22	2,222.22	-	100.0%	2,222.22	2,222.22	-	100.0%	2,222.22	2,222.22	-	100.0%	20,000.00	20,000.00	-	100.0%
2.11	Servicios	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
	Servicio de Energía Eléctrica	1,000.00	1,000.00	-	100.0%	1,000.00	1,000.00	-	100.0%	1,000.00	1,000.00	-	100.0%	9,000.00	9,000.00	-	100.0%
<b>3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
3.1	Mobiliario de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
3.2	Equipo de Oficina	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
3.3	Seguros de Mobiliario y Equipo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
3.4	Mantenimiento Equipo	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
<b>4</b>	<b>Participantes</b>	<b>11,522.22</b>	<b>7,422.22</b>	<b>-4,100.00</b>	<b>64.4%</b>	<b>7,622.22</b>	<b>9,622.22</b>	<b>2,000.00</b>	<b>126.2%</b>	<b>4,122.22</b>	<b>1,322.22</b>	<b>-2,800.00</b>	<b>32.1%</b>	<b>37,080.00</b>	<b>31,480.00</b>	<b>-5,600.00</b>	<b>84.9%</b>
4.1	Viáticos	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
4.2	Alimentación	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
	Reuniones de trabajo (10 participantes x Q. 70.00 coffee break almuerzo)	2,100.00	2,800.00	700.00	133.3%	2,800.00	2,100.00	(700.00)	75.0%	1,400.00	700.00	(700.00)	50.0%	14,700.00	13,300.00	(1,400.00)	90.5%
	coffe break)	4,800.00	-	(4,800.00)	0.0%	-	4,800.00	4,800.00	0.0%	-	-	-	0.0%	4,800.00	4,800.00	-	100.0%
	Reunión oficial (25 participantes x Q. 160.00 coffe break y almuerzo)	4,000.00	4,000.00	-	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	4,000.00	4,000.00	-	100.0%
	Reunión presentación de trabajo (12 participantes x Q. 70.00 coffe break)	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	840.00	840.00	-	100.0%
	Talleres de capacitación (30 participantes x Q. 70.00 coffe break)	-	-	-	0.0%	4,200.00	2,100.00	(2,100.00)	50.0%	2,100.00	-	(2,100.00)	0.0%	6,300.00	2,100.00	(4,200.00)	33.3%
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.3	Hospedaje	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	0	0	0	0.0%
4.4	Pasajes	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
4.5	Materiales y Suministros Capacitación	622.22	622.22	-	100.0%	622.22	622.22	-	100.0%	622.22	622.22	-	100.0%	5,600.00	5,600.00	-	100.0%
<b>5</b>	<b>Reproducción</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,733.82</b>	<b>1,733.82</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>15,604.37</b>	<b>15,604.37</b>	<b>0.00</b>	<b>100.0%</b>
5.1	Reproducción Audiovisuales	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
5.2	Reproducción de Material Escrito	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
5.3	Campos Pagados	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
	El Periodico	1,733.82	1,733.82	-	100.0%	1,733.82	1,733.82	-	100.0%	1,733.82	1,733.82	-	100.0%	15,604.37	15,604.37	-	100.0%
		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>6</b>	<b>Otros</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
6.1		-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%
<b>Total</b>		<b>55,815.97</b>	<b>51,715.97</b>	<b>-4,100.00</b>	<b>92.7%</b>	<b>51,915.97</b>	<b>53,915.97</b>	<b>2,000.00</b>	<b>103.9%</b>	<b>48,415.97</b>	<b>45,615.97</b>	<b>-2,800.00</b>	<b>94.2%</b>	<b>435,723.71</b>	<b>430,123.71</b>	<b>-5,600.00</b>	<b>98.7%</b>

1/ Cifras provenientes de cédula EL-5 Presupuesto de caja.

2/ Cifras provenientes de cédula EJ-5 Flujo de caja real.

## **4.6 INFORME FINAL DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE PROYECTO**

Al concluir se el proyecto se elaboro el presente informe que contiene la descripción del desarrollo del mismo a través de las distintas etapas de la ejecución presupuestaria, así como, las conclusiones de dicho proceso y las recomendaciones sugeridas para incrementar el grado de eficiencia y eficacia en la elaboración de presupuestos de proyectos, lo que permitirá cumplir a cabalidad con los objetivos de cada uno de los proyectos que desarrolla la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, tomando en consideración la experiencia del presente proyecto.

