

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORIA



TRABAJO DIRIGIDO

TEMA: MANUAL DEL PROCESO DE LA EJECUCION
PRESUPUESTARIA PARA LA ASOCIACION DE
ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS DE
BOLIVIA "AOPEB"

POSTULANTES: MAMANI CORDERO VILMA

VELIZ RAMÍREZ GREGORIO

TUTOR : LIC. PEDRO GUEVARA VALENCIA

LA PAZ - BOLIVIA

2009

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	Pág. 5
1.1. MARCO LEGAL DE LA AOPEB	7
1.1.1 Marco Legal	7
1.1.2 Visión y misión institucional	7
1.1.2.1 Visión	7
1.1.2.2 Misión	8
1.1.3 Estatuto Orgánico	8
1.1.4 Objetivos Específicos	9
1.1.5 Estructura organizacional y representaciones	9 – 17
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2.1 Identificación del problema	18
1.2.2 Formulación del problema	18 – 23
1.3. OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo General	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23 - 24
1.4. JUSTIFICACIÓN	24
1.4.1 Justificación Teórica	24 – 25
1.4.2 Justificación Práctica	25 – 26
1.4.3 Justificación Metodológica	26 – 27
1.4.3.1 Técnicas de entrevista	27
1.4.3.2 Técnicas Oculares	28
1.4.3.3 Técnicas Escritas	28 - 29
1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
1.5.1 Tipo de Estudio	29
1.5.2 Técnicas Utilizadas	29
1.5.3 Técnica de los Curso gramas o Flujo gramas	29
1.6. FUENTES PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	30
1.6.1 Fuentes Primarias	30
1.6.2 Fuentes Secundarias	30
II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	31
2.1. ORGANIZACIÓN	31
2.1.1 Control Interno	31 – 35
2.1.2 Objetivos Específicos del Control Interno	35

2.1.3 Elementos del Sistema de Control Interno	36 – 37
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	37 – 38
2.2.1 Planeación	38
2.2.2 Organización	38
2.2.3 Dirección	39
2.2.4 Ejecución	39
2.2.4.1 Actividades importantes de la ejecución	39
2.2.5 Control	40
2.2.6 Ejecución presupuestaria	40
2.3. PRESUPUESTOS	40
2.3.1 Que es un Presupuesto	40
2.3.2 Funciones de los Presupuestos	41
2.3.3 Importancia de los presupuestos	41 - 42
2.3.4 Objetivos de los presupuestos	42
2.3.5 Finalidades de los presupuestos	42
2.4. MANUAL	44
2.4.1 Ventajas de la disposición y uso de manual	44 – 45
2.4.2 Limitaciones de los Manuales	45 – 46
2.4.3 Clasificación de Manuales Administrativos	46
2.4.4 Simbología de flujo gramas del Manual de Procesos	46 - 49
III. TEORÍA FUNDAMENTADA DEL TRABAJO	50
3.1. INTRODUCCION	50
3.1.1 Base de datos	50
3.1.2 Auditorias	50 – 55
3.1.3 Anexo de Encuestas	55
3.1.4 Conclusiones	55 - 56
IV. PROPUESTA DEL TRABAJO	57
4.1. ELABORACIÓN DEL MANUAL DEL PROCESO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA “A.O.P.E.B.”	57 - 59
4.2. OBJETIVOS	59
4.2.1. General	59
4.2.2. Especifico	60
4.3. AMBITO DE SU APLICACIÓN	60
4.4. PROCESO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	61
4.4.1 Programación de la Ejecución Presupuestaria	62
4.4.1.1 Objetivos de la Ejecución Presupuestaria	62 - 63

4.4.1.2. Criterios para la Programación Ejecución Presupuestaria	63 - 64
4.4.2 Formulación del Presupuesto	64
4.4.3 Aprobación de convenios y registro del compromiso Presupuestario	66
4.4.3.1 Aprobación del convenio	66
4.4.3.1.1 Objetivos de la aprobación del convenio	66
4.4.3.1.2 Criterios de la aprobación de Convenios	66 – 67
4.4.3.2 Registro del compromiso presupuestario	69
4.4.3.2.1 Objetivos Registro del Compromiso Presupuestario	69
4.4.3.2.2 Criterios para el Registro del Compromiso Presupuestario	69
4.4.4 Reformulación Presupuestaria	70 - 71
4.4.5 Requerimiento de fondos a las Agencias Financieras	73
4.4.5.1. Objetivos del Requerimiento de Fondos	73
4.4.5.2. Criterios para generar, devengar y solicitar el Requerimiento de Fondos	73 - 74
4.4.6 Ingresos percibidos de otras fuentes	75
4.4.7 Procedimientos de la ejecución y pago de obligaciones	77
4.4.7.1. Procedimientos de la Ejecución Presupuestaria	77 – 80
4.4.7.2. Pago de Obligaciones	80
4.4.8 Devengado del Egreso	82
4.4.8.1. Objetivos del devengado del egreso	82
4.4.8.2. Criterios para el devengado del Egreso	82 - 83
4.4.9 Cierre contable anual	83 - 84
4.4.10 Finalización de los proyectos	84 - 85
4.4.11 Causales de rescisión	86
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1. CONCLUSIONES	87
5.2. RECOMENDACIONES	88 - 89
ANEXO	90 - 103
BIBLIOGRAFÍA	104

ÍNDICE DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica No 1 Ciclo Presupuestario.....	39
Grafica No 2 Encuestas.....	51

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado a Dios por ser la persona más importante en mi vida y gracias a él he logrado este gran sueño que se hace realidad.

A mis queridos padres Teodoro e Isabel QEPD., por ser mi fuente de inspiración en consecución de todos mis logros en la vida.

A mí querida esposa Susana, a mis hijos: Marco Antonio, Susana Grace, Rosario y Juan José, quienes a lo largo de esta mi trayectoria han sabido entenderme y apoyarme en cada momento, con ellos siempre he contado y contaré siempre.

Gregorio Véliz Ramírez.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras.

A los seres que más amo en este mundo: mi esposo, Eloy y mis hijos, Diana y Dylan, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Le agradezco a mi papá Juan, ya que gracias a él soy quien soy hoy en día, es quien ha velado por mi salud, mis estudios, mi educación, alimentación entre otros.

Y doy infinitas gracias...

A Dios, por el camino recorrido....

A mis hijos, por ser mi fuerza y templanza...

A mi esposo por la paciencia y apoyo....

A mi padre, por su amor y apoyo...

Vilma Mamani Cordero

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor, bondad, fidelidad, por enseñarnos el camino correcto de la vida, guiándonos y fortaleciéndonos cada día con su Santo Espíritu.

Un profundo sincero agradecimiento a nuestro tutor académico Lic. Pedro Guevara Valencia, por sus consejos y por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencias para el desarrollo del presente trabajo.

A la Universidad Mayor San Andrés y a todos los docentes por habernos dado la oportunidad de formarnos a nivel profesional.

Al personal administrativo de AOPEB por toda la ayuda prestada en la realización del presente trabajo.

A nuestras familias por el apoyo, aliento, paciencia que nos brindaron a lo largo de la vida.

TEMA:

MANUAL DEL PROCESO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA “AOPEB.”

I. INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo es desarrollado en la Asociación de organizaciones de productores ecológicos de Bolivia “AOPEB”, encontrando las falencias actuales con los que se encuentra en la ejecución de las actividades de todo el personal operativo, ratificando la necesidad de realizar una propuesta de un Manual del Proceso de Ejecución Presupuestaria, que establezca un contenido acorde a las necesidades de la organización y el conocimiento de sus funciones y procedimientos que deben seguir para la realización de las diferentes actividades de acuerdo al Plan Operativo Anual, constituyéndose en documentos que enriquezca la gestión administrativa de “AOPEB”.

Para un mejor desarrollo del trabajo y cumpliendo con la guía metodológica, la memoria se divide en partes, los mismos describen los aspectos generales, marco teórico conceptual, teoría fundamentada del trabajo, la propuesta, conclusiones y recomendaciones; que es la culminación del análisis de la propuesta del Manual del proceso de la ejecución presupuestaria, donde será una alternativa de solución a la problemática existente.

1. ASPECTOS GENERALES

CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS “UMSA” Y LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA “AOPEB”

Que la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la “UMSA”, trabaja impartiendo conocimientos teórico – práctico con el propósito de formar profesionales capaces de participar activamente en la planificación, administración, ejecución y evaluación de los procesos de desarrollo nacional.

Que la “AOPEB.”, es una Asociación civil Nacional sin fines de lucro que agrupa a productores ecológicos pequeñas empresas, fundaciones y ONGs, cuyo objetivo institucional es la producción transformación, comercialización y consumo de productos ecológicos de alta calidad y mejora de las condiciones de vida de los productores.

En la actualidad agrupa a 65 organizaciones abarcando a mas de 60,000 productores ecológicos y en transición, distribuidos a nivel nacional.

1.1 MARCO LEGAL DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS DE BOLIVIA “AOPEB.”

1.1.1 Marco Legal

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia “AOPEB.”, fundada en Sipe Sipe Centro Cochabaya del Departamento de Cochabamba en fecha 24 de Septiembre de 1991, pidiendo reconocimiento de Personalidad Jurídica y aprobación de sus Estatutos protocolizados en la Notaría de la ciudad de La Paz, bajo la Resolución Suprema 212290 del 25 de Marzo de 1993.

Que por el estudio de antecedentes se establece que los impetrantes, haciendo uso de sus derechos constitucionales, se asociaron libremente sin fines Políticos, religiosos ni de lucro para desarrollar actividades lícitas sin afectar al ordenamiento jurídico del país, con el objeto de mejorar los ingresos y el nivel de autoabastecimiento de los agricultores mediante la producción agrícola adecuada.

Que habiendo cumplido con las normas establecidas por el artículo 58 del Código civil y de acuerdo con el Dictamen del Fiscal del Gobierno.

Se resuelve: Reconocer la Personalidad Jurídica de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia “AOPEB.”, con domicilio legal en la ciudad de La Paz y aprobar sus estatutos redactadas en IX Títulos y 27 artículos y su Reglamento Interno en VII capítulos y 29 Artículos.

1.1.2 Visión y Misión Institucional

1.1.2.1 Visión

La visión de “AOPEB.” es aportar a una sociedad sostenible impulsada por la formación, fortalecimiento y desarrollo de un movimiento agro ecológico en la sociedad, liderizado por “AOPEB.”, que influye y participa de forma cada vez más decisiva en la toma de decisiones en el Estado y la sociedad.

1.1.2.2 Misión

Liderizar el desarrollo de un movimiento agro ecológico protagonista en la toma de decisiones del Estado y la sociedad.

1.1.3 ESTATUTO ORGÁNICO

Mejorar los ingresos y el nivel de autoabastecimiento de los/las productores(as) ecológicos(as) a través de una producción agro ecológica sostenible.

Entendiendo como agro ecología sostenible aquella que debe ser económicamente viable, socialmente justa, medio ambientalmente sana y culturalmente aceptable que, además puede:

- Mejorar y desarrollar constantemente los métodos y técnicas de producción agro ecológica, que contribuyan a la estabilización y sostenibilidad de los sistemas productivos agropecuarios de los asociados.
- Promover la seguridad alimentaria con soberanía de la población boliviana con alimentos ecológicos, sanos y nutritivos libre de transgénicos.
- Contribuir a la mejora de la calidad de vida de los/las productores(as) ecológicos(as) y consumidores a través de programas y/o proyectos de capacitación, formación y asesoramiento.
- Apoyar el desarrollo de los sistemas de producción agro ecológicos bajo normas nacionales e internacionales.
- Desarrollar sus programas y proyectos bajo enfoques de equidad y género.
- Revalorizar, rescatar, preservar y socializar el conocimiento ancestral y comunidades.
- Promover que productos importados similares a la ecológica reproducción nacional tengan barreras comerciales por encima de cualquier tratado de libre comercio.

1.1.4 Objetivos Específicos

- Apoyar el desarrollo de la agricultura ecológica sostenible a través del manejo integral de los recursos naturales y diversidad de producción ecológica, revalorizando el saber ancestral en las unidades de producción de los Afiliados.
- Ser reconocido a nivel nacional e internacional como organización de productores ecológicos.
- Promover el acceso al mercado nacional e internacional a través del sello de garantía “AOPEB.” Promover el desarrollo social, económico, político y cultural de las organizaciones asociadas a la “AOPEB.”
- Representar “AOPEB.” con participación política en temas de agro ecología y desarrollo sostenible en el estado y la sociedad civil.
- Promover y fomentar la producción, la transformación, la comercialización y el consumo masivo de productos ecológicos bolivianos de alta calidad.
- Concientizar a la sociedad sobre la importancia de la producción y consumo de productos ecológicos, generando opinión en relación al movimiento ecológico nacional.
- Promover y otorgar medios adecuados de financiamiento.

1.1.5 Estructura Organizacional y Representaciones

Según el Artículo 16º. La Asociación tendrá como órganos de representación jerárquicos:

- A) La Asamblea General de las Organizaciones Afiliadas
- B) El Comité de Vigilancia
- C) El Directorio

- D) La Comisión de la Mujer.
- E) La Gerencia General y
- F) Los Departamentos Operativos

a) ASAMBLEA NACIONAL ORDINARIA Y EXTRAORDINARIA DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA

La Asamblea General, compuesta por todas las Organizaciones Afiliadas, es la autoridad máxima de la Asociación, cada Organización afiliada tendrá derecho a un voto. Además de:

- Un voto por cada 100 socios / miembros productores ecológicos de las Afiliadas.
- Tanto en la Asamblea Ordinaria como en la Extraordinaria, los votos de cada afiliada deben ser iguales de acuerdo al número de socios inscritos en las mismas.
- El Directorio en ejercicio de “AOPEB.”, tendrá solamente derecho a voz y no a voto, en caso de elección del Directorio.

Un delegado titular puede ser portador del total de votos de su organización en caso de imposibilidad de asistencia de delegados representantes a la Asamblea.

La Asamblea Ordinaria se reunirá una vez al año, dentro del primer cuatrimestre de cada año y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Aprobar o rechazar cambios de Estatutos, reglamentos internos, políticas, planes estratégicos e informes de gestión y trabajo.
- b) Elegir al directorio de la Asociación, comité de vigilancia y comisiones pertinentes.
- c) Conformar el Comité Electoral en base del reglamento interno.
- d) Tratar otros asuntos de interés de los asociados.

- e) La aprobación del plan de trabajo y del presupuesto.
- f) La consideración y la aprobación del balance anual, de las políticas institucionales y de proyectos específicos presentados por el Directorio.
- g) Decidir, por 2/3 de votos, la Afiliación o Desafiliación de afiliados.
- h) Aprobar la venta o enajenación de bienes y valores que excedan los 20.000 \$us (veinte mil dólares americanos). En reunión de Asamblea General podrá modificarse este límite.
- i) Autorización las compras de bienes y inmuebles, realización de inversiones y contratación de obligaciones por encima de 20.000 dólares americanos no contempladas dentro el presupuesto anual. En reunión de Asamblea General podrá modificarse este límite.
- j) Modificación de cuotas de afiliación, sociales, y definición de contribuciones extraordinarias.

La Asamblea Extraordinaria se reunirá cada vez que sea necesario y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Modificación del Estatuto y de los Reglamentos de "AOPEB".
- b) Liquidación y disolución de la Asociación.
- c) Autorización de transferencia de bienes, inmuebles y otros.
- d) Autorización de compras de bienes y inmuebles, realización de inversiones y contratación de obligaciones por encima de 20.000 dólares americanos como mínimo.
- e) Fijación de cuotas sociales y contribuciones ordinarias y extraordinarias.
- f) Cualquier otro asunto para el cual sea convocada.

La convocatoria a la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria se hará con una anticipación de por lo menos treinta días, en forma escrita, conteniendo el orden del día propuesto.

La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria sesionará con la concurrencia de la mitad más uno de los asociados. En caso de no existir el quórum reglamentario a la hora y fecha señalada, la asamblea ordinaria se instalara con la cantidad de afiliados asistentes en el lapso máximo de 24 horas.

b) COMITÉ DE VIGILANCIA DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA

Del Comité de Vigilancia.- Es la instancia de fiscalización delegada por la Asamblea para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

De la Conformación, Duración y Dependencia.- El Comité de Vigilancia es electo en Asamblea General Ordinaria y está compuesto por tres representantes de las organizaciones afiliadas, es decir, por un Presidente, un Secretario y un Vocal; uno de sus miembros podrá ser un profesional invitado. Duran en funciones dos años. El Comité de Vigilancia emite informe sobre su trabajo a la Asamblea.

De las reuniones.- El Comité de Vigilancia se reúne ordinariamente cada tres meses y extraordinariamente cuantas veces lo considere necesario.

De las atribuciones.- Son atribuciones del Comité de Vigilancia las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento del presente Estatuto, los Reglamentos Internos, Manuales y Procedimientos Administrativos, así como de las Resoluciones de Asambleas y de Directorio.
- b) Fiscalizar el trabajo del Directorio Nacional sin intervenir en la gestión administrativa.
- c) Asistir con uno de sus miembros con voz, pero sin voto, a las reuniones Ordinarias de Directorio y las Asambleas.
- d) Observar las decisiones del Directorio cuando las mismas vayan en contra de los principios, objetivos y finalidades de la Asociación, los Estatutos y sus Reglamentos.

- e) Examinar los libros, presupuesto, documentos y estados de cuenta, así como practicar arqueos y verificación de valores toda vez que lo juzguen conveniente, pudiendo exigir la confección de balances de comprobación.
- f) Revisar el informe anual de actividades y los estados financieros, cuentas y operaciones de la Entidad, debiendo presentar un dictamen a la Asamblea.
- g) Informar a la Asamblea de Asociados sobre el cumplimiento de las políticas, procedimientos y operaciones de la institución y la observancia de las leyes y normas del país.
- h) Convocar a Asamblea de Asociados en situaciones que juzguen de extrema necesidad o cuando omitiera hacerlo el Directorio Nacional y someter a decisión de la Asamblea de Asociados las observaciones del Sistema de Control Interno y Auditoría Externa o de cualquier órgano de fiscalización externo, cuando las mismas no hubieran sido resueltas por el Directorio y/o la Gerencia General.
- i) Convocar a Asamblea extraordinaria cuando exista una solicitud de 2/3 de afiliados u omisión del directorio.
- j) Exigir al Directorio el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la institución y de los Estándares Mínimos de las Agencias de Cooperación, así como vigilar la difusión de estas normas entre todo el personal ejecutivo y operativo.
- k) Exigir al Directorio Nacional el seguimiento a la adopción de medidas correctivas dispuestas por el Sistema de Control Interno y Auditoría Externa.
- l) Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades y funciones del Directorio Nacional, del Sistema de Control Interno y de los Auditores Externos.
- m) Emitir opinión en relación a la idoneidad técnica, independencia y honorarios de los Auditores Externos en ocasión de su nombramiento, reconfirmación o revocatoria.
- n) Supervisar que el Directorio Nacional tenga un adecuado flujo de información sobre la situación financiera y operativa de la institución.