### **4.6.1 Proceso Presupuestario del Proyecto**

A continuación se presenta la descripción del desarrollo del proyecto a través del proceso presupuestario en sus etapas de pre-iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación:

**Organización:** Fundación Juntos por una Democracia y Justicia

**Proyecto:** Acompañamiento a la sociedad civil en la lucha contra las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios incrustados en el sistema de justicia.

**Período del proyecto:** Del 1 de abril al 31 de diciembre de 2010

#### **Antecedentes del Proyecto:**

Los altos índices de violencia e impunidad en Guatemala son muestra de la debilidad de las instituciones encargadas de la justicia y seguridad. Bajo esta perspectiva, la construcción del Estado de Derecho, es una tarea no sólo pendiente sino bajo constante asedio.

La debilitada y fragmentada institucionalidad de dichos entes, sumado a los fuertes indicios de estar influenciada por grupos relacionados al crimen organizado y otros intereses, le resta la eficiencia y eficacia en su respuesta institucional en el cumplimiento de sus funciones y que hoy en día la ciudadanía señala.

Ante estos escenarios, la Fundación “Juntos por una Democracia y Justicia” desde su condición de sociedad civil y en un contexto de acompañamiento al mencionado proceso, pretende proporcionar insumos técnicos cuya finalidad es contribuir al mejor desempeño de las dependencias internas de las instituciones públicas encargadas de la justicia y seguridad, en su función de prevenir, investigar y combatir al crimen organizado y delincuencia común.

### **Objetivos del proyecto:**

Los objetivos del proyecto son:

- **Objetivo General:** Contribuir a generar capacidad interinstitucional que permita enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos incrustados en el sistema de justicia.
- **Objetivo Específico:** Fortalecer las capacidades de las Instituciones del Sistema de Justicia para enfrentar con mayor eficacia las estructuras de corrupción conformadas por funcionarios públicos.

A continuación se describe el proceso presupuestario a lo largo del proyecto en las diferentes etapas del mismo descritas en el manual de presupuestos de proyectos.

### **ETAPA DE PREINICIACIÓN**

En esta etapa se llevo a cabo la elaboración del plan operativo del proyecto, en el cual se plasmaron como base los objetivos del proyecto, así mismo se detallan las actividades e insumos necesarios para llevar a cabo la realización de los mismos. También se establecieron los tiempos para cada una de las actividades, así como el personal responsable de su realización.

En este proceso participaron los integrantes del comité de presupuestos y así mismo el equipo técnico involucrado.

### **ETAPA DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

En esta etapa se les coloco valor monetario a las actividades plasmadas en el plan operativo del proyecto, para las cuales el insumo principal fue el de alimentación para las reuniones y los

talleres de capacitación, así como los costos de personal y funcionamiento necesarios para el desarrollo del proyecto.

El primer paso fue el cálculo del costo de las actividades del proyecto, para ello se tomo en cuenta la duración de cada una de las actividades, el número de personas a participar y tipo de alimentación, de allí se obtuvo un costo por actividad, para luego totalizarlas.

Seguidamente se elaboró la cédula de cálculo de costo de planilla de proyecto, en la cual se realizaron los cálculos necesarios para determinar el costo total de personal, consultor y en relación de dependencia. Dado que los cálculos para cada clase de personal son distintos, por lo que se elaboraron dos cédulas presupuestarias.

Posteriormente se procedió a elaborar el presupuesto de caja o flujo de fondos proyectado, con el cual se estableció como se realizarían las donaciones o ingreso y los egresos de efectivo en el periodo de duración del proyecto. En cuanto a los ingresos, el monto aprobado por el donante para el proyecto fue de Q. 435,723.70, los cuales se distribuyeron en tres desembolsos que se calendarizaron cada uno al inicio de cada trimestre, siendo estos 50%, 30% y 20% respectivamente. Asimismo, se tomaron los gastos calculados anteriormente y se colocaron de manera mensual.

Con esto se elaboró la memoria de cálculo del presupuesto, en donde se trasladaron de forma agregada los egresos, mostrando la forma de cálculo de los mismos. De esta memoria se elaboro un resumen que únicamente recoge los rubros necesarios para registrar los egresos del proyecto.

## **ETAPA DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

Durante la ejecución se realizaron varios procesos, siendo el primero la solicitud de desembolsos, utilizando el formato respectivo en el cual el donante pudo visualizar de forma resumida el presupuesto de caja para cada uno de los trimestres del proyecto.

Al contar con los fondos necesarios para la ejecución de actividades, se inicio a convocar y agendar las primeras reuniones que fueron pactadas en el plan operativo del proyecto, al contar con las fechas confirmadas se procedió a elaborar la planificación individual de las actividades

por parte de los responsables de cada una de ellas, la recopilación de las planificaciones la llevo a cabo la asistente administrativa, quien es responsable de dicho proceso, con lo que se elaboró el presupuesto individual de cada una de las actividades. Al ser aprobados dichos presupuestos por parte de la administración, esta emitió las requisiciones de cheques para ser trasladadas a contabilidad y de esta manera realizar la emisión del pago correspondiente, al momento de ser requeridos cada uno de ellos.

En el proceso de la ejecución se fue realizando el flujo de caja real, para observar lo que se fue ejecutando para después poder hacer un análisis comparativo entre los gastos e ingresos presupuestados y los reales.

### **CONTROL PRESUPUESTAL: MONITOREO, SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN TIEMPO REAL**

Durante la ejecución de todas las actividades llevadas a cabo para el desarrollo del proyecto, se llevaron a cabo procedimientos para monitorear, dar seguimiento y acompañar cada una de dichas actividades, los instrumentos que se utilizaron para dicho fin fueron; el listado de asistencia, la memoria de actividades y por último sumado al control técnico de las actividades, se utilizo la cédula de valoración de la ejecución, que sirven para medir porcentualmente el avance de la ejecución en cualquier momento del periodo de duración del proyecto.

### **EVALUACIÓN**

La evaluación fue parte fundamental para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto, dicha evaluación fue practicada a través de los formatos de evaluación de actividades formativas, que se trasladado a los participantes en cada una de las actividades, conjuntamente con el registro de actividades formativas, el cual fue elaborado por el responsable de planificación, quién se encarga de vaciar las evaluaciones de cada actividad. Con lo que se pudo visualizar que se cumplió con la mayoría de los mismos, únicamente quedaron pendientes los talleres de capacitación que era la última de las actividades a realizar, por lo que se solicito una ampliación del proyecto únicamente en tiempo para poder concluir con dicha actividad y así cumplir a cabalidad con los objetivos del proyecto.

#### **4.6.2 Conclusiones en el proceso presupuestario del proyecto**

Del desarrollo del proyecto se pudo concluir que:

1. El plan operativo del proyecto es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos del proyecto ya que este contiene todas las actividades e insumos necesarios para llevarlos a cabo de una manera eficiente.
2. Las cédulas presupuestarias de la etapa de elaboración del proyecto permiten visualizar la ejecución o realización de los planes pactados en el plan operativo.
3. En la etapa de ejecución se presentan las cédulas presupuestarias necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución de las actividades que fueron planificadas y cuantificadas en las primeras etapas del proceso presupuestario, sin embargo se debió tomar en consideración previamente a la calendarización de las actividades, el puesto de los funcionarios participantes ya que por la importancia de los mismos en cada una de las instituciones a las que pertenecen, surgieron retrasos en el cronograma de actividades a desarrollar.
4. Los controles llevados a cabo en el proceso presupuestario permiten evaluar en el momento que se necesite el grado de cumplimiento de los objetivos de las actividades que se llevaron a cabo, así como de lo presupuestado con lo ejecutado.
5. En la última etapa del proceso presupuestario que es la evaluación, se estableció el grado de cumplimiento, de los resultados que se esperaban obtener del desarrollo del proyecto que se describe en el presente informe, así como el del cumplimiento del presupuesto elaborado.

#### **4.6.3 Recomendaciones para futuros proyectos**

1. Se recomienda se continúe utilizando y optimizando la elaboración del plan operativo del proyecto, ya que el mismo permitirá la adecuada planificación de las actividades a realizar, necesarias para la obtención de los resultados esperados en cada uno de los proyectos a desarrollar.