- o) Supervisar la implementación de un programa de capacitación dirigido al Directorio Nacional y a la Asamblea de Asociados para una adecuada interpretación de la información financiera y operativa de la institución.
- p) Supervisar la liquidación de la institución, si ella fuere resuelta.

c) DIRECTORIO NACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA

La dirección y representación legal de la Asociación queda encomendada a un Directorio Nacional compuesto por:

- a) Un Presidente.
- b) Un Secretario General.
- c) Un Tesorero.
- d) Una Secretaría de Género.
- e) Un vocal entre los Afiliados empresas y/o ONGs,

Los miembros del Directorio permanecerán en sus funciones dos años, pudiendo ser ratificados por otro periodo más, siendo antes habilitados a las ternas con voto de confianza por 2/3 (dos tercios), según el Reglamento Interno.

- a) Todo directivo que cumpla cuatro años consecutivos de gestión en el Directorio no tendrá opción de ser reelecto.
- b) Para que un ex-directivo vuelva a ser dirigente de "AOPEB." tiene que estar cuatro años fuera del Directorio y se toma en cuenta el trabajo que haya desempeñado en su anterior gestión.
- c) Dentro del Directorio no se aceptan parentescos ni con el personal hasta el tercer grado de consanguinidad, debiendo los candidatos al Directorio hacer una declaración en Asamblea que cumplen con esta condición.
- d) En caso de acefalía de una cartera del Directorio los otros miembros del directorio decidirán la sucesión hasta la próxima Asamblea.

El Directorio está encargado de:

- a) Ejercer el gobierno y la conducción de la Asociación de acuerdo al Estatuto, a los Reglamentos y al Manual de Funciones de "AOPEB".
- b) Responder a las resoluciones de las asambleas Ordinarias y Extraordinarias, y supervisar su ejecución.
- c) Velar por el cumplimiento del Estatuto y los Reglamentos.
- d) Contratar al Gerente
- e) Convocar junto con el Gerente los Comités de Coordinación y Asesoría.
- f) Elaborar, proponer, gestionar políticas, planes de trabajo, presupuestos y proyectos, proponerlos a la asamblea junto con el Gerente para su aprobación.
- g) Convocar a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
- h) Otorgar un poder notarial, con poderes detallados al Gerente.
- i) Fiscalizar el trabajo del Gerente.

El Directorio se reunirá ordinariamente cada tres meses y extraordinariamente cada vez que convoque el Presidente.

El Directorio podrá deliberar, con la presencia de por lo menos tres de sus miembros: Las Resoluciones se adoptarán por simple mayoría de votos.

Los miembros del Directorio cesarán en sus funciones por:

- a) Renuncia manifestada en forma escrita
- b) Ausencia injustificada a tres reuniones ordinarias consecutivas.
- c) Sanciones disciplinarias impuestas por los demás miembros.
- d) Conflictos de interés personal
- e) Perdida del aval de su organización.
- f) Incumplimiento al presente Estatuto y a los Reglamentos.

d) COMISIÓN DE LA MUJER DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA

La Comisión de la Mujer es una instancia deliberativa y prepositiva que aborda temas de género y equidad, en la definición de políticas, estrategias y acciones de la Asociación que tiene carácter vinculante en esta materia.

La Comisión de la Mujer esta compuesta por 5 representantes de los Afiliado de la Asociación, las mismas que son elegidas en los Encuentro de Mujeres.

La Comisión delega una representante que ejercerá el cargo de Secretaria de Género en el Directorio Nacional, representante que deberá ser ratificada en Asamblea General. Esta disposición no limita la presencia de mujeres en mayor número dentro del Directorio y del Comité de Vigilancia, para ejercer cualquier cargo del mismo.

La Comisión establecerá una Directiva cada dos años, compuesta por una Presidenta, una Secretaria, un Tesorera y dos Vocales.

e) LA GERENCIA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA

La Gerencia tiene como tareas principales:

- a) Ejecutar operativamente las Resoluciones del Directorio de acuerdo al Estatuto, a los Reglamentos y al Manual de Funciones de "AOPEB."
- b) Velar por la administración eficiente de los recursos y actividades de la Asociación.
- c) Participar con derecho a voz en las reuniones del Directorio.
- d) Apoyar el trabajo de los Comités de Coordinación y Asesoría y del Sistema de Calidad Sello "AOPEB."

- e) Elaborar y gestionar planes de trabajo, presupuestos y proyectos y proponerlos al Directorio.
- f) Ejecutar el Plan Estratégico y Operativo de la organización.
- g) Tiene la representación legal de la Asociación bajo poderes expresamente otorgados por el Directorio
- h) Contratar al Personal Técnico y de Apoyo en coordinación con el Directorio.

f) DEPARTAMENTOS OPERATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA

La Asociación reconoce cuatro departamentos, dependientes directamente de la Gerencia General.

- Departamento Técnico

Tiene bajo su responsabilidad y dirección a dos dependientes: 1) Capacitación en Campesino a Campesino, 2) Certificación, compuesto por Inspectores.

- Departamento Comercial

Tiene bajo su responsabilidad y dirección a dos dependientes: 1) Capacitación, con el cargo de Asistente Comercial I y 2) Contactos Comerciales, con el cargo de Asistente Comercial II.

- Departamento de Comunicación e Información

Tiene bajo su responsabilidad y dirección a dos dependientes: 1) Comunicación, con el cargo de Asistente en Comunicación y 2) Sistemas y TICs, con el cargo de Encargado de Sistemas y Mantenimiento.

- Departamento Administración y Financiero

Tiene bajo su responsabilidad y dirección a los siguientes dependientes: 1) Un Contador, 2) Un Asistente Contable, 3) Un Cajero, 4) Secretaria. ¹

Anexo N° 1 (Estructura Organizativa de “AOPEB”)

¹ Estatuto Orgánico de la AOPEB

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Identificación del Problema

Habiendo realizado el análisis situacional de manera preliminar en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia "AOPEB.", se ha identificado que en la actualidad, presenta deficiencias en el proceso de la ejecución de presupuestos, donde el personal de proyectos no está debidamente capacitado, ocasionando observaciones constantes de entes externos al Departamento Administrativo-Contable, resultado de esta indagación, se ha encontrado la carencia de un Manual del Proceso de la Ejecución Presupuestaria, que guíe la actividad cotidiana de cada uno de sus actores emprendedoras.

1.2.2 Formulación del problema

"AOPEB." no dispone de un elemento que guíe el proceso de ejecución presupuestaria, que permita lograr con eficiencia y eficacia los resultados de las operaciones.

La Asociación debe contar con los medios necesarios de control interno, para prevenir la pérdida de sus recursos económicos y lograr las metas y objetivos de su vida Institucional. La información financiera debe ser confiable, oportuna, además debe cumplir con los convenios de las Agencias Financieras; La organización es responsable de las obligaciones de carácter legal de dichos fondos.

Por tanto; nos hacemos el siguiente planteamiento:

- a. ¿Si la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia "AOPEB." tuviera un manual del Proceso de la Ejecución Presupuestaria, mejoraría la eficiencia y eficacia el accionar del personal en la ejecución de las partidas presupuestarias de los distintos proyectos?

- b. ¿De contar con el Manual de Procesos, se alcanzara los objetivos y metas deseados en el control interno?

Entonces, habiendo realizado un seguimiento a las observaciones de las Auditorias Externas de periodos anteriores y hechos los rastreos a las prácticas de trabajo cotidianas que cumple cada funcionario dentro la Asociación, encontramos varias debilidades como:

En el Informe del Auditor Independiente, opina lo siguiente.

“Observamos ciertos aspectos relacionados con el control interno y su operación consideramos condiciones reportables conforme a normas establecidas por las normas internacionales de auditoria. Condiciones reportables comprenden asuntos que vienen a nuestra atención relativos a deficiencias importantes en el diseño u operación del control interno que, a nuestro juicio, podrán afectar adversamente la capacidad de “AOPEB”., para registrar, procesar, resumir y presentar información financiera en forma consistente con las aseveraciones de la dirección en los estados financieros combinados”.

Tomamos un ejemplo de las observaciones que emite la Empresa Auditora Tudela &TH Consulting Group S.R.L.

Sobre ejecución presupuestaria

Observamos que existe una sobre ejecución a nivel de partidas presupuestarias de \$us 3.118 que representa el 14% del presupuesto aprobado de \$us 69,632 para la ejecución del proyecto cuya ejecución al 30 de junio de 2005, asciende a \$us 35.810.

<u>Detalle</u>	<u>Importe Presupuestado \$us</u>	<u>Importe Ejecutado \$us</u>	<u>Diferencia \$us</u>
Sueldo Coordinador	0.00	480.00	-480.00
Aportes de ley	0.00	55.00	-55.00
Apoyo económico Organizaciones	500.00	551.00	-51.00
Consultoria	1,500.00	1,944.00	-444.00
Feria Bio Fach	4,500.00	5,478.00	-978.00
Impresión beoetines y ABC	0.00	160.00	-160.00
Impresión de cartillas técnicas	0.00	12.00	-12.00
Material escritorio, bibliografía	500.00	540.00	-40.00
Seguros e impuestos	0.00	125.00	-125.00
Encuentro Nacional de Productores Ecológicos	<u>2,700.00</u>	<u>3,473.00</u>	<u>-773.00</u>
	<u>9,700.00</u>	<u>12,818.00</u>	<u>-3,118.00</u>

Esta situación distorsiona la ejecución de los gastos presentados en el estado de ejecución presupuestaria.

Se recomienda obtener una autorización por parte del financiador para la sobre ejecución de estos gastos.²

Estas deficiencias a lo largo del tiempo y en el accionar diario de las actividades, puede perjudicar el buen desarrollo de las actividades Institucionales, principalmente al Departamento de Administración - Contabilidad, es decir cuando traducimos hechos económicos de la vida diaria en la Contabilidad, tenemos que tener una metodología que nos permita obtener uniformidad y homogeneidad, con el objetivo de brindar una información confiable y oportuna al usuario o destinatario (Agencias Financieras).

Considerando, que los fondos que recibe "AOPEB". son de donaciones externas, a través de proyectos que van a fondo perdido a favor de la producción ecológica en Bolivia, por montos considerables año tras año. Hace 6 años "AOPEB." recibía un monto de \$us 155,000 (gestión 2003) de dos Agencias Financieras, hasta la gestión 2008 asciende aproximadamente a un millón de dólares americanos, con mas de treinta Agencias Financieras entre Europeos y otros, se tiene proyectado

² Informe de Auditoria Externa, estados financieros combinados al 31 de diciembre de 2005 y 2006.

para un próximo quinquenio, pasar el Millón de Dólares Americanos, por lo que es importante corregir debilidades de gestión.

En la gestión 2004, dentro la Asociación se produce dificultades a nivel Directorio y Gerencial, ocasionando la suspensión de la continuidad de financiamientos de varios proyectos, entonces se da un desfase Institucional y susceptibilidad de las agencias financieras, provocando una auditoria individualizada por proyectos, a ése entonces la asociación no contaba con un manual de procedimientos, ni siquiera con otro tipo de controles, la practica de ejecución presupuestaria de los diferentes proyectos se ejecutaba de forma empírica por el personal responsable, a la fecha la asociación no cuenta con un manual elaborado técnicamente, de acuerdo a normas y necesidades de la asociación, la implementación de estas medidas de control, consideramos de suma importancia.

Una vez analizadas, las dificultades existentes para un control confiable del manejo económico, nos vemos en la necesidad de implementar un Manual del Proceso de la Ejecución Presupuestaria, donde este manual facilite al personal, de forma práctica y sencilla el uso de las partidas Presupuestarias por Proyectos.

Por otra parte las debilidades en ejecución presupuestaria se dan en proyectos donde el personal carece de conocimientos y experiencias en ejecución de presupuestos de los proyectos.

Vemos como necesidad, que exista un adecuado programa de entrenamiento para el personal que realiza actividades en los proyectos. Además se ha observado que dentro la organización los niveles gerenciales no son accesibles para el personal de niveles inferiores por falta de capacitación, por ello es necesario que exista a su vez un programa de capacitación interna que genere mejores individuos, y que ayude a las personas a subir dentro la estructura de la organización, para que el individuo tome conciencia y a su vez se identifique con metas y objetivos de la Asociación.

En ese contexto, creemos que existen deficiencias de control interno, que se manifiestan al comparar con el texto **“Cuales son las funciones y responsabilidades sobre el control interno”** de Rubén Centellas y Carlos Gonzáles .

“Todos los miembros de la organización son responsables del control interno.

La dirección: el director o máximo ejecutivo de una empresa es el responsable y debería asumir la titularidad del sistema, mas que ninguno otro individuo el director fija la pauta en las esferas mas altas de la entidad influyendo en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable.

El directorio: la dirección es responsable ante el directorio, el cual debe ofrecer orientación, pautas de una actuación y una visión global del negocio. Un miembro eficaz del directorio debe ser objetivo, capaz y curioso, debe conocer las actividades de la entidad y su entorno y dedicar el tiempo necesario al cumplimiento de sus necesidades.

Audidores internos: desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control y ayudan a mantener a lo largo del tiempo.

Otros empleados: el control interno es hasta cierto punto la responsabilidad de todos los miembros de una organización y por lo tanto debe ser una parte explicita o implícita de la descripción del puesto de trabajo de cada empleado. Casi todos los empleados producen información utilizada en el sistema de control interno o realizan funciones necesarias para efectuar el control.

Por otra parte algunos terceros ajenos a la entidad suelen contribuir a la consecución de objetivos, los auditores externos aportando una opinión

independiente y objetiva contribuyendo directamente a la dirección de información útil para el ejercicio de sus responsabilidades.”³

Se establece que debe tenerse en cuenta que el sistema de control interno no es una oficina, es una aptitud, un compromiso de todas y cada una de la personas de la organización, desde la gerencia hasta un nivel organizacional más bajo. Es un mecanismo de apoyo o gerencial, orientado hacia una meta o fin. Provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales, no una garantía absoluta. Un adecuado sistema de control interno, podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir un componente básico de la labor gerencial.

Es necesario tener en cuenta que un buen y adecuado sistema de control interno no constituye garantía de que no puedan ocurrir irregularidades, lo que elimina el sistema de control interno es la probabilidad de que esto sucediera.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Consiste en diseñar el Manual del Proceso de la Ejecución Presupuestaria de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia “AOPEB.”, que permita contribuir a la correcta aplicación de los recursos y labores encomendadas al personal, optimizando el tiempo y esfuerzo realizado en el trabajo, que facilite la transmisión de la información de manera ordenada y sistemática para coadyuvar el logro de los objetivos y metas de la Asociación.

1.3.2 Objetivos Específicos

Es importante identificar los siguientes objetivos específicos:

³ Ruben Centellas y Carlos Gonzales.2004.” Control Interno y Tratamiento Contable de las Disponibilidades”. Editor Centro de Estudios en Contabilidad y Auditoría. Ediciones Excel Sior.

1. Lograr la aprobación por las instancias pertinentes la aplicación del manual de procesos para la ejecución presupuestaria.
2. Evaluar y mejorar el actual proceso administrativo para contar con una información confiable y oportuna que permita la toma de decisiones gerenciales.
3. Realizar una recopilación de la información Administrativa en las actuales condiciones que se practica de forma empírica.
4. Identificar y evaluar las operaciones que se realizan y si estos están en cumplimiento con algún reglamento administrativo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

Se justifica el presente trabajo, que se proyecta poner en práctica la teoría y conceptos utilizados en la elaboración del nuevo manual, en vista de que la unidad administrativa - contable de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia "AOPEB.", requiere de un instrumento de Control Interno que permita evitar el mal uso de los recursos económicos percibidos, y así simplificar y dinamizar su funcionamiento para una eficiencia administrativa, ya que la Asociación cuenta con recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar su labor cotidiana, además cuenta con un financiamiento por montos considerables, provenientes de entidades externas e internas, que son traducidas en Proyectos, para realizar actividades de asistencia técnica a la Producción Ecológica en el País para sus afiliados, permitiendo de esta manera identificar los siguientes casos:

- ❖ Responsabilidad del personal que compone el Departamento Administrativo.

- ❖ Cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos , procedimientos y políticas, formalizados en un manual.

Es en este sentido, se evidencia la ausencia de un Manual del Proceso para la Ejecución Presupuestaria, que permita desarrollar las actividades con regularidad y tener acceso a una información confiable y oportuna, para la generación de nuevos Proyectos y toma de decisiones, ya que la responsabilidad del buen uso de los recursos recae en su integridad a la Gerencia y Jefes de Área, tomando en consideración la importancia que tiene el Control Interno y la verificación de las actividades que se realizan a nivel organizacional; por lo cual teniendo en cuenta dicha problemática éste estudio busca determinar técnicamente si el Control Interno puede optimizar la gestión de la ejecución presupuestal.

1.4.2 Justificación Práctica

La correcta disposición de los controles validos, estimula la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles redundantes. La existencia de un manual presupuestario, establecerá un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

La dinámica en los cambios de los procesos y las nuevas técnicas de control origina que los actuales manuales necesitan ser actualizados y se formulen las directivas correspondientes para un mejor cumplimiento de las funciones y posterior determinación de responsabilidades por su incumplimiento de los mismos.

Según la página Web www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf “Dentro, El marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) La responsabilidad por el funcionamiento de una organización es de todas las personas que realizan

las operaciones de la institución, bajo el nivel de autoridad y las funciones asumidas.

La participación activa del personal mediante la ejecución de sus funciones y el apoyo a los equipos de producción de bienes y servicios es la actitud más importante para el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización, en lo que ayuda el diseño del control interno integrado adecuadamente implantado y sólidamente mantenido. La apropiación dirigida hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales por parte del personal en todos los niveles promueve y quizá garantiza el funcionamiento del control interno y el cumplimiento de los objetivos institucionales".⁴

Los Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO incluye la siguiente definición del control interno integrado:

Según Rubén Centellas, define "El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ❖ Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- ❖ Fiabilidad de la información financiera,
- ❖ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables".⁵

1.4.3 Justificación Metodológica

Para lograr y alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo se utilizarán distintos métodos y técnicas, como instrumentos que nos permitan identificar y constatar las necesidades de la Asociación, para tomar decisiones de acción para

⁴ www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf

⁵ Rubén Centellas y Carlos González 2004."Control Interno y Tratamiento Contable de las Disponibilidades". Editor Centro de Estudios en Contabilidad y Auditoría, Ediciones Excel Sior. La Paz – Bolivia.

alcanzar el éxito del propósito deseado. Estos instrumentos a utilizar en el desarrollo del presente trabajo serán los siguientes:

- ❖ **Método:** Se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el estadístico, análisis, síntesis, deductivo, inductivo entre otros.
- ❖ **Técnicas:** Entre las técnicas a utilizar, podemos mencionar las entrevistas, visualizaciones oculares y formatos escritos, recopilan antecedentes.