2. La correcta utilización de las cédulas de la etapa de elaboración de los presupuestos de proyectos, permitirá que se cuantifique adecuadamente los rubros de ingresos y se incluyan todos los rubros de los gastos a incurrir.
3. Es recomendable que previa a la ejecución de las actividades programadas para los proyectos desarrollados a futuro, se consideren la calendarización conjunta con los participantes de las actividades a realizar, para así minimizar los retrasos causados en la ejecución presupuestaria por la imposibilidad de participación de las personas a quien se dirige cada uno de los proyectos.
4. Los controles implantados paralelamente a la ejecución presupuestaria, deben cumplirse tal como lo establece el manual de presupuestos de proyectos, ya que esto permitirá que no se incurra en desviaciones relevantes en cuanto a los planes y al presupuesto elaborado.
5. Deben de realizarse los procedimientos de evaluación establecidos en el manual de presupuestos de proyectos, ya que de esta manera se podrá evaluar la eficiencia y eficacia del proceso presupuestario, a través del alcance de los objetivos de cada uno de los proyectos y del cumplimiento del presupuesto.



---

Vo. Bo. Marcela Daniela Mendoza  
Directora de Presupuestos

## CONCLUSIONES

1. Por su naturaleza las organizaciones no gubernamentales cuentan con una estructura organizacional pequeña, por lo tanto se les dificulta la sistematización de los procedimientos que realizan durante el proceso presupuestario, sin embargo al contar con un nivel de organización mínimo, les permite la implementación de un sistema para la elaboración de presupuestos de proyectos.
2. En la hipótesis planteada en la presente investigación se planteo que uno de los efectos financieros al no contar con un manual para la elaboración de presupuestos de proyectos en una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, es que no se cuantificaran adecuadamente los ingresos y que no se incluyeran rubros de gasto. Se estableció con respecto al mismo que siguiendo procedimientos previamente establecidos en un manual, minimiza el riesgo de cuantificar inadecuadamente los recursos necesarios para cubrir los gastos en que se incurrirá para llevar a cabo los objetivos de los proyectos, así mismo evitará la no inclusión de rubros de gasto.
3. Al tener procedimientos previamente establecidos en un manual para la elaboración de proyectos, la Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático disminuirá la posibilidad de tener déficit en su ejecución y así mismo, podrá diseñar los presupuestos de manera que estos sean flexibles para lograr los objetivos del proyecto.
4. Los procedimientos establecidos en el manual de presupuesto de proyectos concernientes al control y monitoreo llevados a cabo durante el proceso de la ejecución presupuestaria, permiten medir el avance de cada uno de los proyectos en términos presupuestarios y en el cumplimiento de los objetivos de cada una de las actividades realizadas para el desarrollo de los mismos.
5. Los procedimientos realizados en la etapa de evaluación, contenidos en el manual de presupuestos de proyectos para una Organización No Gubernamental con fines de desarrollo democrático, permite establecer el grado de cumplimiento, de los resultados

que se esperaban obtener del desarrollo de los proyectos, así como el del cumplimiento de los presupuestos elaborados.