1.4.3.1 Técnicas de entrevista

A) La indagación:

Consiste en la obtención de información sobre las actividades examinadas, mediante las entrevistas directas a funcionarios de la institución sujeta a examen.

B) La Encuesta ó Cuestionario:

El cuestionario se basa para la obtención de la información en un conjunto de preguntas “Estándar” presentadas por escrito o un formulario preimpreso con preguntas predefinidas, que permitan conocer las tendencias sobre los sistemas y operaciones que se realizan en la entidad en determinadas actividades.

1.4.3.2 Técnicas Oculares

A) Observación:

Consiste en efectuar una verificación ocular de determinadas operaciones, procesos, etc.

B) El Rastreo:

El rastreo es utilizado para dar seguimiento al proceso de una operación. El rastreo progresivo consiste en el seguimiento de las operaciones, partiendo de la autorización para ejecutarlas hasta su culminación a una parte del proceso.

1.4.3.3. Técnicas Escritas

A) El Análisis:

El análisis consiste en la separación de los elementos o partes importantes de una operación, actividad, transacción, proceso productivo o informe, con el propósito de establecer su propiedad o conformidad con referencia a los criterios de orden normativo, técnicas o prácticas.

B) La Confirmación:

La confirmación permite obtener información directa y por escrito de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones sujetas a examen.

C) La Conciliación:

La conciliación consiste en la comparación y análisis de la información producida por la entidad o unidad auditada sobre una misma operación a

efecto de hacerlas concordar. Esta constituye la fase para determinar la validez y veracidad de los registros, datos, informes y resultados de lo examinado.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1 Tipo de Estudio

Consideramos que la **metodología descriptiva** es la mas adecuada ya que consiste en la narración o descripción detallada en forma de relato de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la institución, en cuanto a funciones, normas, procedimientos, operaciones, etc.

1.5.2 Técnicas Utilizadas

Debido a la naturaleza del trabajo realizado, se requiere la utilización de diferentes técnicas de información que permitan tomar decisiones de acción para alcanzar un propósito, por lo cual se utilizarán las siguientes:

1.5.3 Técnica de los Curso gramas o Flujo gramas

Este método se basa para la obtención de información en la utilización de curso gramas o flujo gramas.

El Curso grama o flujo grama es la representación gráfica de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización mediante la utilización de símbolos, etc. Que ocurren en forma oral o escrita en el que hacer diario del Ente.

1.6 FUENTES PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.6.1 Fuentes Primarias

Permite recopilar información de primera mano, a partir de aquellas que generan datos con su comportamiento específico.

1.6.2 Fuentes Secundarias

Es la información documental, compilada, resumida, procesada de fuentes de información que se encuentran registradas en manuales, anuarios y otros.

En resumen, nosotros estamos aplicando al diseño anterior, las fuentes primarias, datos de la institución y de los proyectistas y fuentes secundarias, por los datos de terceros.

- ❖ **Fuentes – Fuentes Primarias** – Personal de “AOPEB”.

- ❖ **Fuentes – Secundarias** – Auditorias – Resoluciones de Directorio.

II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Organización

Juega un papel importante dentro de la organización el registro oportuno y adecuado de una contabilidad apropiada de proyectos, al igual que la toma de decisiones acertadas, en base a presupuesto programado por gerencia, que ayude al establecimiento de objetivos que orienten a la empresa y permitan el correcto control, coordinado entre los distintos departamentos. Por ello dependerá el éxito de la empresa en gran medida de la calidad de información que fluya hacia la dirección o gerencia, para la correcta toma de decisiones en el momento oportuno y adecuado, con un control exacto de los distintos cambios ocurridos en cada proyecto.

La base teórica empleada consiste en la aplicación o implementación de un modelo de los sistemas: contable, presupuestario y de control interno, que contribuyen al fortalecimiento del departamento administrativo – contable de la “AOPEB.”

2.1.1 Control Interno

Según Rubén Oscar Ruseñas: en su Libro Manual de Control Interno, “Se entiende por Control, el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas automáticos de procesamiento de información”.⁶

La definición del control interno es completa, en el sentido de que esta considera el logro de objetivos en las áreas de presentación de informes financieros, operaciones y cumplimiento de leyes regulaciones. Esto abarca los métodos

⁶ Rubén Oscar Ruseñas. 1987. “Manual de Control Interno”. 2da. Edición. Editorial Cangallo. Argentina.

mediante los cuales la alta gerencia delega autoridad y asigna responsabilidad para funciones.

Según Whittington “La definición de COSO del control interno hace énfasis que el control interno es un proceso, o un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo. El proceso se efectúa por individuos, no solamente de manuales de política, documentos y formas. Al incluir el concepto de seguridad razonable, la definición reconoce que el control interno no puede proporcionar en forma realista seguridad absoluta de que se lograra los objetivos de una organización.”⁷

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de sus recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera fiable, también puede reforzar la confianza en que la empresa cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales a su reputación, en resumen puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere y evite peligros y sorpresas en el camino.

La responsabilidad por el funcionamiento de una organización es de todas las personas que realizan las operaciones de la institución, bajo el nivel de autoridad y las funciones asumidas. Quizá el crecimiento de las empresas privadas y de las entidades públicas ha aumentado el grado de dificultad para ubicar la autoridad y la correspondiente responsabilidad, debido a la elevada cantidad de niveles creados en las organizaciones y los métodos alternativos desarrollados para la toma de decisiones y el registro de las operaciones que tienen efectos en los resultados de gestión y en las finanzas de las empresas y las corporaciones. No obstante, la autoridad y la responsabilidad se mantiene en correspondencia con las funciones de dirección superior, unidades de apoyo y asesoría, y personal operativo de las organizaciones en muchos niveles en las empresas grandes y reducidas en las pequeñas y medianas empresas.

⁷ O.Ray Whittington, CIA, CMA, CPA. 2000. “Auditoria un Enfoque Integral”. 12a edición. Santafé Bogota - Colombia

El uso adecuado de la autoridad delegada y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el personal en todos los niveles deben orientarse a los objetivos de la organización, los mismos que estarán puntualmente definidos y ampliamente diseminados o difundidos en la organización. El personal debe apropiarse de la misión y objetivos de la entidad y colaborar en forma activa para aportar en el mayor nivel posible, (conocido como empowerment) difícil de alcanzar debido al conflicto de intereses que existe entre los objetivos organizacionales y los personales y profesionales.

La participación activa del personal mediante la ejecución de sus funciones y el apoyo a los equipos de producción de bienes y servicios es la actitud más importante para el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización, en lo que ayuda el diseño del control interno integrado adecuadamente implantado y sólidamente mantenido. La apropiación dirigida hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales por parte del personal en todos los niveles promueve y quizá garantiza el funcionamiento del control interno y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otra parte, según Walker Paiva Quinteros, en su libro Control Interno, define “El control interno comprende el plan de organización (1) y la totalidad de los métodos y procedimientos, que en forma ordenada, se adoptan en una entidad, para asegurar la protección de todos sus recursos (2), la obtención de información financiera y administrativa correcta, segura y oportuna (3), la promoción de eficiencia operacional (4) y la adhesión del personal a las políticas predeterminadas (5) Pág.2

Esta definición es aceptada por la comunidad de auditores, a nivel internacional y fue emitida por el comité de procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Aquí se reconoce que el sistema de control interno trasciende las fronteras propias de los departamentos de contabilidad y de finanzas. Comprende control presupuestal, costos estándares, información

periódica de tipo operacional, análisis estadísticos. Programas de entrenamiento de personal, estudios sobre tiempos y movimientos, control de calidad y auditoría interna, entre otros aspectos.

De la definición de control Interno se desprenden los siguientes componentes conceptuales.

- (1) Plan de organización: La eficiencia del control interno depende, en buena parte, de la estructura orgánica que tenga como marco.
En un examen detallado del plan de organización deberán estudiarse juiciosamente los principales elementos de la Teoría de la organización, tales como: delegación de autoridad, segregación funcional, unidad de mando y tramo de control.
- (2) Los métodos de procedimientos adoptados para la protección de todos los recursos: Este componente del control interno está relacionado íntimamente con la información contable, debido al propósito de establecer sistemas, procedimientos y métodos de orden financiero para la protección de todos los activos de la organización.
- (3) Información financiera y Administrativa correcta, segura y oportuna: Para que la información financiera sea correcta, segura y oportuna, a de generarse con base en los fundamentos teóricos de la contabilidad y disciplinas auxiliares, especialmente, la economía, el derecho y la administración.
- (4) Promoción de eficiencia operacional: Es evidente que éste componente se apoya en el sistema, procedimientos y métodos de operación que estén integrado al proceso administrativo de la organización y la eficiencia, efectividad y economía que generen, depende del grado de eficiencia operacional.

- (5) Adhesión a las políticas pre - establecidas por la dirección: Con base en el hecho de que las políticas son guías para el pensamiento en el proceso de toma de decisiones y que por consiguiente deben conducir al cumplimiento de los objetivos de las empresas, se concluye que aquí el personal cumple un papel clave para el éxito operativo y que en consecuencia, es necesario proponer por su adhesión comprometida con el futuro de la organización”.⁸

2.1.2 Objetivos Específicos del Control Interno

- ❖ Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- ❖ Garantizar la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- ❖ Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ❖ Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- ❖ Asegurar la oportuna y con fiabilidad de la información de sus registros.
- ❖ Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- ❖ Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- ❖ Velar porque la entidad disponga de procesos de implantación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

⁸ Walker Paiva Quinteros. 1999. “Control Interno”. Editorial Educación y Cultura. Cochabamba - Bolivia

2.1.3 Elementos del Sistema de Control Interno

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implantar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación de control interno:

Según Rubén Centellas y Carlos Gonzáles “El resultado de esta función es un plan, conformado por cuatro elementos fundamentales:

- ❖ **Los objetivos** Especifica las condiciones futuras que los ejecutivos esperan lograr.
- ❖ **Las acciones.** Son los medios o actividades específicas planificadas para lograr los objetivos.
- ❖ **Los recursos.** Son las asignaciones en clase y cantidad que pueden ser aplicados a las actividades.
- ❖ **La implantación.** Significa la dirección que debe tomar el personal para llevar a cabo el plan.

La función control incluye todas las acciones que los ejecutivos llevan a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados.

Para que el control sea eficaz es necesario:

- ❖ Desarrollar estándares para las variables que pueden controlarse para conocer hasta que punto se están logrando los objetivos empresariales. Los estándares nos señalan los resultados que razonablemente se esperan obtenerlos por la ejecución de actividades en la empresa.
- ❖ Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos
- ❖ Contar con un sistema de información disponible para evaluar los estándares establecidos y la información financiera. Este sistema debe

brindar información para que los niveles ejecutivos puedan tomar decisiones

- ❖ Que los ejecutivos puedan tomar acciones correctivas sobre las desviaciones identificadas y se cumplan las leyes y normas aplicables. Esta acción correctiva permitirá prevenir que no se incurra nuevamente en estas desviaciones.
- ❖ Contar en la empresa con un conjunto de procedimientos de control. Estos procedimientos se traducen en la implantaron de un sistema de control interno.”⁹

La planificación tendrá poco valor si los ejecutivos no aplican mecanismos de control apropiados.

Los ejecutivos buscan la mejor manera de controlar la empresa que esta bajo su responsabilidad y con ese propósito implantan los controles internos que permitan detectar oportunamente desviaciones respecto de los objetivos trazados.

Los controles internos fomentan la eficiencia operativa de la empresa. La implantación de los controles internos se realiza con el propósito de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad disminuir los riesgos de sorpresa.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Según página web: www.definicion.org/proceso-administrativo. “Es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de

⁹ Ruben Centellas y Carlos Gonzales.2004.” Control Interno y Tratamiento Contable de las Disponibilidades”. Editor Centro de Estudios en Contabilidad y Auditoria. Ediciones Excel Sior

un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos".¹⁰

Las actividades administrativas según la página Web, <http://html.rincondelvago.com/procesos-administrativos.html>. "Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección, ejecución y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

2.2.1. Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar, la secuencia de operaciones por realizar, y la determinación de tiempos y movimientos necesarios para su realización ".A. Reyes Ponce.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

2.2.2 Organización

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad_y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán V.

¹⁰ www.definicion.org/proceso-administrativo

2.2.3 Dirección

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Lerner y Baker.

2.2.4 Ejecución.

“Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están: dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.”

2.2.4.1 Actividades Importantes de la Ejecución.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.2.5. Control

“El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.” Burt K. Scanlan.”¹¹

2.2.6. Ejecución Presupuestaria

Según página web: [www.definicion.org/ejecucion -del- gasto](http://www.definicion.org/ejecucion-del-gasto). “Fase del proceso presupuestario que se inicia una vez aprobado el presupuesto y que consiste en la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros, y en la utilización de una serie de técnicas y procedimientos administrativos, contables, de productividad, de control y de manejo financiero para la obtención de las metas y objetivos determinados para el sector público en los planes y programas de mediano y corto plazo”.¹²

2.3 PRESUPUESTOS

2.3.1 Qué es un Presupuesto

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>.

BURBANO Y ORTIZ, menciona que “Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

¹¹ <http://html.rincondelvago.com/procesos-administrativos.html>

¹² [www.definicion.org/ejecucion -del- gasto](http://www.definicion.org/ejecucion-del-gasto)

2.3.2 Funciones de los Presupuestos

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

2.3.3 Importancia de los Presupuestos

1. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
3. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
4. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Facilitan que los miembros de la organización, cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
9. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

2.3.4 Objetivos de los Presupuestos

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral “. ¹³

2.3.5. Finalidad de los Presupuestos

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la organización.
3. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

Con el siguiente gráfico, se muestra el proceso del Ciclo Presupuestario:



Fuente: Martha E. Campos Carranza, Experta en Asesorías y Consultarías en ejecución Presupuestaria de Proyectos (Asesora de la Agencia Financiera Pan Para el Mundo).

2.4. MANUAL

Según página web: www.frrg.utm.eduar/112/22. “Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

2.4.1 Ventajas de la disposición y uso de manuales

- 1.- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- 2.- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- 3.- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.

4.- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

5.- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

6.- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

7.-Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.

8.- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido

9.- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

10.- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

11.- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

12.- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

2.4.2 Limitaciones de los Manuales

1.- Existe un costo en su redacción y confección que indudablemente debe afrontarse.

2.- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

3.- No incorporan los elementos propios de la organización, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

4.- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

5.- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

2.4.3 Clasificación de Manuales Administrativos

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

A.- Manual de Organización.

B.- Manual de Políticas.

C.- Manual de procedimientos y normas.

D.- Manual del proceso de Contabilidad.

E.- Manual del empleado.

F.- Manual de Propósito múltiple".¹⁴

2.4.4 Simbología de flujo gramas del Manual de Procesos

El Manual de Procesos para la ejecución presupuestaria, establece de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan, los órganos que intervienen y los formatos que se utilizan en el manual, están integrados por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participa, por la naturaleza de su competencia.

¹⁴ www.frrg.utm.edu.ar/112/22

El Cuerpo y Contenido del Manual de Procesos para la ejecución Presupuestaria se describe a continuación:

Código:

Describe el código y número del procedimiento.

Nombre del Procedimiento:

Describe la identificación del procedimiento.

Numeración:

Describe el orden secuencial que debe desarrollar cada una de las actividades del proceso.

Unidad:

Describe la relación de las Unidades que intervienen en el proceso.

Responsable:

Describe los cargos y/o responsabilidades de las ejecuciones de las actividades que intervienen en el proceso.

Diagrama de Flujo:

Describe gráficamente mediante símbolos convencionales la secuencia en que se realiza las actividades del procedimiento y el recorrido de los documentos y formularios, identificando las reparticiones, unidades y cargos que intervienen en cada actividad desde el inicio hasta su finalización.

Tiempo:

Describe el tiempo utilizado por cada actividad.

Descripción:

Describe secuencialmente como y cuando debe ejecutarse las acciones para cada actividad del procedimiento.

SIMBOLOGIA UTILIZADA

TERMINADOR:

Representa el inicio o final de un proceso



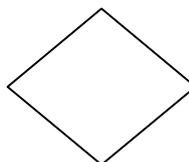
MULTIDOCUMENTO:

Representa un elemento transportador de información de varios ejemplares de un formulario o documento.



DECISION O ALTERNATIVA:

Señala los diferentes caminos de acción que puede surgir en una etapa del proceso ante una circunstancia planteada. Vale decir que a partir de un momento determinado del proceso se presenta una situación -disyuntiva- que origina la necesidad de optar por dos o más caminos.



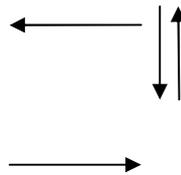
PROCESO U OPERACIÓN:

Este símbolo representa la actividad llevada a cabo para producir, transcribir o adicionar una información o decisión. Vale decir que con este símbolo se representan básicamente las situaciones que dan nacimiento a un documento o incorporan elementos de información al mismo



TRASLADO:

Con esta figura se representan dos situaciones perfectamente diferenciadas la unión entre los símbolos: y el movimiento físico de un documento.



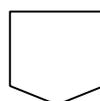
DOCUMENTO:

Representa un elemento transportador de información que puede circular o no.



CONECTOR:

Representa el vínculo entre procesos que se hallan en otro círculo. También se lo usa para aclarar que el flujograma sigue en otra hoja.



III. TEORÍA FUNDAMENTADA DEL TRABAJO

3.1 INTRODUCCION

Presentamos a continuación la investigación documental, que demuestra la existencia del problema de deficiencias en la ejecución presupuestaria.

3.1.1 Base de Datos

3.1.2 Auditorias

Durante los años de trabajo de la Asociación, se ha podido examinar las siguientes observaciones, que dieron su opinión las Empresas Auditoras, a través de las Auditorias Externas que practicaron en las distintas gestiones, en nuestro trabajo enfocaremos los datos mas sobresalientes en nuestra consideración:

Gestión 2003 (Empresa Tudela & TH Consulting Group S.R.L.)

Sobre ejecución presupuestaria

Observamos una sobre ejecución presupuestaria a nivel de partidas presupuestaria de \$us. 3.118.00 que representa el 14% del presupuesto aprobado de \$us. 69.632 para la ejecución del proyecto cuya ejecución al 30 de junio de 2003 asciende a \$us 35,810.00.

Sobre la Adquisición de Bien Inmueble registrado en Fondo Pequeños Créditos.

Al 31 de Diciembre de 2003, hemos observado la adquisición fue realizada con fondos provenientes de distintos Proyectos correspondiente a un importe de \$us 50.000 y no cuenta con autorización escrita especifica de los financiadores, para el

uso de estos fondos , los \$us 50,000 restantes provienen de fondos propios de la Asociación.

Gestión 2004 (Empresa Tudela & TH Consulting Group S.R.L.) Sobre ejecución presupuestaria

Al 31 de diciembre del 2004, continua la observación de sobre ejecución presupuestaria.

Esta situación va en contra de lo estipulado en el presupuesto aprobado por el financiador.

La sobre ejecución en estas cuentas se deben a falta de seguimiento y control por parte de administración del proyecto.

Gastos no presupuestados

Hemos observado que se ha cargado al egreso, gastos que no están presupuestados, que tienen relación con varios proyectos, los mismos se detallan abajo.

<u>Fecha</u>	<u>No. Cobpte.</u>	<u>Detalle</u>	<u>Importe \$us</u>
		Pan para el Mundo	
24/03/2004	E-81	Compra de un rotafolio (1)	91.00
30/01/2004	T-16	Compra de mapana para oficina del directorio	90.00
30/04/2004	E-102	Suscripción al periódico por la gestión 2004	126.00
19/02/2004	E-40	Egresos varios challa carnavales	94.00
		Fondo de Pequeños Proyectos	
30/06/2004	T-14	Compra de Equipo de computación	1,096.00
		Cordaid	
09/06/2004	E-18	Compra de Escritorio de madera	30.00
09/06/2004	E-19	Compra de Escritorio de madera	61.00
		Fondos Propios	
05/03/2004	E-32	Pago por un mes a Sivex s/g convenio	230.00
25/06/2004	E-82	Pago a cuenta de honorarios profesionales	300.00
			<u>2,118.00</u>

Sobre Préstamo otorgados al personal con fondos del proyecto y sin autorización del financiador

Durante el análisis de la cuenta del activo "documento por cobrar" hemos observado que se han ejecutado préstamos al personal de la Asociación con fondos del proyecto los cuales no tienen la autorización del financiador el detalle del préstamo es el siguiente.

	Importe del Préstamo \$us	Saldo al 31/12/2004 \$us
Oscar Mendieta Ex Gerente General de AOPEB	<u>5,000.00</u>	<u>3,111.00</u>

Esta situación denota incumplimiento a lo establecido por el financiador Hivos, el cual no contempla el préstamo de efectivo al personal de la Asociación.

La Diferencia entre el presupuesto presentado al financiador y lo ejecutado por la Asociación

En nuestro examen al 31 de diciembre de 2004, hemos evidenciado diferencia entre presupuesto presentado al financiador y el presupuesto ejecutado por la Asociación AOPEB, en la gestión 2004, el Proyecto No B001003 "**Apoyo Técnico y organizativo en afiliadas de AOPEB fase 2**".

	Importe \$us
Presupuesto aprobado por Hivos según contrato de financiamiento No. B0010003 "Apoyo técnico y organizativo en afiliadas de AOPEB fase II" de fecha 20 de enero de 003	65,200
Presupuesto según AOPEB ejecutado en la gestión 2004 de Proyecto "Apoyo técnico y organizativo en afiliadas de AOPEB fase II"	<u>75,754</u>
Diferencia	<u>9,554</u>

Esta situación ocasiona incumplimiento al contrato de financiamiento suscrito y consideramos que todos los cambios al presupuesto del proyecto deben ser autorizados por el financiador.

El estado de ejecución presupuestaria registra gastos que no fueron ejecutados efectivamente en la gestión 2004

Hemos observado que la Asociación devengó gastos por diferentes actividades no realizadas efectivamente en la gestión registrando como contra cuenta (cuentas por pagar).

Esta situación ocasiona distorsión en la ejecución de gastos puesto que en el informe de gastos para el financiador se refleja como si se hubiera realizado efectivamente.

La falta de presupuesto aprobado por el financiador

En la revisión efectuada de la documentación, hemos observado que no se adjunta el presupuesto aprobado por el financiador para la ejecución del proyecto No 211-10064 "Gestión empresarial para organizaciones de productores ecológicos de Bolivia" suscrita en fecha 18 de marzo del 2004, entre la "AOPEB". y Cordaid, el importe comprometido es de \$us 161, 467.00 Euros, recomendamos a la Asociación presentar la documentación observada al 31 de marzo de 2004.

Sobre Ejecución de gastos sin la suscripción de un convenio de financiamiento

Al 31 de diciembre de 2004 hemos evidenciado que la asociación realizó gastos a nombre del proyecto, sin la suscripción del convenio de financiamiento por \$us 3,305. los gastos ejecutados durante la gestión 2004 corresponde a préstamos de varios proyectos por \$us 3,468. El detalle es el siguiente.

Detalle de gastos según ejecución presupuestaria:	Importe
	<u>\$us</u>
Costo de operación	
Personal	2,786.00
Viajes	277.00
Gastos operativos	124.00
Asuntos varios	47.00
gastos generales	71.00
	<u>3,305.00</u>
Detalle de cuentas por pagar a Proyectos:	Importe
	<u>\$us</u>
Cuentas por pagar a :	
Proyecto Agriterra	1,160.00
Proyecto Cordaid	880.00
Tiendas	400.00
Crédito Pequeños proyectos	1,028.00
	<u>3,468.00</u>

Consideramos que la Asociación debe asumir los gastos de tallados anteriormente con fondos propios, puesto que no existe ninguna obligación legal por parte del financiador para reponer los mismos.

Gestión 2005(Empresa Tudela & TH Consulting Group S.R.L.)

Sobre ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2005.

Al 31 de diciembre de 2005, hemos observado las siguientes sobre ejecuciones en partidas presupuestarias:

<u>Partida presupuestaria</u>	Presupuesto 2005 Año 3 \$us	Ejecutado 2005 Año 3 \$us	Diferencias 2005 Año 3 \$us
Personal			
Gerente (1000x14)	3.114	5.714	(2.600)
Aporte patronal	1.862	9.412	(7.550)
Mercado ecológico			
Feria bio-Bolivia	1.500	3.000	(1.500)
Impresión cartillas técnicas, normas, etc.	500	570	(70)
Administración			
Material de escritorio, bibliográfico y fotocopias	500	506	(6)
Mantenimiento oficina, equipos y repuestos	500	800	(300)
Pasajes y viáticos	0	17	(17)
Misceláneas	0	1.116	(1.116)
	<u>7.976</u>	<u>21.135</u>	<u>(13.159)</u>

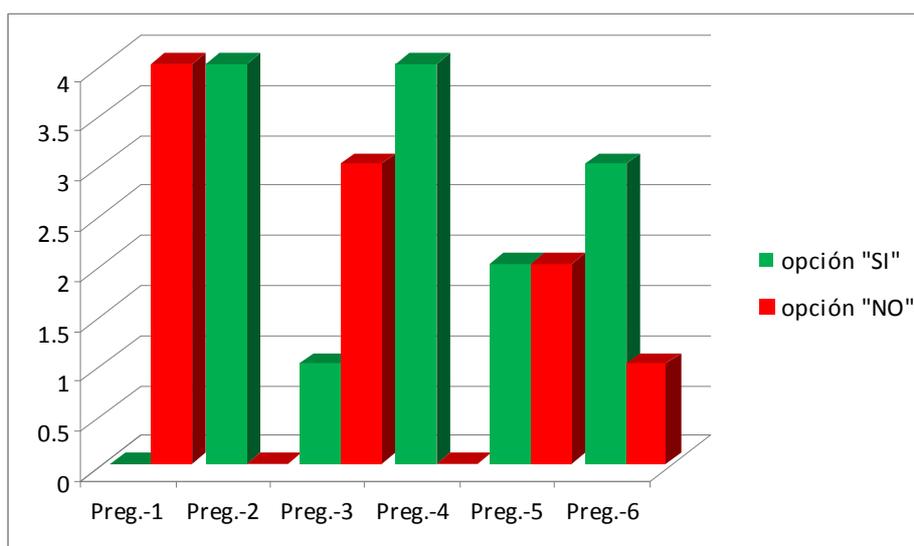
Todas las sobre ejecuciones presupuestarias deben ser comunicadas y posteriormente aprobadas por el financiador en forma escrita.

Se recomienda dar estricto cumplimiento a lo establecido en el presupuesto aprobado por el financiador.

3.1.3 Anexo de Encuestas

La encuesta solo va dirigido a la Gerencia, Jefaturas de Área, de los cuales se obtuvo el siguiente gráfico.

Gráfica N° 2



El contenido de la encuesta se encuentra en el Anexo N° 7

3.1.4 Conclusiones

Las constantes observaciones de las auditorias externas en las distintas gestiones como: Sobre ejecución presupuestaria, préstamos entre Proyectos sin la autorización del financiador, diferencia entre el presupuesto original y la

autorización para su reformulación, interpretación del convenio para lograr metas y objetivos; todo esto nos induce a plantear este manual de procesos, con el único objeto de mejorar el control interno y que se asegure la buena ejecución presupuestaria para dar continuidad de los proyectos con los que trabaja la Asociación.

IV. PROPUESTA DEL TRABAJO

4.1 MANUAL DEL PROCESO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA “AOPEB.”

Habiendo realizado el relevamiento de toda la información en la oficina central de “AOPEB”., se procede a evaluar los procedimientos administrativos y el control financiero que utiliza la Asociación en cada uno de sus métodos, también se ha analizado la estructura del control interno y procedimientos contables que coadyuvan este proceso.

Metodológicamente se ha recurrido a técnicas como el de entrevistas con el personal y la aplicación de cuestionarios, esto nos permitió reconstruir el sistema de información administrativo con todas sus bondades y debilidades. El resultado es el que a continuación se expone:

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia “AOPEB”, tiene un régimen administrativo financiero autónomo, aunque periódicamente debe informar a las agencias internacionales de cooperación financiera la naturaleza de sus recursos. La Asociación se ha caracterizado por un manejo administrativo basado en la experiencia del personal ejecutor, con conocimientos administrativos y controles empíricos, que respaldan la confianza de las agencias cooperantes, con la buena ejecución de los fondos.

Si bien existen procedimientos administrativos diversos, esto basado en particularidades existentes de cada fuente de financiamiento, los registros contables y los descargos presupuestarios no tienen un único formato, tampoco los medios disponibles permiten trabajar en un sistema de información uniforme, por las particularidades ya conocidas.

Por los requerimientos específicos de cada uno de los financiadores y por lo complejo que es administrar financieramente distintas fuentes de financiamiento, sumados a la empírica formación administrativa contable, no facilitan el establecimiento de un riguroso procedimiento de control, ya que principios contables como los de oportunidad, integridad, exactitud y uniformidad no siempre pueden ser cumplidos. Estos hechos han ocasionado debilidades puntuales como las siguientes:

- La información financiera, no se ha utilizado oportunamente para el control de la ejecución presupuestaria de los Proyectos, donde se exige eficiencia en el cumplimiento de los convenios.
- Los proyectos y presupuestos aprobados por el financiador no se socializan oportunamente, esto implica un desconocimiento de los convenios en el área contable.

Si bien la Asociación no posee un manual de los procesos de la ejecución presupuestaria, contabilidad cuenta con un nuevo sistema contable que permite integrar y consolidar los estados financieros y las ejecuciones presupuestarias de los distintos Proyectos, lo que facilita el control y seguimiento de las diferentes actividades técnicas traducidas en los diferentes POAs programados. Esto se adecua a los requerimientos de la asociación en cuanto a su sistematización integral.

La “AOPEB”, representante de las organizaciones de productores orgánicos a nivel nacional, se convierte en un ente receptor de los distintos financiamientos de la cooperación internacional y nacional, por esta razón es necesario contar con una herramienta como el “Manual del Proceso de la Ejecución Presupuestaria”, el cual pretende ser un Instrumento que oriente a una gestión financiera eficiente, aceptable y confiable, que permita conocer los diferentes criterios a tomar en cuenta en los procesos que se desarrollan en todo el ciclo Administrativo Financiero.

Finalmente, es importante mencionar que los procesos descritos en este documento se encuentran integrados e interrelacionados a través de la aplicación Informática, lo que permitirá registrar los diferentes hechos económicos que se generan en la ejecución presupuestaria institucional.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 General

Este manual define los diferentes procedimientos institucionales, precisando actividades, responsabilidades y autoridades relacionadas con la organización, con el propósito de cumplir con las políticas, objetivos y normas internas, con el fin de alcanzar la visión institucional.

Proporcionar al personal de la Asociación, el “Manual de Procesos de la Ejecución Presupuestaria” que servirá de guía para el desarrollo en forma íntegra e interrelacionada a las actividades que conlleva la fase de la ejecución.

Asimismo, este manual constituye un material de consulta y apoyo permanente, para quienes desempeñan funciones Administrativo – Contable en la Asociación, también servirá como base para la capacitación de futuros colaboradores, los que podrán ser entrenados e informados sobre los procedimientos establecidos.

Es importante destacar, que la descripción de procesos detallados en el presente manual, se refieren a lo que la asociación “debe” realizar, por lo que requiere del tipo de estructura organizativa horizontal y su complemento a través del manual de funciones.

Los documentos a mencionar en este manual son complementarios entre sí, además es importante resaltar que los funcionarios que forman parte del control financiero de la asociación, son el medio, alrededor del cual giran todos los demás, en vista de que es quienes resumen y centralizan todo el movimiento económico de la asociación.

4.2.2 Específicos

Describir los aspectos particulares del departamento administrativo financiero en la fase de ejecución, a efecto de que todo el personal que integran los diferentes departamentos, conozcan las actividades administrativo-financieros que se desarrollan, desde el inicio hasta la finalización del proceso.

Proporcionar a los diferentes departamentos un instrumento técnico y metodológico que permita identificar en forma secuencial las diferentes actividades a desarrollar en la fase de ejecución del proceso administrativo financiero, a efecto de guiarles en el desarrollo de las mismas y evitar la duplicidad de acciones.

4.3 ÁMBITO DE SU APLICACIÓN

Las normas de este proceso son de aplicación obligatoria en todos los Departamentos de la Asociación.

Es responsabilidad de la Gerencia y Administración a cumplir y hacer cumplir el presente documento “Manual de Procesos de la Ejecución Presupuestaria” a todas las instancias de “AOPEB”.

El manual es de uso y aplicación exclusivo de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia “AOPEB”. Debiendo emplearse como guía el contenido del texto.

Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos de la “AOPEB” para el cumplimiento y ajuste oportuno de las cláusulas de los convenios con los organismos de cooperación financiera, bajo el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual.

4.4 PROCESO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

El proceso de la ejecución presupuestaria o el ciclo presupuestario institucional descrito en el presente Manual, comprende las siguientes etapas:

- Programación de la Ejecución Presupuestaria,
- Formulación del Presupuesto,
- Aprobación de convenios y registro del compromiso Presupuestario
- Reformulación Presupuestaria
- Requerimiento de fondos a las Agencias Financieras
- Ingresos percibidos de otras fuentes
- Procedimientos de la ejecución y pago de obligaciones
- Devengado del Egreso
- Cierre contable anual
- Finalización de los proyectos
- Causales de rescisión

Su principal función, esta relacionado con el control financiero de la organización. Cada etapa describe de manera detallada los pasos a seguir de manera puntual, para que esto sirva como una herramienta para el control Administrativo Financiero.

El control presupuestario es el proceso de expresar qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización

El equilibrio presupuestario se establece como un elemento regulador entre los ingresos y el flujo de egresos, siendo las disponibilidades un condicionante principal en todo el proceso de ejecución presupuestaria.

4.4.1. Programación de la Ejecución Presupuestaria

El proceso de la ejecución presupuestaria, se constituirá como instrumento fundamental de control financiero para la asociación, mediante el cual los diferentes financiadores realizan el seguimiento y auditoria de los recursos asignados a los distintos proyectos.

Dicho instrumento será aprobado por el Directorio Nacional, Gerencia General y Jefes de Departamentos, donde reflejará la estimación de los compromisos a realizar en el tiempo que se comprende realizar el ejercicio financiero, en función de las metas y propósitos definidos en el Plan Operativo Anual Institucional.

Las acciones de coordinación de la ejecución presupuestaria están sujetas a:

- 1) La Programación de Operaciones Anual de la Institución.
- 2) El Presupuesto Institucional Anual aprobado.
- 3) Planes Operativos Anuales – POA de cada uno de los Proyectos (incluye cronograma valorizado en función a las actividades previstas en cada periodo).

Estas acciones están clasificadas en Estrategias, las estrategias en objetivos específicos, y los objetivos en actividades.

4.4.1.1. Objetivos de la Ejecución Presupuestaria

- ❖ La Administración debe autorizar el límite del presupuesto en función de los diferentes proyectos a ejecutar, para contraer compromisos de cumplimiento de la gestión presupuestaria.
- ❖ Se debe contribuir con el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, a través de la comparación de lo programado con lo

ejecutado, para efectuar con oportunidad las medidas correctivas necesarias.

4.4.1.2. Criterios para la Programación de la Ejecución Presupuestaria

- ❖ La Programación para la Ejecución Presupuestaria, deberá elaborarse a partir del último nivel de clasificación (específico), por partida Presupuestaria, Línea de Acción, Fuente de Financiamiento, Fuente de Recursos, Agrupación Operacional y Proyectos, con su correspondiente clasificación económica.

- ❖ La Administración de la Asociación al momento de elaborar la Programación de la Ejecución Presupuestaria deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos que son de practica permanente dentro la Asociación:
 - Los Planes Anuales de Trabajo de los Departamentos (Cursos, Talleres)
 - Asistencia Técnica y Profesional
 - Salarios del personal (Mensuales, Aguinaldos y Sueldo 14),
 - Las Adquisiciones e Inversiones de Bienes y
 - La Contratación de Servicios no Personales.

La Gerencia General y el Directorio Nacional, acompañado de los responsables de Departamentos, son las únicas instancias responsables de validar los presupuestos propuestos ante las agencias financieras, una vez aprobada el proyecto, estos deben hacer conocer en su integridad al Departamento de Administración, para luego insertar al Sistema de Contabilidad, para dar seguimiento al presupuesto y la ejecución de los gastos.

Las modificaciones y las reformulaciones, son de mucha importancia para el Departamento de administración – contable. Dependerá de corregir, añadir y

eliminar partidas presupuestadas la elaboración de un buen informe financiero ante las agencias financieras.

Anexo N° 2 (POA Institucional)

4.4.2. Formulación Presupuestario

El Plan Estratégico Institucional, responde al análisis de la situación actual existente de la Asociación, donde se identifica los objetivos y acciones estratégicas, las mismas que están acorde con el Estatuto Orgánico de la Asociación y de las resoluciones o mandatos de la Asamblea Nacional.