## RECOMENDACIONES

1. En las organizaciones no gubernamental, debe existir un nivel de organización mínimo que les permita establecer el sistema de presupuestos para los proyectos que son desarrollados por dichas instituciones.
2. Los procedimientos a realizarse en las distintas etapas del proceso presupuestal, deben estar plasmados formalmente en un manual para la elaboración de presupuestos de proyectos, con el fin de servir de guía a las personas encargadas del proceso presupuestario y de esta manera se cuantifiquen adecuadamente los rubros de ingresos y gastos.
3. El manual de presupuestos de proyectos para una Organización No Gubernamental, debe contar con procedimientos e instrumentos que le permitan cuantificar adecuadamente la ejecución de los gastos tanto en monto como en tiempo, para que estos sean flexibles y así asegurar la optima ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.
4. Se debe incluir en la estructura del manual de presupuestos de proyectos para una Organización No Gubernamental, los procedimientos e instrumentos necesarios para realizar el control presupuestal que consiste en monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, esto permitirá la detección oportuna de deficiencias en la ejecución y dar a tiempo una solución a las mismas para cumplir con la ejecución de los presupuestos y con los objetivos de los proyectos.
5. Deben de realizarse los procedimientos de evaluación establecidos previamente en el manual de presupuestos de proyectos, ya que de esta manera se podrá evaluar la eficiencia y eficacia del proceso presupuestario, a través del alcance de los objetivos de cada uno de los proyectos realizados y del cumplimiento de los presupuestos de los mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Acuerdo Legislativo 18-93. Constitución Política de la República de Guatemala. 2002.
2. Burbano Ruiz, Jorge E.; Presupuesto Enfoque de Gestión, Planeación y control de Recursos; Mc. Graw-Hill Interamericana S.A., Bogotá Colombia 2005. 393pp.
3. Capalbo, Lucio. Organizaciones comunitarias: Una expresión Social de la Conciencia Planetaria. Fundación UNIDA. 2001. 56 p.
4. Carrera Guerra, Maribel. Características del Sector ONG en Guatemala. Foro de Coordinaciones de ONG`s de Guatemala. 2002. 24 pp.
5. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto 02-2003. Guatemala 2005. 4 pp.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 106. Código Civil. 1996.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441. Código de Trabajo. 2006. 169.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 29-2001. Código Tributario. 1996.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 20-2006. Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado. 2002.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 19-04. Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de apoyo a los Acuerdos de Paz. 2004.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 26-92. Ley del Impuesto a la Renta. 2006.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 4-2012. Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema tributario y el combate a la defraudación y el contrabando. 2012.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012. Ley de Actualización Tributaria. 2012.
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 44-2000. Ley del Impuesto sobre Productos Financieros. 2002.

16. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 37-92. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos. 1996.
17. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 15-98. Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles.
18. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 37-92. Ley del Registro Nacional de las Personas. Decreto 90-2005.
19. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. 170 pp.
20. Coordinadora de ONG para el Desarrollo España -CONGEDE-. Directorio de ONGD. Madrid; Proyectos y Producciones Editoriales Cyan, S.L. 2000. 83 pp.
21. Del Río González Cristóbal, Técnica Presupuestal. México, D.F., Editorial ECASA. 2002. 358 pp.
22. Enciclopedia universal Ilustrada. España. Sexta edición, Editorial Espasa, S.A. 2000. 175,000 pp.
23. Foro de Coordinaciones de ONG's de Guatemala. Directorio de ONG'S en Guatemala. Guatemala. 2002. 424 pp.
24. Franklin F. Benjamín. Organización de Empresas: Análisis. Diseño y Estructura. México D.F. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. 1998. 341 pp.
25. Franklin F. Benjamín/ Gómez C. Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. México D.F. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. 2002. 385 pp.
26. Gutiérrez, Marco Tulio. Reflexiones y Valoraciones Históricas de las Organizaciones No Gubernamentales –ONG– en Guatemala. Coordinación de ONG's y Cooperativas – CONGCOOP–. 2008. 18 pp.
27. Lix, Beatriz/ Paz, Verónica. Muchas son Cuestionadas pero las ONG`s Impulsan a las Comunidades y apoyan el Desarrollo/ ONG`s surgen de la crisis. Periódico Siglo XXI. Guatemala, 29 de julio del 2006. Pág. 12
28. Meyer Jean, Gestión Presupuestaria. Bilbao. Cuarta Edición. Ediciones Deusto. 1991. 318 p.
29. Organización de las Naciones Unidas (ONU), Carta Magna de la ONU. 1945.
30. Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España (PPVE), Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado. España. 2000. 6 pp. [www.iniciativasocial.net/etica2.htm](http://www.iniciativasocial.net/etica2.htm)

31. Rauber, I., Actores sociales, luchas reivindicativas y política popular. DEI. San José de Costa Rica. 1995. 62 pp.
32. Rodríguez Zepeda, Jesús. Estado de Derecho y Democracia. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, México, 1994. 25pp.
33. Shannon Amy, Las organizaciones transnacionales como agentes el desarrollo local. Enlaces de América. México 2007. 63 pp
34. Silva Rojas, Alonso. Estado democrático de derecho e inclusión de la diferencia. Reflexión Política año 5 No 10. Colombia, 2003. 100 pp.
35. [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_no\\_gubernamental](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental)
36. [http://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n\\_\(Derecho\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_(Derecho))
37. [http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n\\_\(Derecho\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_(Derecho))