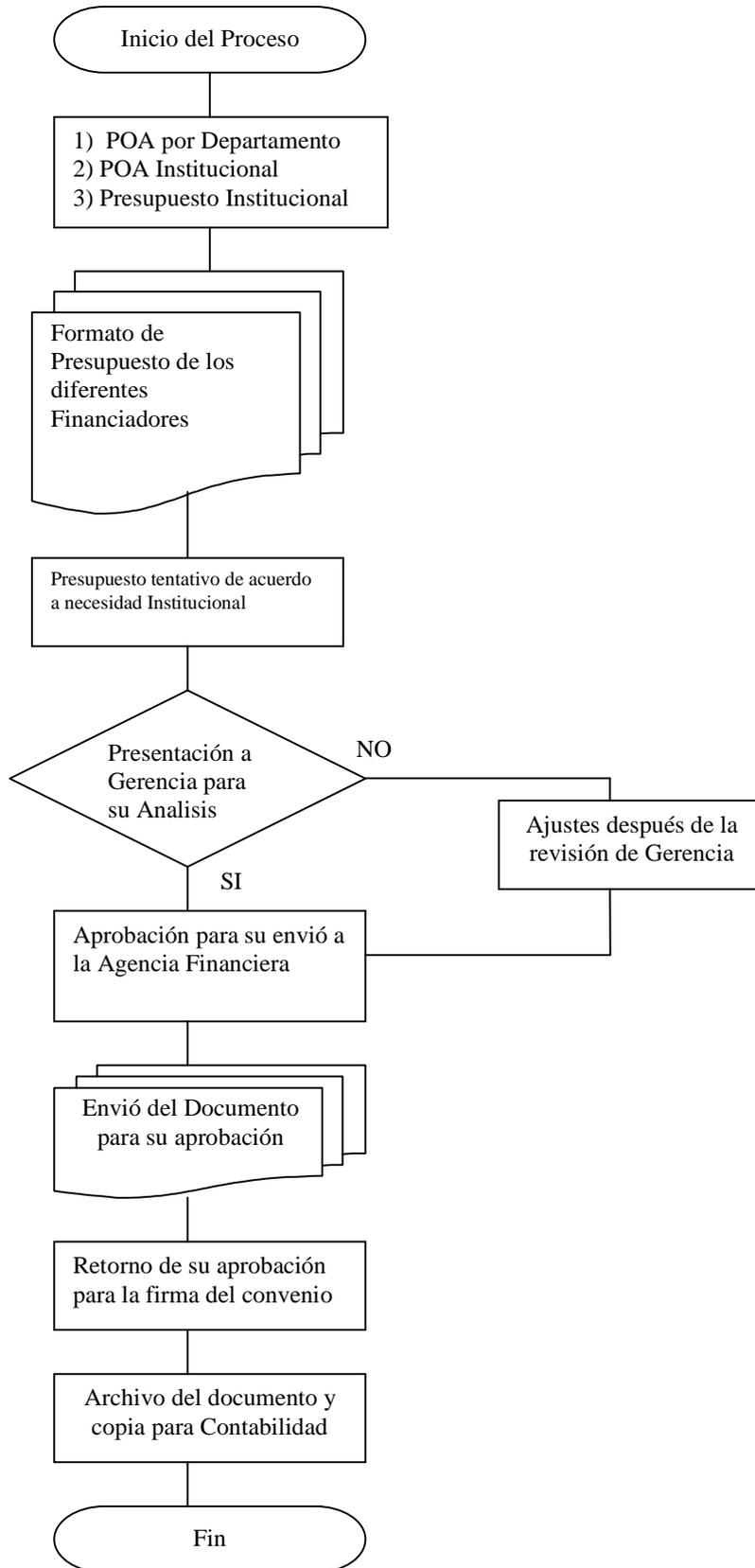
Entonces la formulación del presupuesto debe responder a las acciones específicas planificadas dentro de un Programa que respondan las necesidades y acciones estratégicas planteadas dentro el Plan Estratégico Institucional que normalmente es elaborada cada quinquenio, existiendo un periodo de evaluación y ajuste a la mitad del quinquenio.

En la práctica se puede definir los posibles elementos comunes e importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas) Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro).

Entonces una Formulación de un Presupuesto, estará enfocada a través de un proceso de pasos a seguir, que se demuestra en un Flujo grama.

Anexo N° 3 (Formulación Presupuestaria)

Flujo grama de Formulación Presupuestario



4.4.3. Aprobación del convenio entre partes y registro del compromiso presupuestario

4.4.3.1. Aprobación del convenio

El convenio propuesto entre partes, obliga a los proponentes, disposiciones y consideraciones que son deberes y obligaciones a cumplir de ambas partes, por un lado el financiador y por la otra la organización ejecutante, con cláusulas, presupuestos, tiempos de ejecución, informes y auditorías de acuerdo a lo establecido en el convenio.

4.4.3.1.1. Objetivos de la aprobación del convenio

- ❖ Una vez aprobado los proyectos por cada uno de los financiadores, el presupuesto se maneja con criterio global, en coordinación con la administración para su desglose de acuerdo al plan de cuentas de la Asociación.
- ❖ La Asociación debe responder en el menor tiempo posible y devolver a la Agencia Financiera el convenio debidamente firmada por los Representantes de la Asociación.

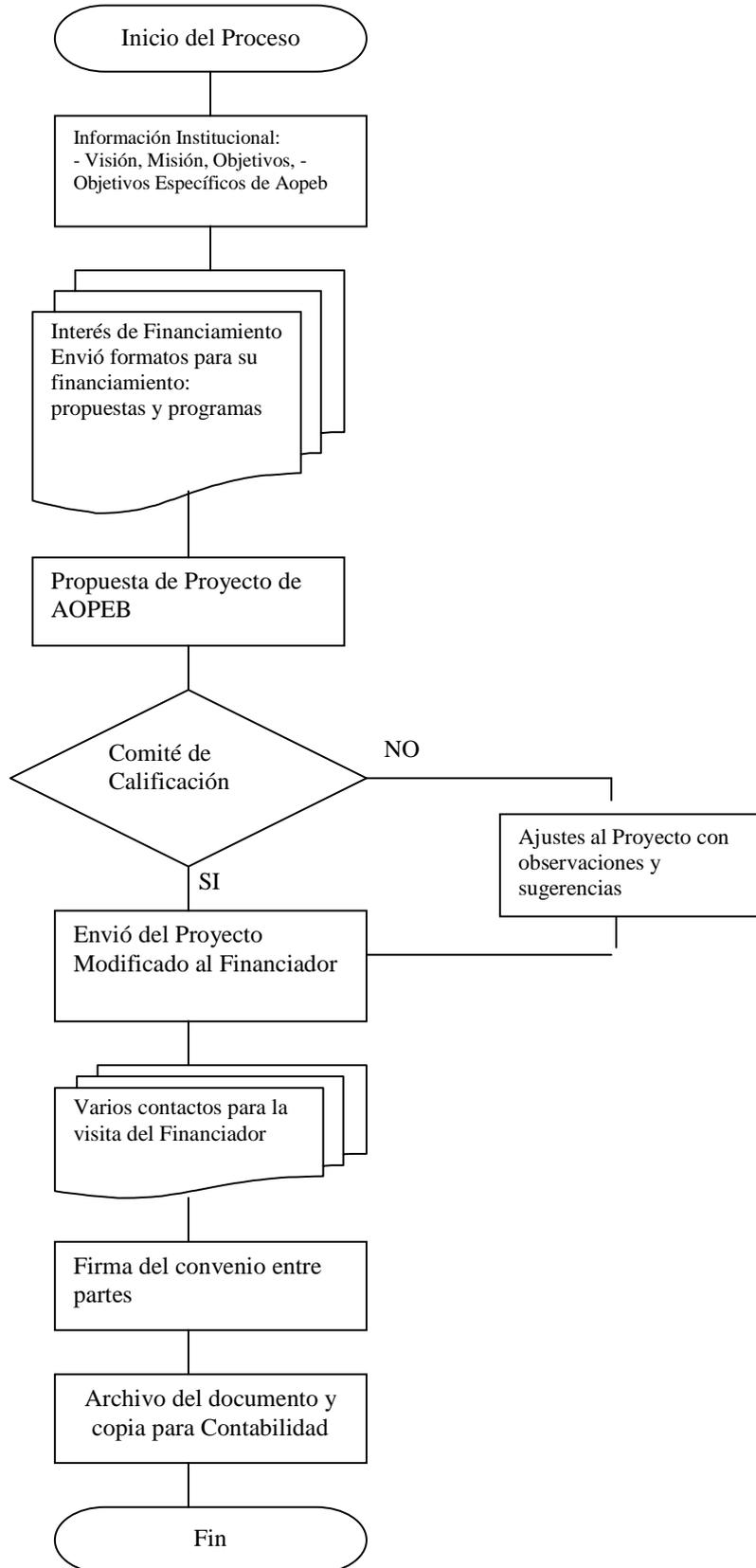
4.4.3.1.2 Criterios de la aprobación de Convenios

- ❖ Efectuar el seguimiento del Proyecto hasta su aprobación,
- ❖ Socializar una vez aprobado el Proyecto en un tiempo prudente de acuerdo a normas internas a las distintas Jefaturas y al Departamento Contable,
- ❖ El Departamento Contable debe poseer una fotocopia completa del convenio, a fin de dar cumplimiento en forma correcta al convenio pactado,
- ❖ La Jefatura de Administración debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria,
- ❖ Los responsables de los Proyectos, deben elaborar informes semestrales y anuales (narrativo y económico), en coordinación con el Departamento Contable.

En el documento de convenio firmado, necesariamente deberá encontrarse el presupuesto aprobado por la entidad financiera, propuesto por el ente ejecutor, en este caso la Asociación. El cumplimiento de los resultados depende de una buena ejecución de los gastos, en algunos casos dando inicio a actividades propuestas, y en otros, dando continuidad a proyectos ya ejecutados.

[Anexo N° 4 \(Convenio Interinstitucional\)](#)

Flujo grama Aprobación de convenio de Cooperación



4.4.3.2 Registro del compromiso presupuestario

El registro del Compromiso Presupuestario es una operación contable de carácter institucional, al originarse un acto administrativo debidamente documentado (convenios) en el que se identifica a la persona jurídica con quien se adquiere el compromiso financiero y la ejecución del proyecto, dando cumplimiento a normas de PCGA.

4.4.3.2.1 Objetivos Registro del Compromiso Presupuestario

- ❖ Garantizar a la Asociación, la disponibilidad financiera presupuestaria para hacer frente a la obligación que se origine del compromiso.

4.4.3.2.2 Criterios para el Registro del Compromiso Presupuestario

- ❖ El registro del compromiso presupuestario se efectuará a nivel de objeto específico, línea de trabajo, fuente de financiamiento, fuente de recursos, agrupación operacional de los diferentes Proyectos.
- ❖ La Asociación deberá efectuar el registro por el total del monto comprometido, distribuido en los meses en que se espera devengar; debiendo estar respaldado por la documentación correspondiente.
- ❖ Los compromisos presupuestarios estarán vigentes desde la fecha de su registro hasta el 31 de diciembre de cada año o dependiendo del convenio con la Agencia de Cooperación Financiera.
- ❖ Para los saldos de los compromisos presupuestarios que al 31 de diciembre que no hayan sido cumplidos se deberá registrar como cuentas por cobrar a financiadores.

En ambos casos será necesario contar con la comunicación escrita de las Agencias Financieras, la administración es responsable del trámite que se origina el compromiso.

4.4.4. Reformulación Presupuestaria

La reformulación de un presupuesto de gastos, se podrá efectuar cuando las condiciones de ejecución y valores asociados, difieren de forma importante respecto de la formulación inicial del proyecto.

Estos procesos se podrán dar en los siguientes casos:

- a. Cuando existe diferencia cambiaria.
- b. Cuando se prescinda totalmente del compromiso, por las causas establecidas en los convenios u otras causas legales que incidan directamente en el mismo.
- c. En el tiempo de ejecución (meses).
- d. Entre específicos de una misma cuenta y entre cuentas de un mismo rubro.
- e. Los recursos destinados a sueldos, salarios y contribuciones patronales entre sí y otros, o cuando éstos se aumenten, tomando fondos de otros específicos (toda vez que no se trasladen fondos de un ítem de pago a otro).

El primer momento será como resultado de las negociaciones realizadas con las Agencias Financieras, cualquier reformulación presupuestaria en los términos del presente convenio deberá ser solicitada en forma escrita al responsable o director de la agencia financiera designados por la misma institución, para que luego la agencia financiera elabore una adenda por escrito al presente convenio a ser firmado por el beneficiario y su responsable de la agencia de cooperación.

En segunda instancia será para regularizar las reformulaciones presupuestarias realizadas y aprobadas durante el ejercicio fiscal, el mismo refrendado que deberá estar adjunto a la adenda.

En algunos casos, según convenios con las agencias financieras existe autorización para una variación de ejecución presupuestaria (reasignación dentro de un mismo

rubro) en un porcentaje determinado, la misma que no afecta al total del techo presupuestario aprobado, donde no es necesario seguir el proceso del primer párrafo.

El costo fijo podrá reformularse siempre y cuando, el proyecto varíe de las inicialmente estimadas, ya sea porque el proyecto debe alargar su duración, o porque alguna de las etapas previstas no se realizará.

Cualquier reformulación deberá fundamentarse, explicando las causales o factores que la motivan. Esto permite asegurar la debida transparencia que deben mantener las Actividades Técnico-Administrativas que realiza la Asociación.

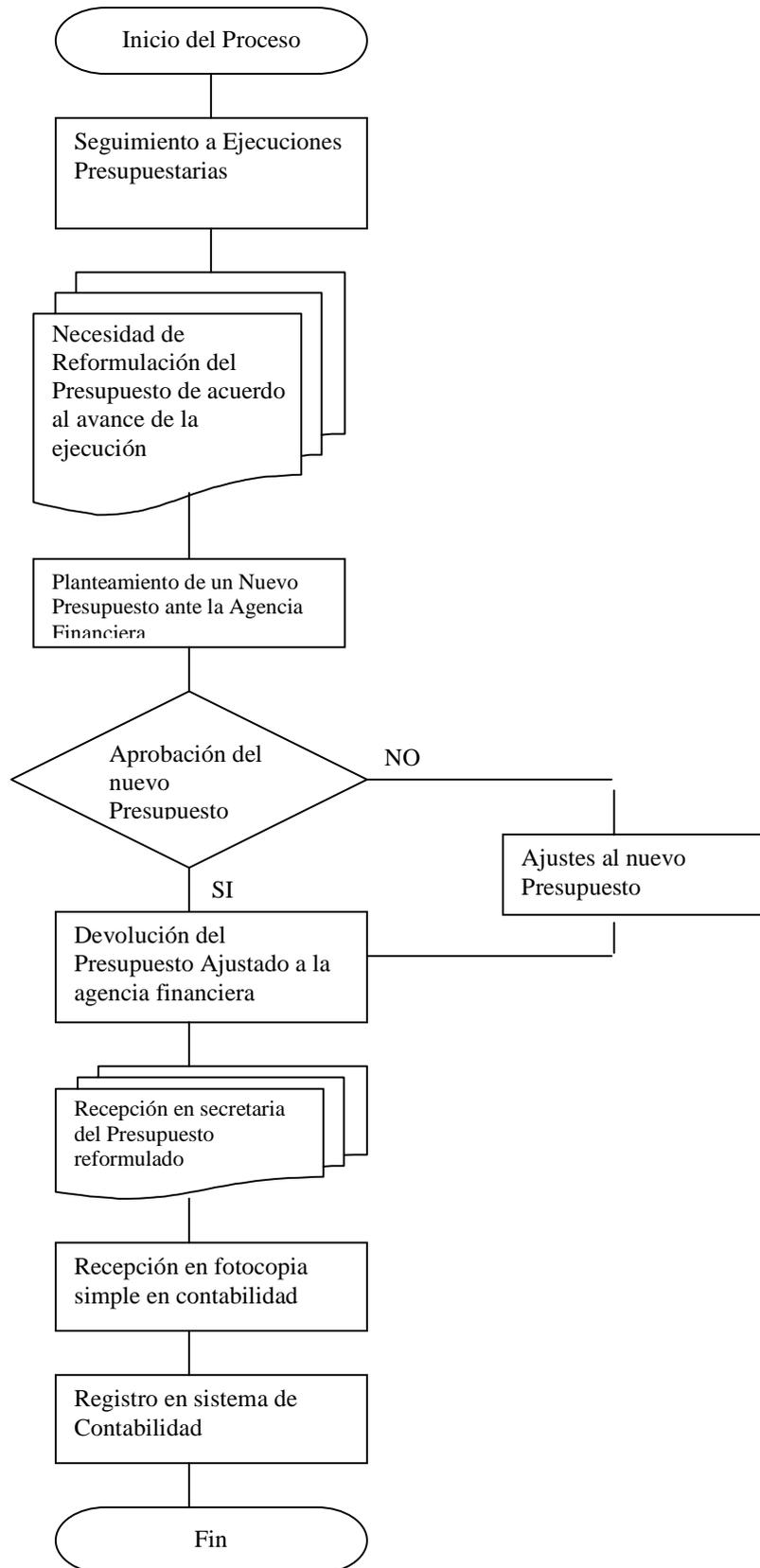
El incremento de gasto podrá reformularse, por razones de la ejecución del presupuesto de un proyecto para incorporar algún nuevo recurso, que signifique una variación importante del gasto.

Al reformular los gastos de un proyecto, deberán adecuarse a esta nueva estructura, ya que la variación de costos implicará normalmente una modificación en el presupuesto de un proyecto, que es el factor referente que debe considerarse para determinar los tope máximos de las Asignaciones.

Se reformula el presupuesto cuando es necesario realizar un traspaso de apropiaciones para una reasignación presupuestaria, la misma que no afecta al total del presupuesto. La solicitud de traspaso de apropiaciones presupuestarias deberá tramitarse por intermedio de la Gerencia General o Jefatura Administrativa.

[Anexo Nº 5 \(Cuadro de Reformulación Presupuestaria\)](#)

Flujograma de Reformulación Presupuestaria



4.4.5. Requerimiento de fondos a las Agencias Financieras

El requerimiento de fondos es el instrumento que permite a la Asociación, solicitar recursos monetarios a las Agencias de Cooperación Financiera, para efectuar el pago de los compromisos y obligaciones adquiridos y devengados, de conformidad a las fechas pactadas con los beneficiarios y proveedores de bienes y servicios.

4.4.5.1. Objetivos del Requerimiento de Fondos

- ❖ Sirve para cumplir el objetivo de un Proyecto determinado, donde la Administración deberá cumplir con el pago de los compromisos adquiridos, de acuerdo a los procedimientos administrativos de la Asociación.

- ❖ La Administración debe controlar los recursos solicitados y las transferencias efectuadas por las Agencias.

4.4.5.2. Criterios para generar, devengar y solicitar el Requerimiento de Fondos

- ❖ La solicitud de fondos ante las agencias financieras corresponde una vez aprobada el convenio, con un formato individual para cada agencia financiera, la Asociación debe contar con una cuenta bancaria individual por proyectos en moneda nacional o extranjera en una entidad financiera de circulación a nivel nacional, estas cuentas bancarias deben tener respaldo de firmas autorizadas por los representantes legales de la institución.

- ❖ Una vez verificada los desembolsos en las cuentas Bancarias, los responsables de los Departamentos presentarán las necesidades de recursos monetarios de acuerdo a las actividades y a los presupuestos, clasificados a nivel de Proyectos e ítems correspondientes, cuyos montos no deben exceder el monto presupuestado.

- ❖ Los requerimientos de fondos deberán generarse y solicitarse tomando en cuenta las fechas definidas según procedimientos administrativos.

- ❖ El requerimiento de fondos para el pago de remuneraciones, deberá generarse en forma separada de acuerdo al presupuesto de los diferentes proyectos.
- ❖ Para garantizar el retiro oportuno de los fondos, la Gerencia y Administración son responsables de dar seguimiento y control de la transferencia de fondos ante las Agencias Financieras, para dar cumplimiento a procesos administrativos con la debida anticipación a la fecha de su desembolso.

La Asociación a través de su departamento de administración y contabilidad procesará de acuerdo a convenio suscrito entre partes, el cumplimiento de las partidas presupuestarias, donde estas partidas serán insertadas al sistema de contabilidad de la Asociación, aspecto muy importante para las agencias financieras. La confiabilidad y continuidad depende del cumplimiento del texto suscrito entre partes, la Asociación debe cuidar este detalle, a través del control interno y dando cumplimiento a los procesos y procedimientos administrativos.

La administración debe velar el cumplimiento de los convenios, la relación de las fechas de desembolsos es importante, de no darse cumplimiento a las fechas pactadas, esto ocasiona el retraso de la ejecución para dar cumplimiento al cronograma de actividades e informes a las agencias financiera para los siguientes desembolsos.

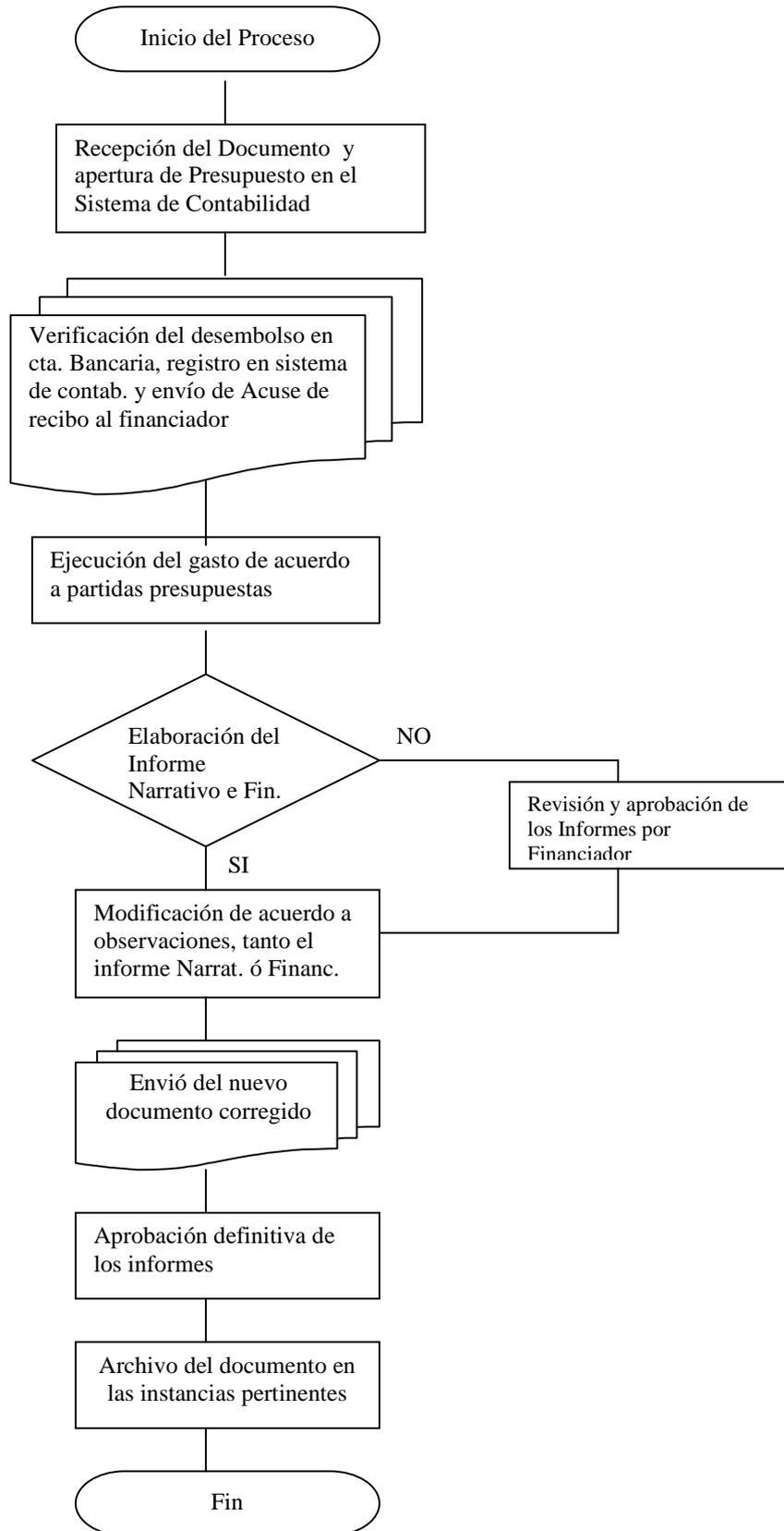
Anexo N° 6 (Formulario Solicitud de Desembolsos)

4.4.6. Ingresos percibidos de otras fuentes

Los ingresos de otras fuentes pueden ser locales o externos, considerados como pequeños proyectos que tienen su propio tratamiento, por ser de corta duración en el tiempo y montos pequeños que tienen finalidad específica, es por esta razón que es necesario reglamentar su tratamiento bajo condiciones que plantea cada financiador.

- ❖ Por todo ingreso se deberá emitir un comprobante oficial, de ser de fuente extranjera enviar por correo y/o por fax el acuse de recibo respectivo, de ser local entregar en el momento de la recepción.
- ❖ El dinero en efectivo y los cheques recibidos, deben ser inmediatamente depositados en una cuenta bancaria en el día o máximo al día siguiente (bajo pena de sanción por desacato a este inciso)
- ❖ La secretaría debe emitir el acuse de recibo por cualquier desembolso, con una fotocopia de la boleta bancaria (nota de crédito)
- ❖ Se debe emitir factura por cada ingreso percibido por prestación de servicios de acuerdo a normas vigentes.
- ❖ Elaborar informe financiero para cada proyecto, de acuerdo a convenio pactado entre partes.
- ❖ Cumplir de manera estricta con las partidas presupuestarias, por ser proyectos específicos y de corta duración.

Flujograma Ingresos Percibidos de Otras Fuentes



4.4.7. Procedimientos de la ejecución y pago de obligaciones

4.4.7.1. Procedimientos de la Ejecución Presupuestaria

Los procedimientos de la ejecución presupuestaria, depende del punto de vista de los niveles jerárquicos, la dirección tiene una visión macro, fijándose en las funciones mas importantes para la organización: Planificación, contabilidad, presupuesto, etc.; mientras los empleados, tienen una visión micro e identificarán procesos mas sencillos que afecten su que hacer diario.

Este manual se convierte en un instrumento muy importante, para guiar la aplicación secuencial en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como las actividades, los documentos y los funcionarios que intervienen en ella.

Los procesos a describir se detallan a continuación:

- ❖ La Gerencia General, necesariamente debe hacer conocer en forma detallada a cada Jefe de Departamento en una reunión de coordinación los proyectos aprobados.
- ❖ Los Jefes de Departamentos deben socializar a sus dependientes los proyectos y presupuestos del periodo en ejecución aprobados periódicamente.
- ❖ Las actividades deben estar planificadas de acuerdo a la Planificación Estratégica y al Plan Operativo Anual Institucional, verificando los presupuestos de cada proyecto, para tener una ejecución satisfactoria.
- ❖ Establecer el cronograma de gastos de la institución en función al nivel de liquidez existente. El personal de acuerdo a necesidad de sus actividades

programas debe proceder a solicitar los fondos en cumplimiento a las normas internas de acuerdo al **Manual de Procedimientos Administrativos** vigentes de la Asociación.

A continuación se detallan algunos pasos a seguir:

- Carta de solicitud de Afiliados (visitas, certificación de productos, apoyos económicos, gastos administrativos, planillas de sueldos, cotizaciones, etc.)
 - Llenado del formulario N° 001, con el rótulo Solicitud de fondos, adjunto respaldo de la carta, esta solicitud será evaluada por la administración y autorizada por el directorio, tomando en consideración las disponibilidades de fondos que certifica la Contabilidad.
 - Entrega y/o pago de fondos al solicitante (bajo rendición de cuentas, gasto directo, anticipos y otros).
 - El registro de los gastos (egreso) serán emitidos bajo ciertas normas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, debiendo estar respaldados con la documentación sustentatoria para cada caso.
-
- ❖ El nuevo sistema contable informático de la Asociación, debe facilitar el control eficiente y oportuna de la ejecución presupuestal, con el motivo de medir el porcentaje de avances de las partidas presupuestarias y evitar las sobre ejecuciones. Es una herramienta para los Jefes de departamento y de apoyo en la toma de decisiones.
 - ❖ Al verificar la ejecución presupuestaria, se debe tomar nota de las cuentas pendientes de rendición; estos en un determinado tiempo llegaran a formar parte del gasto una vez realizada la rendición, estas rendiciones pendientes, pueden ocasionar la sobre ejecución presupuestaria y/o una mala toma de decisiones.

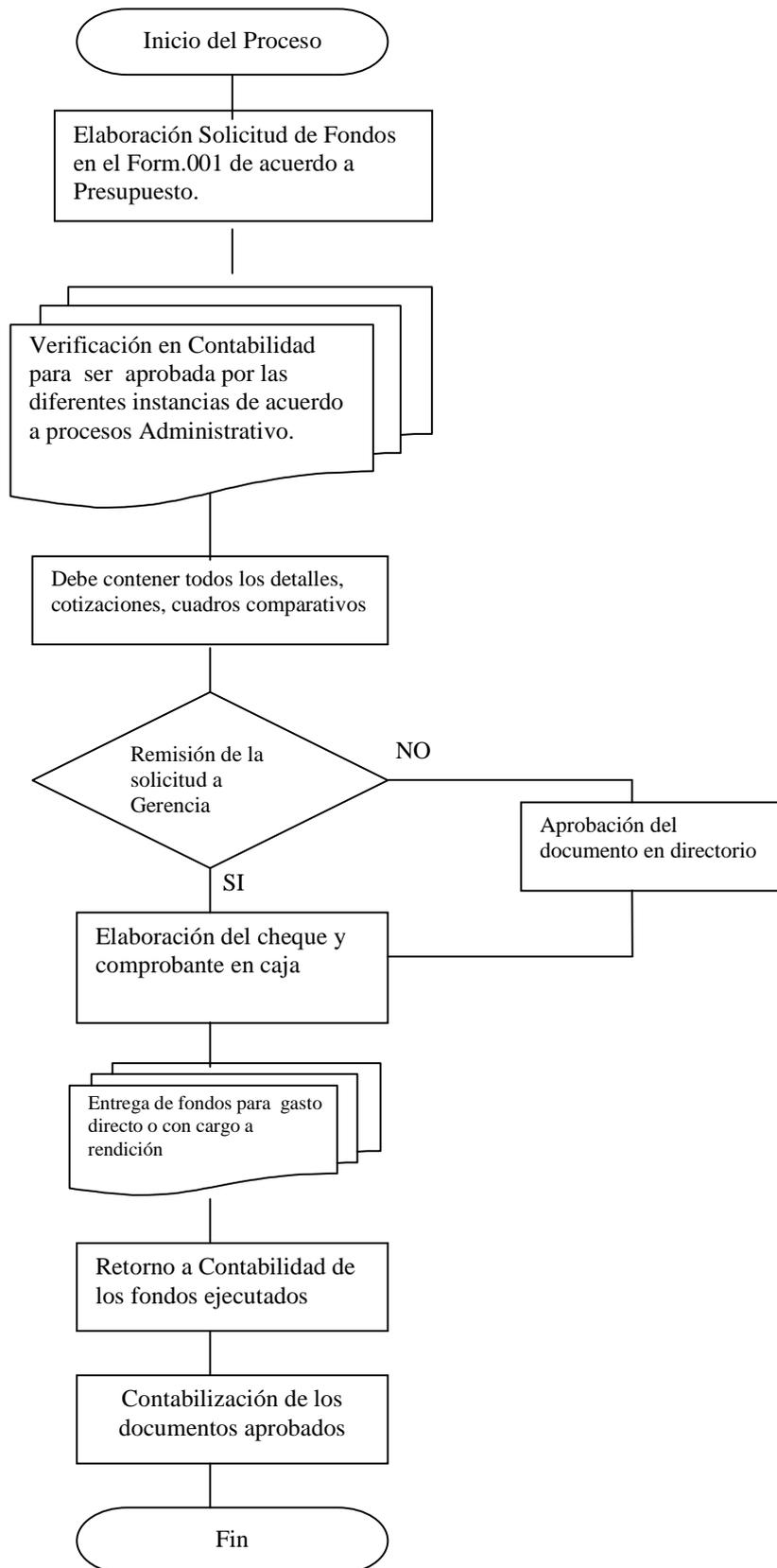
- ❖ Los responsables de las solicitudes de fondos, deben prever la carga de los impuestos de ley, por contrato de servicios y/o adquisiciones sin facturas; la Asociación por ser una Institución Social, orientada a la capacitación de los productores en la producción ecológica, y su área de formación está en zonas rurales donde el negocio es informal.
- ❖ De no existir fondos de un determinado proyecto, el responsable del proyecto, esta obligado a gestionar el desembolso para no retrasar sus actividades programadas, ya que el préstamo de fondos entre proyectos está prohibida desde los convenios firmados entre partes.
- ❖ Los jefes de departamentos, determinaran en la medida de lo posible un programa de gastos en función de las prioridades establecidas para cada proyecto. Estos planes de ejecuciones, se preparará de acuerdo a procedimientos administrativos, esto no debe ser limitante cuando existan emergencias de desembolsos, y servirá fundamentalmente para que de acuerdo al orden de importancia se realice el desembolso o cancelación de la obligación.
- ❖ Previa aprobación del requerimiento de fondos presentado para su aprobación, los comprobantes de egreso serán emitidos, verificando siempre que estos importes estén vinculados estrictamente al presupuesto de gestión de cada proyecto.
- ❖ La Gerencia General efectuará la evaluación general, para lo cual deberá verificar los siguientes documentos:
 - Documento suscrito entre el financiador y la institución.
 - Relacionar con el PEI y el POA Institucional.
 - Verificación del tiempo asignado al beneficiario.
 - Porcentaje de avance del proyecto, respecto al convenio.

- Avance (índice) de efectividad y cobertura en la población beneficiada.
 - Análisis de los informes a los Financiadores (social y económico financiero)
 - Analizar las variaciones del presupuesto asignado y ejecutado por Proyectos.
- ❖ La Administración efectuará la fiscalización social a través de reportes recibidos de los encargados de los proyectos del pre y/o post – ejecución.

4.4.7.2. Pago de Obligaciones

El pago de obligaciones, se procede de acuerdo al Manual de Procedimiento Administrativo con que cuenta la Asociación.

Flujograma de la Ejecución Presupuestaria



4.4.8. Devengado del Egreso

El devengado del egreso constituye el reconocimiento financiero de la obligación y comprenderá la incorporación de la información relacionada con los procedimientos administrativos, si los hubiere; así como el registro contable correspondiente.

En caso de que se estime un compromiso, será devengado en un periodo del ejercicio en ejecución, debiendo cumplir con el monto total del compromiso en el tiempo que se estima producir el devengamiento de la obligación.

4.4.8.1. Objetivos del devengado del egreso

- ❖ Registrar el hecho económico en el momento que se genera la obligación, a fin de presentar información financiera confiable y oportuna.
- ❖ Ejecutar el saldo del presupuesto, mediante el registro de la obligación realmente exigible.

4.4.8.2. Criterios para el devengado del Egreso

- ❖ Previo al ingreso de datos de cada hecho económico en los auxiliares de anticipos de Fondos y de obligaciones por pagar, deberá haberse efectuado el registro del compromiso presupuestario.
- ❖ Para el registro del devengado del egreso, deberá contarse con la documentación probatoria que cumpla con los requisitos legales y técnicos, para justificar o respaldar el hecho económico.
- ❖ El área del Departamento Contable será responsable de entregar al proveedor, previa recepción de la factura correspondiente. Dichos documentos deberán contar con el sello y firma de recibido de conformidad

por la unidad o dependencia responsable de la recepción del bien o servicio, o en su defecto estarán acompañados de una copia del acta de recepción de conformidad, según sea el caso. Asimismo, deberá detallarse en dichos documentos el número de orden de compra o contrato que respalda la adquisición y el número de compromiso Presupuestario que la ampara.

4.4.9. Cierre contable anual

El cierre contable anual se realizará al finalizar el ejercicio financiero fiscal, después de cerrado el mes de diciembre del año que corresponda, dicho proceso incluye los cierres de los auxiliares definidos. Toda la información que se genere como resultado del mismo, servirá de base para la toma de decisiones y para evaluar la ejecución del ejercicio financiero, así como para remitirla a las diferentes instancias de las Agencias de Cooperación Financiera.

El Cierre Contable Anual, deberá realizarse en forma secuencial en los tres procesos siguientes: Cierre Preliminar, Cierre Anual y Apertura para la nueva gestión siguiente.

- ❖ El cierre anual deberá efectuarse de conformidad a lo establecido en las disposiciones legales y técnicas vigentes, debiendo verificar que se hayan aplicado procesos automáticos para los traslados de obligaciones y derechos que pasan a ser de ejercicios anteriores, el establecimiento de los resultados del ejercicio, así como los tratamientos especiales para los proyectos que pertenecen respectivamente.
- ❖ Antes de efectuar el proceso de Cierre Contable Anual, el Contador de la Asociación deberá asegurarse de haber registrado las depreciaciones, ajustes contables y provisiones, los que deberán quedar cerrados y cuadrados con la contabilidad en el proceso de Cierre Preliminar.

- ❖ El Cierre Anual, deberá incluir la generación de Estados Financieros Básicos, en cada uno de los procesos definidos, diferenciados de acuerdo a su propia naturaleza, presentando movimientos acumulados o simplemente saldos al cierre del período.
- ❖ Todas las transacciones de las agrupaciones operacionales que estén vinculadas con auxiliares, a la fecha del cierre deberán encontrarse debidamente contabilizadas.
- ❖ Reserva de Caja: Para el caso de los proyectos y con el propósito de facilitar el cierre del presupuesto, los jefes de Departamentos mediante el departamento administrativo, podrá solicitar las reservas a pagar de los compromisos devengados existentes al 31 de diciembre, a más tardar el mes siguiente.

4.4.10. Finalización de los proyectos

Para la finalización de los proyectos se requiere realizar una serie de tareas para las que se recomienda reservar tiempo en su planificación. Estas tareas son las siguientes:

La actualización de datos, tanto técnicos como de gestión para incorporar las últimas modificaciones al trabajo desarrollado.

Revisar toda la documentación del proyecto, eliminar la documentación inútil y organizarla, de forma que sirva para:

- ❖ Dar un buen seguimiento y garantía al Proyecto.
- ❖ Realizar reformulaciones al Proyecto terminado.
- ❖ Aprovechar aspectos técnicos para otros proyectos.

- ❖ Apoyar la planificación y estimación para otros proyectos.
- ❖ Las inversiones de cada proyecto, debe ser muy claro con relación al tratamiento de los activos fijos, en el convenio constará si se queda con la Organización ejecutante o deberá volver a la entidad financiadora, este proceso estará cargo de la Administración.
- ❖ Preparar carta de Finalización del Proyecto ante la Agencia de Cooperación Financiera.
- ❖ El saldo efectivo de cada proyecto debe ser transferido al proyecto de continuación, de no ser así, debe devolverse a la Agencia de Cooperación.
- ❖ Coordinar de acuerdo a convenio el cierre del proyecto, de existir saldos en el Balance General, este debe pasar y a registrarse en la cuenta de Fondos Propios.
- ❖ Es muy importante cumplir con las fechas de informes, tanto narrativo como el financiero.
- ❖ Esperar carta de respuesta, sobre su aprobación de la solicitud.
- ❖ Realizar una copia de seguridad de toda la información que se encuentre para la elaboración de una memoria o informe de conclusiones.
- ❖ La documentación del proyecto, debe quedar dentro el archivo de la Asociación.

Toda la información disponible, son necesarias para la toma de acciones del personal y para las auditorias de las Agencias de Cooperación Financiera, las que deberán ser conservadas de acuerdo a normas vigentes.

4.4.11. Causales de Rescisión

Se efectuara una evaluación conjunta a fin de año, que podrá ser la base para el desarrollo de futuras actividades acordadas entre las partes.

Las partes podrán rescindir de común acuerdo en cualquier momento o por renuncia unilateral de cualquiera de ellas, debiendo pre-avisar por escrito la decisión a la otra parte.

Puede quedar rescindido un convenio de proyecto por las siguientes causas:

- ❖ Por incumplimiento de cualquiera de las partes, de una sola de las obligaciones contraídas en un convenio y las emergentes del mismo, en cuyo caso la parte que incumpliera se hará apacible al resarcimiento por daños y/o perjuicios que ocasionare o a la devolución de los fondos realizados, salvo si se demostrare que su incumplimiento se deba a casos no previstos o fortuitos.
- ❖ En el supuesto de que una de las partes y/o los personeros de esta incurran en actos contrarios a la otra institución que perjudiquen su normal desenvolvimiento u ocasionen daños materiales o morales entendiéndose los actos contrario los siguientes:
 - a) Efectuar declaraciones no autorizadas por cualquier medio de comunicación o difusión
 - b) Agredir física o verbal a la institución sus personeros u otros representantes
 - c) Entorpecer y/o perjudicar el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución
 - d) La Asociación mantendrá los activos fijos, materiales y recursos económicos hasta la fecha que disponga la Agencia Financiera.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se ha determinado que la Asociación, es una entidad no gubernamental que tiene el mejor propósito de coadyuvar al desarrollo de la producción ecológica en el País. Su aporte es indudablemente importante, a la fecha ha sido efectiva su labor con respecto a su Plan Estratégico Quinquenal, propuesto inicialmente con todos sus asociados.

La Asociación, tiene algunas deficiencias en cuanto a su procedimiento administrativo. Dado que según el diagnóstico realizado, se ha detectado problemas sobre todo en el área administrativa, los cuales se generan en procesos no delineados correctamente, sino que éstos generalmente se llevan a cabo de manera discrecional, según el criterio de quienes coyunturalmente asumen la administración.

Se ha comprobado que la falta de un Manual del Proceso de Ejecución Presupuestaria, ha provocado que muchas de las tareas se centralicen en el área Administrativa-Contable, sobrecargando la labor de la misma. A su vez, la administración asume tareas y atribuciones que no le compete, no porque la administración lo quisiera así, sino porque la falta de un manual lo ocasiona.

Las tareas de ejecución de proyectos y programas propios de las actividades de la Asociación, tiene dificultades para establecer un sistema de información que genere un control adecuado y toma de decisiones a nivel estratégico; Para evitar que el flujo de información no sea cuello de botella y que perjudique la ejecución de los proyectos programados, la Asociación debe contar necesariamente con el manual propuesto.

5.2 RECOMENDACIONES

Para la aplicación del presente Manual, requiere previamente un proceso de comunicación interna dentro la Asociación, corresponde ser emitido como norma, refrendado por el Directorio Nacional y Gerencia General, todos los pormenores de los cambios estructurales en los procesos del manual, el mismo deberá ser impartido a todo el personal, en su totalidad.

Se sugiere a la Máxima Autoridad Ejecutiva, disponga la aplicación del Manual del Proceso de la Ejecución Presupuestaria al departamento Administrativo - contable y Personal en general.

Se recomienda realizar periódicamente evaluaciones o controles de cómo se está aplicando el manual propuesto, para poder hacer ajustes, a posibles dificultades en la ejecución práctica del manual de procesos para la ejecución presupuestaria.

Finalmente, hemos evaluado y analizado el manejo de los Proyectos con que cuenta la Asociación, muchos de ellos tienen duración de tres o mas años de vigencia, bajo un convenio firmado entre partes y otros denominados pequeños proyectos, con duración de un mes o máximo hasta seis meses, con un monto máximo de \$us 15,000.

Para estos pequeños proyectos se recomienda contar con un manual de procesos independiente, con el único objeto de mejorar el control interno y evitar las constantes observaciones de las auditorias externas.

Por tanto se detallan las siguientes recomendaciones:

- i. Implementar un **Departamento de Proyectos (que involucre Planificación, Monitoreo y Evaluación de los Presupuestos).**

- ii. El proceso de la elaboración de los **Presupuestos deben ser Participativo**, considerando en un conjunto de actividades que van definiendo paulatinamente las demandas, las prioridades, los criterios de asignación de fondos mediante la participación de los diferentes áreas, los departamentos deben realizar diagnósticos de sus necesidades, demandas, para un seguimiento de la ejecución en base a las experiencias pasadas, garantizando un flujo de comunicación constante entre departamentos, que se ponga sobre la mesa de discusión, tales como gastos administrativos, talleres, seminarios, actividades, adquisición de bienes y otros.

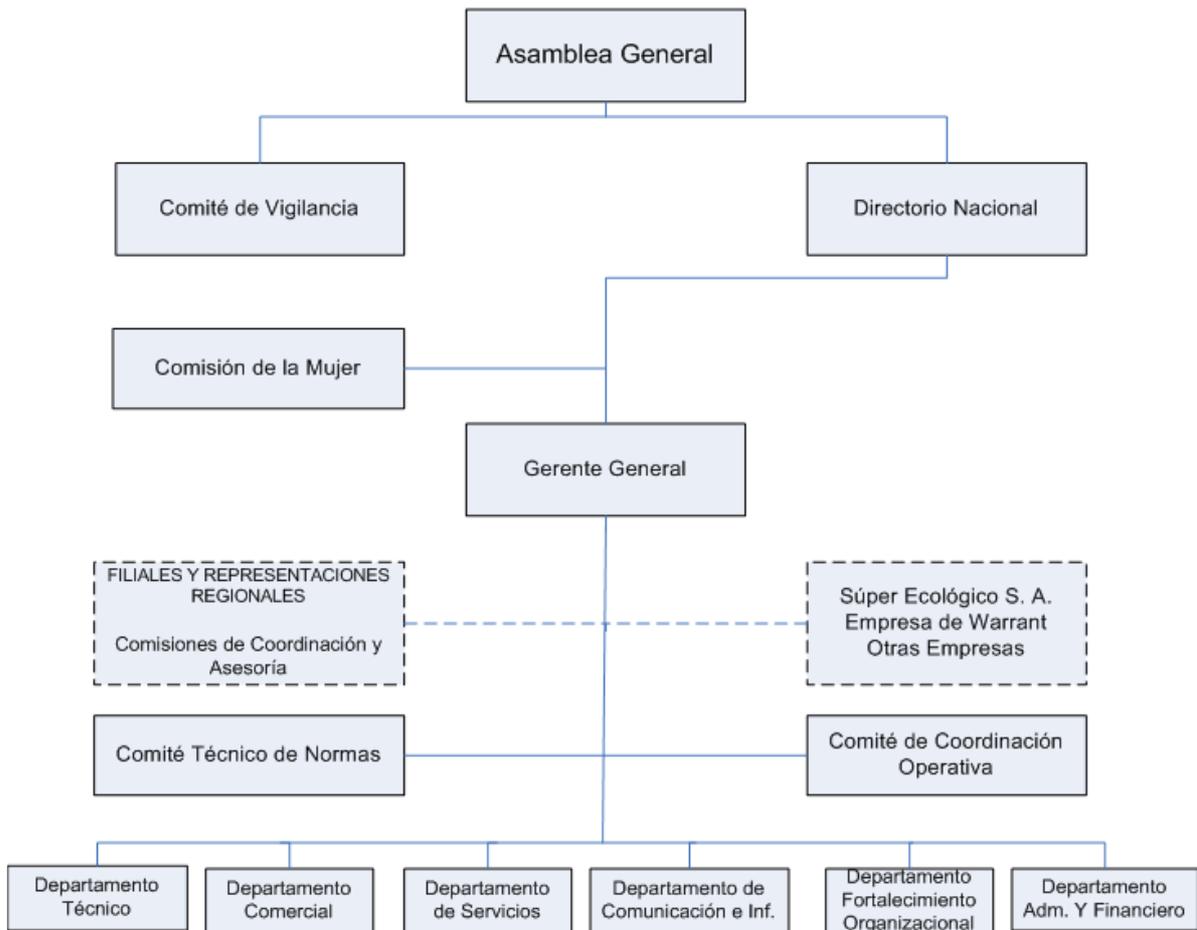
Es en este sentido, el presupuesto participativo importa romper con la concepción tradicional del presupuesto que lo define como algo meramente técnico que solo puede ser abordado por profesionales del área, para pasar a considerarlo como algo esencial en el que todos y cada uno de funcionarios están involucrados en este tema.

- iii. La Asociación debe **elaborar Políticas Internas** para mejorar el control de los presupuestos, la ejecución y la evaluación de los Proyectos.

ANEXOS

Anexo N° 1

Estructura Orgánica de AOPEB



Anexo N° 2

El presente Plan Operativo Anual 2007 de AOPEB, fue formulado en base al Plan Operativo A Mediano Plazo 2007 – 2011 formulado dentro del Plan Estratégico decenal 2007 - 2012 de AOPEB; por tanto, mantiene la estructura del mismo.

En relación a los POAs de gestiones pasadas, el presente POA tiene las siguientes características:

- Con la finalidad de contar con un POA más sintético y menos detallado, la definición de “actividades” corresponde al de “actividades matrices”,
- Las “sub actividades” que se mencionaban de manera separada en anteriores POAs, forman ahora parte de los “Indicadores” de resultados.
- Por recomendación de la evaluación de Hivos (2006), se realiza una “ponderación” de las actividades planificadas de acuerdo a los siguientes criterios:
 - ❖ **Ponderación 1** significa baja prioridad (actividad que si no se realiza no afecta necesariamente el logro del objetivo)
 - ❖ **Ponderación 2** mediana prioridad (actividad importante para el logro del objetivo pero que eventualmente se subordina a las de alta prioridad)
 - ❖ **Ponderación 3** alta prioridad (actividad que debe realizarse necesariamente y, preferiblemente, dentro del cronograma previsto)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
1 Fortalecimiento institucional y gestión de AOPEB	Velar por la calificación permanente de sus recursos humanos, incorporando recursos profesionales de las afiliadas y asegurando equidad de género
	Constituirse en una estructura directiva, operativa y administrativa modelo para las OPEs con una mínima sostenibilidad
	Fomentar la creación de oficinas regionales según necesidades de coordinación
2 Fortalecimiento organizacional y desarrollo de la gestión de los asociados	Fomentar una gestión empresarial – social en las organizaciones afiliadas con criterios de eficacia, eficiencia y equidad
	Impulsar la formación de los recursos humanos y el desarrollo organizacional de OPEs
	Apoyar la asociatividad de productores ecológicos y OPEs, incrementando el número de afiliados
3 Expansión de la producción ecológica	Formar recursos humanos capacitados en las OPEs para la producción ecológica diversificada
	Promover un desarrollo tecnológico en producción ecológica
4 Normas y Certificación de la producción ecológica	Consolidar e institucionalizar la certificación ecológica de AOPEB y facilitar la certificación internacional
5 Mercadeo de productos ecológicos	Aumentar el consumo de productos ecológicos a través de la diferenciación con sello AOPEB
	Mantener la oferta continua de productos ecológicos con alto potencial, promoviendo el desarrollo de mercados locales
	Promover mercados externos para productos ecológicos con mayor valor agregado
6 Financiamiento	Desarrollar mecanismos de obtención de recursos financieros para apoyar el desarrollo de AOPEB y sus afiliadas
7 Comunicación para el desarrollo del movimiento de la producción ecológico	Facilitar procesos comunicacionales sobre el movimiento de producción ecológica hacia: Productores, Consumidores y Opinión pública
	Promover el movimiento de producción ecológica a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación
	Desarrollar comunicación a través de la oferta de servicios
8 Relacionamiento interinstitucional para la incidencia política	Posicionamiento de imagen institucional
	Incidencia Política para Desarrollo la de la Producción Ecológica
	Promoción del Movimiento de la Producción Ecológica en Bolivia

Anexo N° 3

ITEMS	Gestión 2008		
	HIVOS	AOPEB	TOTAL
1. Inversiones	0.00	24,000.00	24,000.00
1.1 Asignaciones al Directorio + Comité de Vigilancia	0.00	24,000.00	24,000.00
1.2 Equipos de computación	0.00	0.00	0.00
2.- Costos corrientes	71,500.00	11,300.00	82,800.00
2.1 Gastos de Personal	57,682.00	5,685.50	63,367.50
2.1.1 Gerente, Contador, Asistente Contab., Secretaria, Cajera, Jefes Técnico y de Comunicación, Asistentes Comerciales	50,199.00	5,000.00	55,199.00
2.1.2 Prestaciones sociales (13.71%)	6,883.00	685.50	7,568.50
2.1.3 Subsidio pre y post natal	600.00	0.00	600.00
2.2. Gastos de operación/actividades	5,150.00	3,500.00	8,650.00
2.2.1 Cursos de gestión administrativa	300.00	300.00	600.00
2.2.2 Cursos técnicos agroecología	100.00	500.00	600.00
2.2.3 Cursos en certificación	100.00	500.00	600.00
2.2.4 Programas radiales, spots, jingles	300.00	700.00	1,000.00
2.2.5 Ferias Internacionales	2,500.00	0.00	2,500.00
2.2.6 Ferias nacionales	0.00	200.00	200.00
2.2.7 Feria Bio Bolivia	1,000.00	1,000.00	2,000.00
2.2.8 Eventos con entidades educativas	250.00	0.00	250.00
2.2.9 Impresos (pensums, programas, cartillas técnicas, normas)	200.00	0.00	200.00
2.2.10 Apoyo a horganizaciones	200.00	0.00	200.00
2.2.11 Asesoría local	200.00	300.00	500.00
2.3 Gastos de Viaje	600.00	600.00	1,200.00
2.3.1 Pasajes y viáticos	600.00	600.00	1,200.00
2.4. Gastos de oficina y de materiales	6,718.00	1,114.50	7,832.50
2.4.1 Materiales (de escritorio, fotocopias, bibliografía, periódicos)	500.00	300.00	800.00
2.4.2 Correo / currier / internet	400.00	200.00	600.00
2.4.3 Teléfono / FAX	1,000.00	400.00	1,400.00
2.4.4 Matenimiento (oficina, equipos, repuestos)	400.00	200.00	600.00
2.4.5 Alquileres de oficina	4,000.00	0.00	4,000.00
2.4.6 Impuestos (ITF)	150.00	0.00	150.00
2.4.7 Miscelaneos	268.00	14.50	282.50
2.5 Servicios de tercer	1,350.00	400.00	1,750.00
2.5.1 Auditoria Externa	1,350.00	400.00	1,750.00
2.5.2 Consultorías locales	0.00	0.00	0.00
2.6 Imprevistos	0.00	0.00	0.00
TOTAL	71,500.00	35,300.00	106,800.00

Anexo Nº 4

PROTOCOLO DE ACUERDO

entre

SOS Faim

y

la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB)

referente

al Apoyo de SOS Faim al Proyecto de “Mercadeo Nacional de Productos Ecológicos”
en el marco del cofinanciamiento belga de 2009-2010

1. Importe, Origen y Calendario del Apoyo Financiero de SOS Faim

SOS Faim pone un monto de 59.259 € (Cincuenta y nueve mil doscientos cincuenta y nueve 00/100 Euros) a disposición de AOPEB con la finalidad de contribuir en la ejecución de su Proyecto 2009-2010 anteriormente mencionado.

Dicho monto es cofinanciado por la Dirección General de Cooperación al Desarrollo (DGCD) del Ministerio de Relaciones Exteriores de Bélgica, que provee 80% de los fondos o sea, 47.407 €.

El saldo de 20%, o sea, 11.852 €, está constituido principalmente por donaciones que recauda SOS Faim de sus simpatizantes privados.

Este importe, convertido en USD, se distribuye de la siguiente manera:

	2009	2010
Eje Organizaciones		
Económicas		
Campesinas		
- inversiones	28.500	32.000
- funcionamiento	4.500	3.000
- personal	7.000	5.000
Total		
TOTAL GÉNERAL	40.000	40.000

De ser necesario, SOS Faim emitirá una versión reajustada de este cuadro en función de la evolución del tipo de cambio.

El compromiso de SOS Faim está condicionado a la entrega efectiva por parte de la DGCD de su contribución.

Este convenio será sometido a evaluación cada año y podrá ser ratificado o no en función a los resultados logrados. SOS FAIM comunicará esta decisión hasta el mes de marzo de cada año.

2. Objetivo (s) común(es) esperados por AOPEB y SOS Faim

Los Objetivos comunes esperados por AOPEB y SOS Faim están formulados de la siguiente manera:

- Contribuir a la mejora en la comercialización de productos ecológicos de los asociados en el mercado nacional
- Consolidar la cadena de tiendas Superecológicos en sus aspectos administrativos, de manejo y marketing

3. Utilización por parte de AOPEB del Apoyo Financiero de SOS Faim

AOPEB utilizará el cofinanciamiento DGCD / SOS Faim para contribuir al financiamiento de su Proyecto 2009-2010 subvencionado conforme al documento “**Mercadeo Nacional de Productos Ecológicos** ” remitido a SOS Faim en el año 2008, cuyo presupuesto en UDS se resume a continuación :

	2009	2010
Ingresos		
- aportes propios		
- SOS Faim / DGCD	40.000	40.000
- otros		
financiadores		
Total		
Egresos		
- inversiones	28.500	32.000
- funcionamiento	4.500	3.000
- personal	7.000	5.000
TOTAL GENERAL	40.000	40.000

Todo cambio significativo en la afectación de los fondos enviados por SOS Faim debe ser objeto de un acuerdo escrito previo entre ambas partes.

4. Traspaso local ; transferencia de propiedad ; durabilidad

El material y los fondos provistos por SOS Faim pertenecen a AOPEB desde el momento de su recepción por parte de este último. El cual se compromete a utilizar estos activos para el logro de los objetivos acordados incluso posteriormente al término del presente protocolo de acuerdo.

El presente protocolo de acuerdo actúa igualmente como Convenio de Transferencia de Propiedad.

Con excepción de disposiciones contrarias, la ejecución del programa será, desde el inicio, enteramente realizada por AOPEB según sus propios procedimientos y con sus recursos humanos y con los apoyos financieros y no financieros de SOS Faim definidos en los § 5 y 6 mencionados a continuación.

Ambas partes trabajarán teniendo un objetivo de durabilidad, es decir, considerando la autonomización creciente, respecto a los apoyos externos, de las estructuras establecidas o apoyadas y de los (actores rurales) beneficiarios de sus acciones.

5. Transferencias financieras

Ante solicitud expresa de AOPEB, una parte del importe mencionado en § 1 podrá ser utilizado directamente por SOS Faim para el pago de facturas relativas a las órdenes de bienes o de servicios necesarios para la ejecución del programa, estas órdenes pueden ser gestionadas sea por el mismo AOPEB o por SOS Faim a solicitud de AOPEB.

El saldo será transferido a la cuenta que AOPEB aperturará para efectos de desembolso, a través de 4 remesas máximo por año, a través de alguna de las modalidades siguientes:

4.1. Cada desembolso es ejecutado luego del análisis de una solicitud escrita por parte de AOPEB respaldada por un informe sintetizado sobre sus necesidades en tesorería compuesto por (1) la situación de tesorería al momento de la solicitud; (2) los ingresos esperados durante el periodo a ser cubierto por el desembolso solicitado, clasificados por origen (incluyendo el importe solicitado a SOS Faim); (3) los egresos previstos durante este periodo, clasificados en grandes rubros; (4) el saldo esperado al final del periodo, calculado por $(1) + (2) - (3)$;

4.2 Al inicio de cada año, ambas partes convienen un calendario de transferencias a partir de una propuesta escrita por AOPEB en base a sus necesidades de tesorería, respaldada por un estado de previsiones mensual o trimestral.

6. Apoyos no financieros de SOS Faim

En vínculo con el trabajo de seguimiento-evaluación mencionado en § 7, SOS Faim, sin embargo, será inducido a participar en su reflexión estratégica y a interpelar a AOPEB sobre sus eventuales debilidades diagnosticadas.

Asimismo, en acuerdo con AOPEB, SOS Faim podrá particularmente proponer los siguientes servicios no financieros: adquisición de equipos necesarios para la ejecución del programa; organización de visitas de intercambio de organizaciones terceras que posean una experiencia pertinente en los campos de acción de AOPEB ; organización de misiones de apoyo técnico a nivel internacional; organización de actividades referidas a la representación en el norte de las posiciones y propuestas políticas de AOPEB; así como cualquier otra actividad en la que SOS Faim dispondría de una ventaja objetiva teniendo en cuenta su posición, sus contactos y capacidades.

7. Seguimiento y Evaluación

En vínculo con su responsabilidad frente a la DGCD y sus donadores privados, SOS Faim realizará un seguimiento de las actividades y resultados del Proyecto 2009-10 de AOPEB. Dicho trabajo será realizado en el marco de las comunicaciones regulares a distancia así como de las misiones de seguimiento en el campo cuyo calendario y contenido serán acordados con AOPEB; este tendrá como sustento el trabajo de seguimiento realizado por el mismo AOPEB en base a los indicadores acordados con SOS Faim.

Por otro lado, en un periodo que se extenderá de septiembre 2009 hasta marzo 2010, SOS Faim organizará una evaluación externa transversal de cada uno de sus 3 ejes de trabajo (político, microfinanciero, económico) a los que serán asociados los partners involucrados para la elección de consultores y la definición de los términos de referencia.

8. Informes y Justificación

8.1. Informes anuales

A más tardar, el 28 de febrero de los años 2009, 2010 AOPEB enviará a SOS Faim un ejemplar de los siguientes documentos, relativos al año transcurrido:

- Informe narrativo global: informe anual de AOPEB presentando especialmente: la evolución del contexto; el estado de los medios humanos, materiales y financieros con los

que dispone la asociación al 31 de diciembre. ; las principales actividades conducidas en el periodo ; los principales resultados logrados al 31 de diciembre, particularmente a través de la evolución de indicadores que sean acordados con SOS Faim; los comentarios relativos a las diferencias respecto a las provisiones y de ser el caso, las reorientaciones estratégicas previstas; los elementos previamente mencionados que no fueran incluidos en el informe anual de AOPEB serán enviados separadamente como complemento de este informe;

- Informe financiero global (integrado de preferencia al informe narrativo global) que incluya :
 - a) Un cuadro de Control Presupuestal: comparación de ingresos y de costos reales del año con las provisiones resumidas en § 3, acompañado de comentarios respecto a las diferencias significativas ;
 - b) Para cada actividad económica y de microfinanzas : una cuenta de resultados y un Balance o las cifras del año transcurrido presentadas de manera comparativa con las del año precedente;
- Informe de Justificación (específico para SOS Faim), que comprenda :
 - a) Una lista exhaustiva de transferencias de fondos recibidos por SOS Faim durante el año transcurrido incluyendo, en anexo, una copia de las Notas de Crédito relativas indicando el monto bruto recibido, los cargos bancarios y el monto neto abonado en USD ;
 - b) Una estimación, con documentos bancarios de respaldo, de los intereses bancarios generados por la contribución DGCD/SOS Faim en la(s) cuenta(s) bancaria(s) de AOPEB o, de darse el caso, una declaración jurada certificando que ningún interés bancario ha sido generado por la contribución DGCD/SOS Faim durante el año transcurrido;
 - c) Una lista detallada de los gastos realizados por AOPEB durante el año transcurrido y asignados al cofinanciamiento SOS Faim / DGCD, con, en anexo, las fotocopias de los comprobantes correspondientes. Esta lista será clasificada según los rubros del presupuesto presentado en § 1. SOS Faim proporcionará a tiempo los formatos necesarios, así como las normas a seguir respecto a la utilización de estos formatos, la selección de gastos, las diferencias máximas toleradas por rubro presupuestal, los comprobantes a ser presentados, etc;
 - d) Sobre solicitud expresa de SOS Faim, AOPEB debe dar una lista de beneficiarios de las operaciones de capital de riEsgo durante el año transcurrido, que mencione cada uno de los elementos siguientes: referencia interna AOPEB ; nombre; fecha de desembolso del capital; importe desembolsado

8.2. Informes intermedios

A más tardar, el 31 de agosto de cada año, AOPEB proporcionará los informes siguientes, relativos al 1^{er} semestre transcurrido : (1) informe narrativo ; (2) informe financiero ; (3) informe parcial de justificación (específico para SOS Faim) referido a una parte significativa (min. 75%) del monto total de transferencias recibidas de SOS Faim durante el 1^{er} semestre transcurrido.

8.3. Informes a entregar fuera del periodo de financiamiento

Incluso en el caso de culminación de cualquier forma de apoyo por parte de SOS Faim, AOPEB continuará presentando, durante por lo menos 6 años luego de la transferencia de propiedad, informes sobre la gestión de los fondos de crédito y/o garantía colocados o incrementados en el marco del presente protocolo de acuerdo así como cualquier otra información que le permita a SOS Faim continuar, durante este periodo, efectuando un seguimiento del financiamiento y estableciendo informes para la DGCD sobre la gestión de activos fijos y circulantes.

9. Acceso a las Ejecuciones y las cuentas

AOPEB autorizará a SOS Faim y a la DGCD, o a toda persona delegada por estas instituciones, a visitar las zonas de los proyectos, entrevistarse con los beneficiarios y consultar sus cuentas, con propósitos de control o de evaluación. AOPEB proporcionará a SOS Faim toda información o documento que ésta le solicite.

10. Valores de base del acuerdo de cooperación AOPEB - SOS Faim

Ambas partes se comprometen a cumplir el presente Protocolo de Acuerdo en un espíritu de cooperación y partenariatado, es decir, cultivando el diálogo, el respeto y la comprensión mutua.

11. Inicio de la vigencia

El presente convenio de cooperación entra en vigencia al momento de su firma por ambas partes. No obstante, las actividades y los gastos realizados a partir de 1 de julio de 2009 podrán ser tomados en cuenta.

(Fecha, sello y firma)

(Fecha, sello y firma)

Freddy DESTRAIT

Francisco Mollo

1.1.1.1

Secretario General de SOS Faim

Presidente AOPEB

Anexo N° 5

**CUADRO SOLICITUD DE REFORMULACION PRESUPUESTARIA
PROYECTO DEL REINO DE BELGICA
(Expresado en Dólares)**

		73,438.13		13,858.27	19,749.77	33,608.04		4,721.51	2,531.44	7,252.95			
Denominación cuenta	Presup. ORIGINAL	1er. Desemb.	Ejecutado Al 31.12.06	Saldo Al 31.12.06	2do. Desemb.	Presup. Reform/07	Ejecutado Al 31.12.07	Saldo Al 31.12.07	3er. Desemb.	Presup. Reform/08	Ejecutado Al 31.10.08	Saldo Final	TOTAL Desemb.
GASTOS OPERATIVOS PROY. BELGA	89,909.50	73,438.13	59,579.86	13,858.27	19,749.78	33,608.05	28,886.54	4,721.51	2,531.44	7,252.95	7,252.95	-	95,719.35
COSTO DE INVERSION	42,000.00	42,450.00	42,450.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,450.00
Movilidades de reparto La Paz	14,000.00	14,150.00	14,150.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14,150.00
Movilidades de reparto Cbba.y Scz.	28,000.00	28,300.00	28,300.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,300.00
COSTOS DE OPERACION	12,865.50	8,577.00	3,952.14	4,624.86	4,475.14	9,100.00	9,063.07	36.93	780.89	1,022.00	1,022.00	-	13,833.03
(4) Chóferes de reparto	11,436.00	7,624.00	3,952.14	3,671.86	4,203.14	7,875.00	7,838.45	36.55	780.89	1,022.00	1,022.00	-	12,608.03
Aportes y Beneficios Sociales (12.5%)	1,429.50	953.00	-	953.00	272.00	1,225.00	1,224.62	0.38	-	-	-	-	1,225.00
COSTOS PROMOC.PUBLIC.Y PROPAG.	13,000.00	7,000.00	4,436.07	2,563.93	6,236.07	8,800.00	6,309.45	2,490.55	544.48	3,201.29	3,201.29	-	13,780.55
Public.y Promoc.en medios p/puntos venta	9,000.00	5,000.00	2,662.80	2,337.20	3,962.80	6,300.00	4,138.32	2,161.68	-	2,161.68	2,161.68	-	8,962.80
Participación Ferias	4,000.00	2,000.00	1,773.27	226.73	2,273.27	2,500.00	2,171.13	328.87	544.48	1,039.61	1,039.61	-	4,817.75
MISCELANEOS	10,500.00	6,500.00	3,048.54	3,451.46	2,862.59	6,314.05	4,208.51	2,105.54	1,206.07	2,849.66	2,849.66	-	10,568.66
Pago Seguros c/Accidentes y Siniestros	700.00	500.00	580.46	80.46	1,580.46	1,500.00	1,244.30	255.70	948.30	1,204.00	1,204.00	-	3,028.76
Combustible	8,000.00	5,000.00	2,083.22	2,916.78	516.78	2,400.00	2,044.69	355.31	257.77	849.84	849.84	-	4,740.99
Mantenimiento de Movilidades	1,800.00	1,000.00	384.86	615.14	1,798.91	2,414.05	919.52	1,494.53	-	795.82	795.82	-	2,798.91
COSTOS ADMINISTRATIVOS	11,544.00	8,911.13	5,693.11	3,218.02	6,175.98	9,394.00	9,305.51	88.49	-	180.00	180.00	-	15,087.11
Comunicaciones	2,856.00	2,040.00	88.08	1,951.92	1,398.08	3,350.00	3,341.44	8.56	-	-	-	-	3,438.08
Servicios Básicos	1,008.00	720.00	6.95	713.05	336.95	1,050.00	1,038.23	11.77	-	-	-	-	1,056.95
Fotocopias	504.00	360.00	-	360.00	144.00	504.00	502.17	1.83	-	-	-	-	504.00
Fax	336.00	240.00	-	240.00	240.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler de Oficina Central	1,800.00	1,577.35	1,577.35	-	1,090.00	1,090.00	1,089.02	0.98	-	-	-	-	2,667.35
Overhead Administrativo	4,200.00	3,373.78	3,587.56	213.78	2,613.78	2,400.00	2,376.88	23.12	-	-	-	-	5,987.56
Transporte / Movilización	840.00	600.00	433.17	166.83	833.17	1,000.00	957.77	42.23	-	180.00	180.00	-	1,433.17

0.00

-

Supuesto: Saldo 0
Presup. 100% ejecutado
Al cierre del proyecto

La Paz, 15 de mayo 2008.

Anexo N° 6

COOPERACION DANESA	
APOYO PROGRAMATICO SECTORIAL A LA AGRICULTURA APSA II	
FORMULARIO DE SOLICITUD DE DESEMBOLSO	
No SOLICITUD	ADM 01/2009
FECHA SOLICITUD	26/03/2009
DATOS GENERALES	
COMPONENTE	Secretaria Componente III Sector Privado A.
ENTIDAD EJECUTORA	A.O.P.E.B.
DEPARTAMENTO	LA PAZ
BANCO	Banco de Crédito BCP
No. CUENTA	201-5014465-2-83
NOMBRE CUENTA	ERD-FORTALECIMIENTO-AOPEB
INFORMACION DE LA ENTIDAD EJECUTORA	
	MONTO (En USD)
(a) PRESUPUESTO APROBADO GESTION ACTUAL (SEGÚN POA)	80,027
(b) SALDO BANCOS GESTION ANTERIOR (AL 31 DE DICIEMBRE)	14,816
(c) = a-b SALDO POR DESEMBOLSAR GESTION ACTUAL	65,211
(d) SOLICITUD ACTUAL DE DESEMBOLSO (SIN CENTAVOS)	65,211
(e) = c-d SALDO A DESEMBOLSAR (DESPUES DE ESTE DESEMBOLSO)	0
(f) SALDO EN BANCOS AL MOMENTO DEL ANTERIOR DESEMBOLSO	9,882
(g) MONTO DEL ANTERIOR DESEMBOLSO	67,540
(h) SALDO EN BANCOS A LA FECHA DE LA PRESENTE SOLICITUD	3,925
(i) = (f+g)-h MONTO EJECUTADO A LA FECHA DE LA PRESENTE SOLICITUD	73,497
(j) = i/(f+g)% PORCENTAJE DE EJECUCION (DEBE SER > A 70%)	95%
DOCUMENTOS ADJUNTOS:	
CARTA DE SOLICITUD DIRIGIDA A ERD	X
PROGRAMACION PRESUPUESTARIA DEL MONTO SOLICITADO	X
EJECUCION PRESUPUESTARIA	X
CONCILIACIONES BANCARIAS (MONEDA NACIONAL Y EXTRANJERA)	X
MAXIMA AUTORIDAD DE LA ENTIDAD EJECUTORA	
Firma:
Nombre:	Ing. Daniel Angel Vildoza Cárdenas
SOLO PARA USO DE ERD	
CODIGO DE CUENTA
PARTIDA
APROBACION SOLICITUD DE DESEMBOLSO ERD	
Firma:
Nombre:
Fecha:

Anexo N° 7

CUESTIONARIO PARTICIPATIVA DEL PROCESO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA DE AOEPEB

El objetivo de esta encuesta es obtener los insumos suficientes para el diseño del Manual de Procesos para la Ejecución Presupuestaria de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, que permita coadyuvar en la correcta aplicación de sus labores encomendadas al personal, optimizando el tiempo y esfuerzo y que facilite la transmisión de la información financiera de manera ordenada y sistemática para contribuir el logro de los objetivos y metas de la A.O.P.E.B.

NOMBRES Y APELLIDOS

CARGO:

.....

Marcar con una X las preguntas del Si y No, dependiendo de su razonamiento.

1. ¿Existe en la Asociación un Manual de Procesos para la Ejecución Presupuestaria?

	Si		No

2. ¿Conoce usted el Proceso de una Ejecución Presupuestaria de Proyectos?

	Si		No

3. ¿Conoce usted si existe dentro la Asociación, algún formato para la elaboración de presupuestos?

	Si		No

4. ¿En su consideración, existe en la Asociación un Departamento que controla, monitorea y evalúa una ejecución presupuestaria?

	Si		No

5. ¿En su condición de Jefe de Área, se practica el presupuesto participativo?

	Si		No

6. ¿Se socializan los presupuestos aprobados de los Financiadores a sus dependientes?

	Si		No

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Editorial Bruño. 1965. "Diccionario Bruño". Lima Perú.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez. 1995."Metodología guía para la elaboración diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas". Santafé Bogota - Colombia

Estatuto Orgánico de la AOPEB

Informe de Auditoria Externa, estados financieros combinados al 31 de diciembre de 2003 y 2004.

Ley SAFCO 1178 Sistema de Administración Financiera y Control Gubernamental" de 20 de julio de 1990

O. Ray Whittington, CIA, CMA, CPA. 2000. "Auditoria un Enfoque Integral". 12a edición. Santafé Bogota – Colombia

Rubén Centellas y Carlos Gonzáles 2004."Control Interno y Tratamiento Contable de las Disponibilidades". Editor Centro de Estudios en Contabilidad y Auditoria, Ediciones Excel Sior. La Paz – Bolivia.

Rubén Oscar Rusenás. 1987. "Manual de Control Interno". 2da. Edición. Editorial Cangallo. Argentina.

Walker Paiva Quinteros. 1999. "Control Interno". Editorial Educación y Cultura. Cochabamba - Bolivia

<http://html.rincondelvago.com/procesos-administrativos.html>

www.frrg.utm.edu.ar/112/22

www.definicion.org/proceso-administrativo

[www.definicion.org/ejecucion -del- gasto](http://www.definicion.org/ejecucion-del-gasto)

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf