

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



Mejoras en la implementación financiera y contable del proyecto Seeds fase II en Perú durante el año 2023

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Contadora Pública que presenta:

Fiorella Connie Valer De la Cruz

Asesora:

Rosa Milagros Castañeda Moreano

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD ⁽¹⁾ - TSP

Yo, ROSA MILAGROS CASTAÑEDA MOREANO, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del trabajo de suficiencia profesional titulado

“Mejoras en la implementación financiera y contable del proyecto Seeds fase II en Perú durante el año 2023”


de la autora

FIORELLA CONNIE VALER DE LA CRUZ

dejo constancia de lo siguiente:

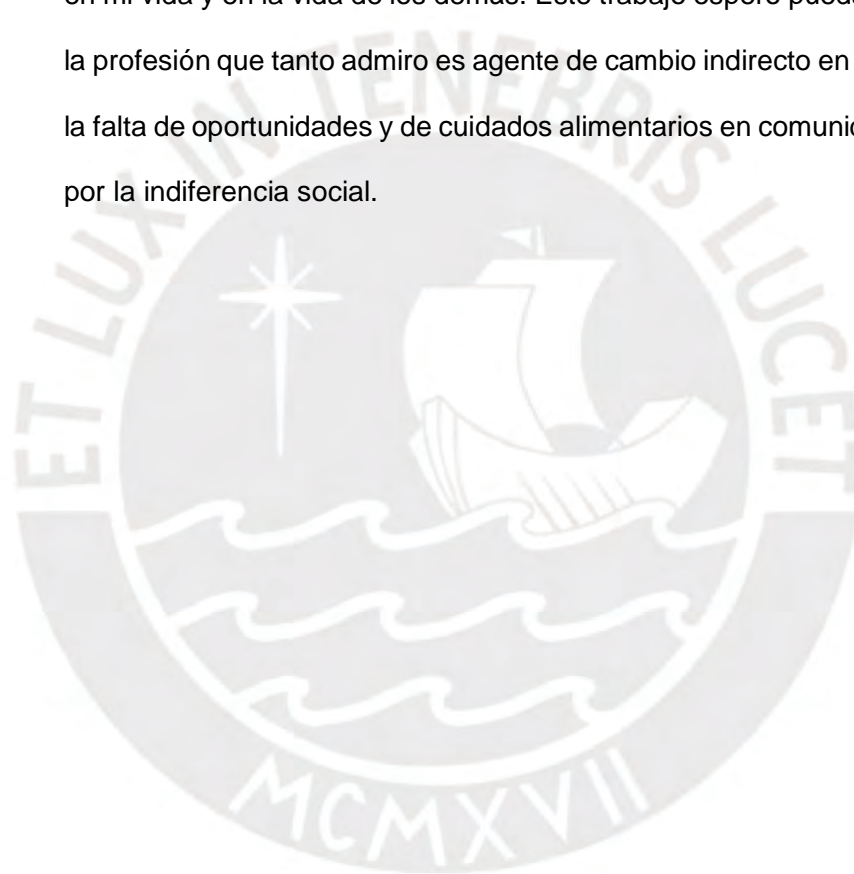
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **7%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **28/05/2025**.
- Este reporte de similitud de 7%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 28 de mayo del 2025

Apellidos y nombres completos de la asesora: (Igual como figura en el DNI)	
CASTAÑEDA MOREANO ROSA MILAGROS	
DNI: 10279866	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3097-8504	

¹) Este informe deberá estar firmado por el profesor responsable de la asesoría y deberá estar acompañado por el reporte TURNITIN respectivo.

El presente trabajo está dedicado a Dios por darme fortaleza, a mi papá Fausto y mi mamá Connie por brindarme las oportunidades, su amor incondicional y seguridad, a mi hermano Eduardo por ser mi motivación en la lucha contra las desigualdades sociales, a mis profesores por todo el conocimiento compartido, especialmente a mi profesora Rosa por su paciencia y aliento constante; y finalmente, a todas las personas que son luz en mi vida y en la vida de los demás. Este trabajo espero pueda reflejar como la profesión que tanto admiro es agente de cambio indirecto en la lucha contra la falta de oportunidades y de cuidados alimentarios en comunidades aisladas por la indiferencia social.



Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional analiza los desafíos en la implementación financiera y contable de la fase II del proyecto social Seeds en 2023, ejecutado por una fundación sin fines de lucro en un contexto de transición. Para mejorar la eficiencia en la administración de recursos, se identificaron áreas críticas mediante la revisión de procedimientos internos, actualización de sistemas de registro financiero y alineación entre las necesidades del proyecto y su ejecución presupuestaria. Esto permitió la optimización de costos y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera.

Para abordar estos desafíos, se mejoró la implementación financiera y contable del proyecto, integrando los procedimientos institucionales con las políticas del donante extranjero. A través de la administración de recursos financieros, elaboración de informes y supervisión del presupuesto, se garantizó la alineación con los objetivos estratégicos. Esto permitió financiar estrategias de agrobiodiversidad, maximizando el impacto de la inversión social y ajustando los recursos a las necesidades de las comunidades andinas.

Los resultados destacan la importancia de la transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad financiera en la gestión de proyectos sociales. Se concluye que una gestión contable eficiente, basada en la mejora continua de procesos y el cumplimiento de estándares internacionales, potencia iniciativas sociales, asegurando la sostenibilidad y optimización de los recursos en beneficio de las comunidades.

Palabras clave: Gestión financiera, contabilidad, proyecto Seeds, rendición de cuentas, donante extranjero, presupuesto, optimización de recursos.

Abstract

This professional competency report analyzes the challenges in the financial and accounting implementation of Phase II of the Seeds social project in 2023, executed by a nonprofit foundation in a transitional context. To improve resource management efficiency, critical areas were identified through a review of internal procedures, an update of financial record-keeping systems, and alignment between the project's needs and its budget execution. This allowed for cost optimization and the strengthening of financial sustainability.

To address these challenges, the project's financial and accounting implementation was improved by integrating institutional procedures with the foreign donor's policies. Through financial resource management, report preparation, and budget oversight, alignment with strategic objectives was ensured. This made it possible to fund agrobiodiversity strategies, maximizing the impact of social investment and adjusting resources to the needs of Andean communities.

The results highlight the importance of transparency, accountability, and financial responsibility in the management of social projects. It is concluded that efficient accounting management, based on continuous process improvement and compliance with international standards, enhances social initiatives, ensuring sustainability and resource optimization for the benefit of communities.

Keywords: Financial management, accounting, Seeds project, accountability, foreign donor, budget, resource optimization.

ÍNDICE

Introducción	9
Capítulo I: Contexto Del Trabajo	11
1.1. Datos Generales De La Fundación	11
1.2. Actividad Principal De La Fundación	11
Desarrollo De Planes Operativos	13
Implementación de proyectos en el sistema contable	13
Elaboración de convenios	13
Seguimiento del traspaso de fondos en el país	13
Consolidación de información	13
1.3. Organigrama De La Fundación En Perú	13
1.4. Principal proyecto: Seeds 2023	16
Capítulo II: Planteamiento Del Problema	18
2.1 Situación Problemática De La Entidad	18
2.2 Formulación Del Problema	20
2.3 Objetivos De La Actividad De Mejora	21
2.4 Justificación De La Actividad Profesional	22
Capítulo III: Fundamentación Teórica	23
3.1 Bases teóricas	23
3.2 Conceptos Clave	29
3.3 Marco conceptual	30
3.4 Marco normativo aplicable:	31
Capítulo IV: Propuesta De Solución	35
4.1 Descripción De Las Actividades Propuestas	35
Finanzas	38
Contabilidad y Tesorería	38
Programas	39
4.2 Descripción De Las Actividades De Mejora	40
Capítulo V: Implementación Y Resultados	43
5.1 Implementación De Las Actividades De Mejora	43
5.2 Presentación De Resultados	63
5.3. Dificultades encontradas	81
5.4. Análisis de la implementación	82
5.5. Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP	85

CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO	86
6.1 Evaluación del impacto de la propuesta	86
6.2 Aporte del candidato en la mejora de la fundación	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
GLOSARIO	104
APÉNDICES	105



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Principios de la Norma ONG calidad versión 6.....	25
Tabla 2	Marco normativo aplicable	31
Tabla 3	Cronograma de capacitación en SAP a personal	42
Tabla 4	Flujograma para la gestión de convenios con socias	44
Tabla 5	Flujograma para la revisión de informes.....	48
Tabla 6	Presupuesto consolidado 2023	67
Tabla 7	Reporte de flujo de caja	70
Tabla 8	Reporte de la oficina país.....	74
Tabla 9	Reporte de la socia beneficiaria	75
Tabla 10	Reporte de gastos consolidado (Muestra).....	78
Tabla 11	Indicadores de éxito de la propuesta.....	87



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Relación entre los principales actores	12
Figura 2 Organigrama	15
Figura 3 Indicadores de éxito del nuevo flujograma del proceso de compras	41
Figura 4 Flujo de gestión de compras	52
Figura 5 Indicadores para medir la eficiencia de los reportes financieros	65
Figura 6 Indicadores de desempeño financiero económico del proyecto	84
Figura 7 Comparación a nivel de procesos y actividades implementadas	86
Figura 8 Distribución de horas trabajadas por día en promedio dedicados al proyecto Seeds 2023.....	90



Introducción

A lo largo de los años, diversas problemáticas sociales, agravadas por el cambio climático, han llevado a que las comunidades del interior del país se sientan aisladas y sin respuestas a sus múltiples demandas. Esta problemática no solo ha intensificado las dificultades que enfrentan, sino que también ha comprometido sus recursos naturales y medios de vida. Una de las cuestiones más urgentes es la soberanía alimentaria, ya que estas familias se encuentran vulnerables frente a las industrias extractivas y, en ocasiones, también ante la falta de apoyo del propio Estado.

En ese sentido, Chenou et al. (2024) considera que

Son muchos los actores, organizaciones, foros y movimientos que han sido claves para el debate de la soberanía alimentaria. Algunos de ellos han contribuido a la formulación de políticas públicas, otros a la organización de movimientos sociales, y de foros de discusión y debate relacionados (p.95-96).

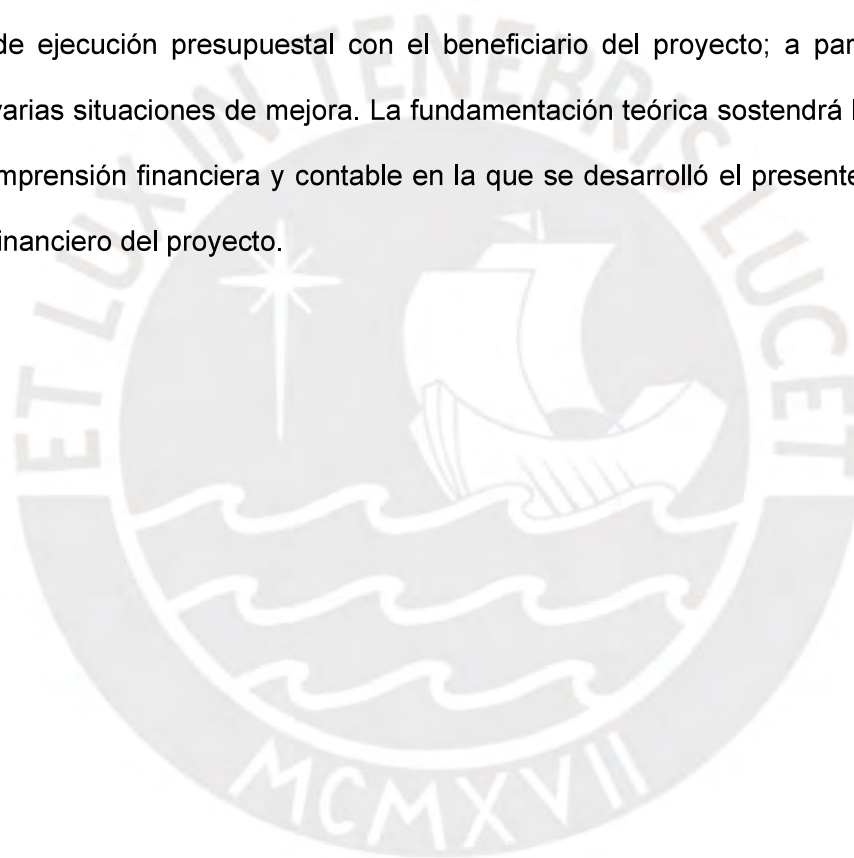
Uno de estos actores es la fundación en España, una organización sin fines de lucro que es parte de una confederación internacional compuesta por 21 países alrededor del mundo, que trabaja para reducir la pobreza y la desigualdad. La fundación se enfoca en varias áreas clave:

- Justicia económica: Promueve políticas de inclusión económica y sostenibilidad, apoyando a comunidades vulnerables en la defensa de sus derechos y acceso a recursos.
- Soberanía alimentaria: Asegura el acceso a alimentos nutritivos y asequibles, fomentando prácticas agrícolas sostenibles y la agrobiodiversidad.
- Cambio climático: Impulsa iniciativas para la adaptación de comunidades a los efectos del cambio climático y defiende políticas de resiliencia.
- Derechos de las mujeres: Promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, combatiendo la violencia de género y fomentando su participación en decisiones.

A través de estas áreas, la fundación busca empoderar a las comunidades y fomentar un desarrollo equitativo y sostenible.

En el presente trabajo de suficiencia profesional se detalla el contexto del trabajo realizado en el proyecto Seeds, donde se explica la información financiera que se elaboró para una eficiente gestión financiera del proyecto a lo largo de su implementación.

Por otro lado, se plantea como problemática para este trabajo la complejidad de la gestión contable y financiera tanto para la rendición de cuentas con el donante, como la elaboración y seguimiento de ejecución presupuestal con el beneficiario del proyecto; a partir del cual se identificaron varias situaciones de mejora. La fundamentación teórica sostendrá las bases para una mejor comprensión financiera y contable en la que se desarrolló el presente trabajo como responsable financiero del proyecto.



Capítulo I: Contexto Del Trabajo

En este capítulo se presenta la información general de la fundación con el propósito de comprender sus actividades principales, así como las características particulares de su estructura, dado que se trata de una fundación extranjera. Por otro lado, se presenta el organigrama institucional que describe las unidades y el órgano de control de la fundación en Perú, en torno a su autonomía técnica, administrativa y financiera. Asimismo, se incluye información del proyecto Seeds y su relación con la problemática de esta investigación.

1.1. Datos Generales De La Fundación

La fundación forma parte de una confederación de 21 organizaciones afiliadas no gubernamentales a nivel mundial, que se unieron para intercambiar conocimientos y recursos orientados a aumentar esfuerzos para la lucha en contra la pobreza y la desigualdad. Cada organización afiliada tiene su propia independencia y cuentan con sus propias áreas de actividad y trabajo. El secretariado de la confederación se encarga de hacer las coordinaciones entre las afiliadas. La fundación tiene su matriz en España y opera en 80 países, el cual incluye a la oficina de Perú para la incidencia y el desarrollo de sus proyectos sociales en favor de los que más lo necesitan.

1.2. Actividad Principal De La Fundación

La fundación en Perú, generalmente llamada como oficina país, se dedica a canalizar financiamiento externo, en su mayoría de donantes externos privados y gubernamentales, hacia diversas organizaciones no lucrativas (ONG) en el país que comparten la misma visión y objetivos en áreas clave, las cuales son llamadas generalmente como socias beneficiarias. En la Figura 1 se puede apreciar la interacción de los principales actores anteriormente descritos.

Figura 1

Relación entre los principales actores



Nota: Adaptado de la interacción de los actores con los que trabaja la fundación, vigente a la fecha del presente trabajo de investigación.

Es importante destacar la horizontalidad en la interacción de los actores principales frente a los donantes, quienes otorgan las donaciones destinadas a su ejecución. Para captar y canalizar una donación, es fundamental la participación interconectada de todos los actores involucrados. Esta dinámica no solo permite una gestión eficiente de los recursos, sino que también garantiza su validación y correcta ejecución, asegurando que las donaciones cumplan con los objetivos establecidos.

El rol del Oficial de finanzas es fundamental en la gestión financiera y contable de los proyectos, así como la transparencia en la rendición de cuentas. Dentro de las principales responsabilidades de dicho rol se incluyen:

Desarrollo De Planes Operativos

Se elabora los contratos con donantes extranjeros públicos o privados, quienes han coordinado previamente con la sede para financiar proyectos sociales en Perú. Este proceso asegura que se cumpla con todos los requisitos necesarios para formalizar el contrato.

Implementación de proyectos en el sistema contable

Se registra el proyecto en los centros de costos del sistema contable de la fundación, lo que permite generar reportes financieros eficientes y oportunos, facilitando la toma de decisiones.

Elaboración de convenios

Se establece acuerdos con los beneficiarios directos de las donaciones, denominadas "socias". Además, se realiza un acompañamiento y seguimiento financiero para garantizar su correcta rendición de cuentas, asegurando la transparencia en la utilización de los fondos.

Seguimiento del traspaso de fondos en el país

Se hace un seguimiento y control del cronograma de transferencia de fondos según contrato con el donante. Se solicitan los fondos que llegan a sede mediante la tesorería de forma mensual y según la planificación previa del presupuesto. Estos fondos solicitados son gestionados para la implementación directa en la oficina país, y para el traspaso de fondos a las socias del proyecto mediante un convenio.

Consolidación de información

Se integra los aspectos financieros y narrativos del proyecto para preparar reportes destinados al donante. Al finalizar el proyecto, se facilita la información a la auditoría externa, proveyendo la información solicitada y otros aspectos requeridos por los auditores.

1.3. Organigrama De La Fundación En Perú

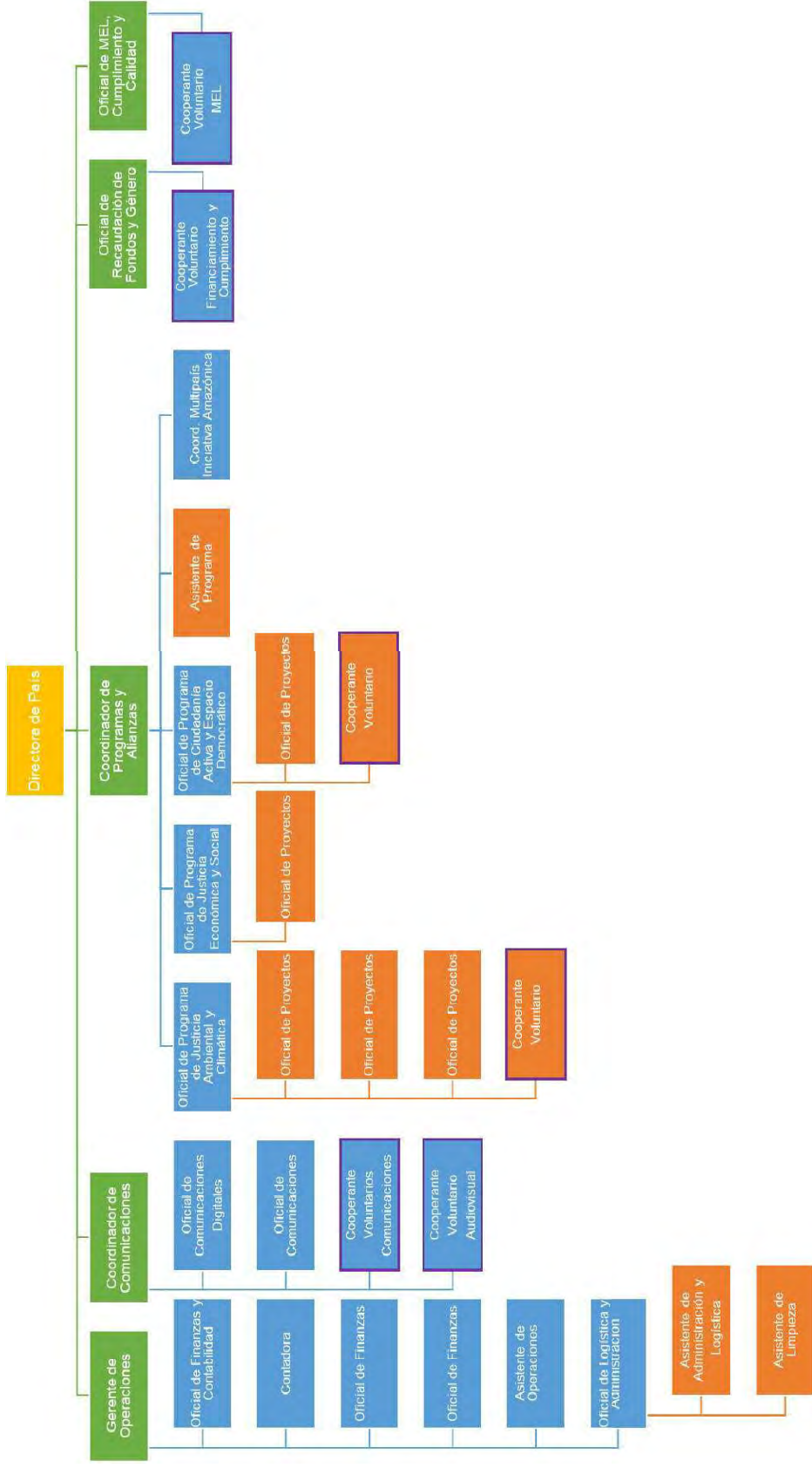
La fundación en Perú cuenta con un organigrama mixto, estructurado verticalmente para definir claramente las áreas de responsabilidad, pero con una dinámica de trabajo horizontal que fomenta la interacción transversal entre los equipos. Esta combinación permite una gestión más

eficiente, promoviendo la toma de decisiones colaborativa y la integración de enfoques multidisciplinarios para la ejecución de proyectos.

Como se puede visualizar en la Figura 2, la fundación en Perú está conformado por la directora de País y diversas gerencias, las cuales lideran equipos integrados por personal nacional y cooperantes voluntarios del exterior. Para fortalecer su desempeño, la fundación implementa estrategias de capacitación continua, optimización de procesos y promoción de un ambiente de trabajo colaborativo. Esto permite mejorar la gestión de recursos y garantizar la alineación con los objetivos estratégicos, asegurando una ejecución eficiente de los proyectos.

El fortalecimiento del equipo de operaciones, liderado por la Gerente de Operaciones, ha sido clave para la sostenibilidad y el impacto de las iniciativas de la fundación en Perú. En particular, el área de Operaciones ha experimentado una expansión estratégica con la incorporación de nuevos puestos especializados en contabilidad, finanzas y logística, lo que ha permitido una distribución más eficiente de las responsabilidades y una ejecución más ágil de los procesos internos. Esta especialización ha optimizado el desempeño de las actividades operacionales, asegurando un mejor control financiero, una gestión contable más precisa y una administración logística eficiente. Gracias a esta reestructuración, se ha logrado una mayor coordinación con las demás áreas de la fundación, maximizando la eficiencia en la gestión de recursos y potenciando el impacto de los proyectos en las comunidades beneficiarias.

Figura 2
Organigrama



Nota: Adaptado de Organigrama (2022).

1.4. Principal proyecto: Seeds 2023

La fundación en Perú cuenta con varios proyectos de incidencia social en tres ejes fundamentales: El eje climático y ambiental, el eje de activismo y el eje de economía fiscal. El proyecto Seeds pertenece a la gestión del eje climático y ambiental y se encuentra financiado casi en su totalidad por un donante extranjero público, a través de su agencia de ayuda al tercer mundo en Suecia, quien conecta con la fundación en España para elegir a Perú como parte de su programa.

El programa trabaja con las comunidades locales como base, establece asociaciones e invierte en alianzas con ONG, instituciones gubernamentales, organismos académicos e institutos nacionales de investigación y mejoramiento de ideas afines. Se reúne experiencia en mejoramiento genético de agricultores, nutrición y plantas alimenticias locales, desarrollo de semillas de calidad, políticas y legislación, desarrollo de empresas locales y asociaciones público-privadas. El programa se enfoca en innovaciones basadas en el conocimiento local y la agrobiodiversidad, donde en Perú se decidió orientar estas oportunidades de mejora en relación a la calidad de la semilla de la papa.

Seeds llegó a la fundación en Perú en 2019, iniciando su fase II de implementación, programada para cinco años. Inicialmente gestionado por una afiliada americana en 2021, se realizó una transición estructural, y la nueva sede responsable paso a ser la fundación con sede en España (en adelante, la sede). Este cambio implicó la actualización de políticas institucionales y procesos de gestión, lo que exigió que las socias se adaptaran a nuevos esquemas, contratos y documentación de marco teórico y de gestión financiera.

La transición presentó desafíos significativos durante dos años para la socia y la fundación en Perú (en adelante, la oficina país), pero en 2023 se identificaron oportunidades de mejora. Aunque el proyecto tiene una duración de cinco años, se auditaba anualmente. Durante

estas auditorías, surgieron observaciones sobre la documentación financiera, las cuales fueron abordadas exitosamente para facilitar el cierre del proyecto en 2023. Actualmente, se utiliza la información recopilada en 2023 para analizar la gestión del proyecto en el contexto de transición y las mejoras implementadas en respuesta a las políticas de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).



Capítulo II: Planteamiento Del Problema

En el presente capítulo se busca contextualizar la situación que enfrenta la oficina país en relación al problema de investigación, con el fin de brindar un panorama más claro acerca del contexto y las condiciones en las que se encontraba, además del reto que supuso hacer las mejoras del proyecto en el último año de la fase II. Así mismo, se plantea la formulación del problema, los objetivos que se pretende conseguir, y la justificación del rol profesional asumido.

2.1 Situación Problemática De La Entidad

Debido a la transición, la oficina país no tenía suficientes recursos humanos luego de la reorganización de puestos y descripciones de trabajo que originaron salidas de personal. A pesar de que en el área de finanzas y contabilidad se hicieron capacitaciones del sistema ERP para el registro contable y financiero de los proyectos; estos no fueron suficientes para abordar todas las casuísticas que se presentaban en la diversidad operativa de cada uno de estos proyectos, además de la cantidad de proyectos que ingresaban en este contexto de transición.

Uno de estos ejemplos fue el proyecto Seeds que venía haciendo su traspaso operativo y financiero al nuevo sistema. El proceso de transición en el área de operaciones tomó mucho tiempo en estructurarse, es así como, en el 2023 mediante una auditoría interna, se esclarece el proceso y flujos de las actividades para cada área; así como la escala de responsabilidad y aprobación de cada una de estas actividades, en la cual se utilizó una herramienta de gestión de proyectos para la identificación de los involucrados en cada tarea y el tipo de responsabilidad asumida. Este es el modelo determinado por las siguientes letras: Responsable, Aprobador, Consultado, e Informado, identificado como modelo RACI. El objetivo de dicho modelo fue determinar y nutrir el flujo de procesos redefinidos.

Las personas y entidades que intervinieron en el proyecto Seeds parte desde el donante extranjero en Suecia, que, mediante la afiliada en Suecia, buscan en la sede su autorización para

implementar el proyecto en Perú, mediante la gestión de los recursos de implementación directa en la oficina país.

Es ahí donde se presentan diversos roles que intervienen en la ejecución directa de la donación otorgada a la oficina país. En primer lugar, se encuentra la oficial del proyecto quien pertenece al equipo del eje climático y ambiental. Esta persona es quien toma conocimiento de la incorporación de una nueva donación de la mano de la oficial de movilización de recursos. Para la elaboración del presupuesto y el plan operativo previo al contrato, se incluye a la oficial de finanzas quien es delegada por la Gerencia de operaciones para que lleve a su cargo el proyecto. Es así, que se comienza con la construcción del contrato con el representante del donante, la afiliada en Suecia. Una vez que se tiene el contrato, desde sede se habilitan los códigos y la subvención relacionada a este proyecto, para que la oficina país pueda disponer de estos recursos.

Esta actividad es llevada a cabo por el área de finanzas, tanto de la sede como de la oficina país. Luego, se procede a pedir los fondos del donante (estos llegan en armadas una vez firmado el contrato con la sede) y a planificar la ejecución de los gastos y la transferencia de una parte de los fondos a la socia beneficiaria, quien previamente fue seleccionada mediante concurso por el equipo del eje climático de la mano con la afiliada en Suecia.

Para los gastos de ejecución directa desde la oficina país, se involucra al equipo de logística, quienes son los que se encargan del procedimiento de compras, y al equipo de planillas y tesorería para resguardar los fondos salariales y los pagos a proveedores de estas ejecuciones directas gestionadas por la oficial del proyecto de la mano con el área logística.

Con respecto a la socia beneficiaria, esta se constituye en el actor más importante en la intervención del proyecto, puesto que cumple un rol significativo en la ejecución de la donación otorgada para cumplir con los requisitos del donante y obtener indicadores positivos en relación a la incidencia directa en las comunidades, generando así el impacto esperado en este proyecto

social para los beneficiarios reales: las comunidades que se sustentan por una mejora agrícola y social, y las oportunidades de mejora para sus familias en busca del derecho a una mejor alimentación y el derecho a los cuidados básicos. En busca de lo escrito anteriormente, la socia tiene una estructura organizacional y de actividades similar a la oficina país.

Los principales actores que intervienen del lado de la socia son el coordinador del proyecto quien coordina con la oficial del proyecto; además el contador y su equipo se encargan de gestionar el dinero y justificar los gastos acordados en el convenio.

2.2 Formulación Del Problema

La principal problemática del proyecto Seeds durante 2023 fue la gestión del proceso financiero y contable, crucial para garantizar una óptima rendición de cuentas y un cierre efectivo del proyecto.

Este desafío que se desarrolló en un contexto de transición tiene como posible causa, en primer lugar, la transición misma debido a la falta de recursos humanos, la compleja inducción de los procesos operativos, la falta de claridad de los flujos de los procesos y los niveles de responsabilidades y aprobación. En segundo lugar, la pérdida de la información financiera y contable por parte de la afiliada saliente para poder traspasar correctamente los fondos del donante y su gestión operativa a los sistemas de la oficina país como de la afiliada entrante. En tercer lugar, la falta de conexión directa entre finanzas y la gestión del proyecto; esto debido a que anteriormente el equipo financiero no tenía incidencia en las elaboraciones del contrato con el donante ni en el proceso de capacitación de las socias, por lo que anteriormente solo se realizaba la revisión del formato financiero al final del término del proyecto.

Considerando lo anteriormente expuesto, algunas posibles consecuencias de no haber tratado a tiempo las problemáticas presentadas del proyecto fueron las siguientes: En primer lugar, duplicidad de trabajo lo que trae consigo ineficiencias en la gestión de los recursos disponibles, tales como la demora en la entrega de reportes (10 días de demora), la lentitud de

la gestión de compras en 12 días, la falta de cumplimiento de las solicitudes llegando a 42% de solicitudes sin cumplir, y finalmente errores en las solicitudes de un 30% en las solicitudes mensuales. Esto va de la mano con el reflejo del exceso y algunas veces la mala distribución de trabajo relacionado a las horas laborables y horas extras por día en promedio, que algunos colegas de diversas áreas ocupaban para el proyecto: el oficial financiero usaba 6 horas (5 horas laborales y 1 hora extra), el contador usaba 3,3 horas (3 horas laborales y 0,3 hora extra), el oficial de logística usaba 3,3 horas (3 horas laborales y 0,3 hora extra), y finalmente el oficial del proyecto usaba 10 horas (8 horas laborales y 2 horas extras). Además, los informes del donante fueron distintos al sistema por lo que era más que necesario poder reorganizar bien el flujo para tener la contabilidad al día. Esto debido a que la contabilidad al inicio de la transición no teníamos conocimiento pleno del Sistema SAP, por lo que nos originaba errores de registros de más del 50%. En segundo lugar, alertas de auditoría externa que no hubieran podido ser solucionadas a tiempo. Finalmente, el mayor riesgo sería la pérdida de donaciones a partir de la caída de los proyectos, lo cual se describe en el capítulo VI Valoración del impacto.

2.3 Objetivos De La Actividad De Mejora

Este proyecto fue planteado inicialmente con una duración de 5 años, pero finalmente se redujo a 4 años, como se explica en los siguientes capítulos, para lo cual se requería de un correcto cierre a efectos de entrar a la tercera fase de este proyecto, consistente en la aplicación del fortalecimiento de los sistemas de semillas y alimentos, así como la formación de redes agrarias para una coalición que permita exigir medidas óptimas sobre políticas alimentarias.

El interiorizar tanto la gestión del proyecto como la conectividad con los actores principales del proyecto fue de suma importancia. Es por ello, que era vital iniciar con el acompañamiento a las socias en el uso adecuado de los formatos de información financiera y en la correcta imputación de los rubros establecidos en el plan operativo acordado con el

representante del donante, la afiliada en Suecia. Esto, mientras se afianzaba la definición de un proceso eficiente para la gestión del proyecto.

Para abordar esta situación, el punto de partida fue la elaboración del plan operativo anual, que representa una etapa clave en la implementación del proyecto. Cada año, este plan se audita para asegurar su cumplimiento. A medida que se avanza en la implementación financiera, es esencial la coordinación con la oficina país en relación a los recursos asignados a las socias. Este enfoque integral permite una supervisión más efectiva y un alineamiento con los objetivos del proyecto.

Además, se identificaron áreas de mejora en relación con los informes de auditoría. Un objetivo fundamental de este trabajo fue demostrar que una revisión financiera eficiente y la aplicación rigurosa de los aspectos contables para la determinación de costos son cruciales. La imputación oportuna de estos costos facilita la identificación de saldos y respalda procesos de toma de decisiones informadas en la gestión financiera.

2.4 Justificación De La Actividad Profesional

El conocimiento en contabilidad, tributación y la documentación requerida por el fisco no solo contribuye a la transparencia de la información presentada en las auditorías, sino que también asegura el cumplimiento de las normativas vigentes. Todo esto es esencial para el cierre exitoso de la fase II del proyecto ante el donante, garantizando que los recursos se utilicen de manera efectiva y en beneficio de las comunidades involucradas.

En tal sentido, el año 2023 fue un período de retos significativos, pero también de importantes aprendizajes sobre la gestión financiera en un contexto de cambio, los cuales fueron fundamentales para fortalecer la transparencia y la responsabilidad de cara a futuros proyectos.

Capítulo III: Fundamentación Teórica

El presente capítulo muestra las bases teóricas que fundamentan la gestión financiera y contable realizada para la implementación del proyecto Seeds del 2023. Además, se desarrollan conceptos claves sobre la fundación, y a la vez se desarrolla el marco conceptual y normativo en el que se trabajó el proyecto.

3.1 Bases teóricas

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) operan dentro de entornos dinámicos en los que la gestión de relaciones juega un papel clave en su desarrollo y sostenibilidad. Para Zuluaga, Lindarte y Martínez (2023), a diferencia de estructuras cerradas, estas organizaciones forman parte de sistemas abiertos, lo que significa que dependen de recursos externos y eventos del entorno, pero también tienen la capacidad de generar cambios e influir en su contexto. En ese sentido Zuluaga, Lindarte y Martínez (2023) nos sugieren que generalmente, las ONG comienzan con un alcance limitado y, a medida que evolucionan, la ampliación de sus redes y alianzas estratégicas se convierte en un factor crucial para fortalecer su impacto y eficacia. Su capacidad de innovar y desarrollar soluciones creativas a problemáticas sociales está estrechamente ligada a su interacción con otros actores, como organismos gubernamentales, empresas y otras ONG, dentro de redes y coaliciones tanto formales como informales.

Por lo tanto, resulta fundamental analizar y desarrollar modelos de gestión que permitan a las ONG operar de manera eficiente, maximizando sus recursos y potenciando su impacto social.

En un estudio realizado por los autores Zuluaga, Lindarte y Martínez (2023) sobre nueve casos de ONG en la ciudad de Manizales, en Colombia, se identificó que la gestión organizacional influye significativamente en la dinámica de las ONG de Manizales, pero de manera diferenciada y de acuerdo con las características y contexto de cada organización, el cual no pretende tener una fórmula o modelo único aplicable a todas. Además, el estudio busca

analizar las variables relevantes de la gestión organizacional que puedan servir como herramientas para la toma de decisiones y la planificación estratégica, tales como los siguientes planteamientos:

- Es fundamental una plataforma estratégica donde la misión y visión definan con claridad la labor y proyección de la organización, priorizando sostenibilidad, innovación y desarrollo sobre enfoques asistencialistas.
- Las ONG tienen un gran alcance para impulsar el desarrollo y ampliar su cobertura.
- La participación de directivos es clave para la sostenibilidad y planificación estratégica.
- Es clave contar con estructuras flexibles, fomentar el voluntariado y garantizar buenas condiciones laborales.
- La diversificación financiera y la transparencia son esenciales para la sostenibilidad y credibilidad de las ONG.

En relación con la gestión de calidad, este es un elemento clave para mejorar el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, ya que permite optimizar procesos, garantizar la transparencia y aumentar el impacto de sus acciones. Según López y Martínez (2011) “un sistema de gestión de la calidad, entre otros beneficios, facilita la consecución de los objetivos de la organización y el ajuste a las necesidades de los clientes, reduce los costes de la “no calidad” y ayuda a organizarla” (p. 17). A nivel internacional, España cuenta con el Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG), que, con el respaldo del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, promovió la creación de la Norma ONG Calidad en 2014. Esta norma, diseñada para ONG del sector social, integra principios de la ISO 9001 y directrices del Modelo de Excelencia EFQM. Su enfoque se basa en la idea de que una ONG comprometida con la calidad incorpora valores y principios compartidos en el sector. La norma está estructurada por diversos principios organizados en tres áreas: orientación a las personas, a la organización y a la sociedad. (Zavaleta, 2021).

Tabla 1

Principios de la Norma ONG calidad versión 6

Orientación a las personas	Orientación a la organización	Orientación a la sociedad
Dignidad humana	Orientación a las partes interesadas	Solidaridad
Defensa de derechos	Valor del voluntariado	Confianza
Inclusión social	Participación	Transparencia
Orientación a cada persona	Profesionalidad	Rendición de cuentas
	Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	Mejora continua	Apertura e implicación social
	Gestión orientada a la misión	Sostenibilidad social y ambiental
	Igualdad de género	Transformación social
	Buen Gobierno	
	Innovación	

Fuente: Elaboración propia recabada del Instituto para la calidad de las ONG (2023)

https://icong.org/norma_v6/

Además, El Project Management Institute (PMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de sus guías metodológicas, ofrecen recomendaciones para mejorar la gestión

de proyectos, incluyendo la gestión de calidad. Adoptar un enfoque orientado en la calidad permite una gestión más flexible, eficaz y eficiente, impactando positivamente en los procesos y resultados organizacionales. (Vega y Zavaleta, 2021).

Por otro lado, tenemos a la gestión basada en resultados donde según los autores Chirinos, Chirinos y Reupo (2024) “este enfoque busca mejorar la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas de las organizaciones educativas, alineando sus objetivos estratégicos con los resultados esperados” (p. 114).

Es por ello, que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID,2025) propone que “los procesos de implementación de las instituciones de gestión por resultados deberían aprovecharse para alinear las funciones, las responsabilidades y los planes individuales de trabajo de los funcionarios públicos (empezando por los puestos de dirección) puede ser a los objetivos y metas institucionales. De esta manera será posible fortalecer y transparentar el modo en que se gestiona la evaluación del rendimiento” (p. 51). Podríamos decir que este enfoque ayuda a las organizaciones sin fines de lucro a mejorar su gestión alineando sus objetivos con los resultados esperados. Al priorizar la eficacia, eficiencia y transparencia en la rendición de cuentas, se optimizan los recursos y la toma de decisiones, fortaleciendo su impacto y sostenibilidad.

En relación a una gestión por objetivos, Sánchez (2003) sostiene que no hay una legislación existente para la gestión por objetivos, y que el sentido común podría prevalecer en su definición. Esto es importante porque permite que las organizaciones adapten la gestión por objetivos en relación con sus necesidades, y, además, fomenta a la creatividad en su implementación desde un enfoque innovador y práctico.

Adicionalmente, Sánchez (2003) considera que el sistema debe ser difundido hasta los jefes de las unidades operativas más básicas de la organización, a través de reuniones o entrevistas entre las unidades de gestión y sus superiores. Esta fase inicial busca implementar

los cambios necesarios en los objetivos estratégicos y operacionales, así como en los niveles de autoridad y la delegación de funciones.

En este sentido, Campoverde (1984) señala que el planeamiento estratégico está estrechamente vinculado con la delegación de responsabilidades por parte de los directivos, lo que refuerza la importancia de una adecuada distribución de tareas y autoridad en todos los niveles de la organización. Ambos autores coinciden en que la delegación de responsabilidades y la correcta asignación de funciones son elementos clave para lograr la eficacia en la implementación de los objetivos estratégicos.

Para ello, Sánchez (2003) nos comenta que, en la preparación del Plan Estratégico, se deben considerar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar a la organización y a sus unidades de gestión, estableciendo así las acciones a realizar y las medidas para contrarrestar posibles externalidades negativas. El Banco mundial (BM, 2024), en el Manual de administración tributaria, nos indica algunos aspectos importantes sobre la planeación estratégica: “Este proceso marcará el rumbo para mejorar el rendimiento operativo y facilitará la asignación adecuada de los escasos recursos de la agencia de administración fiscal a las áreas que plantean mayores riesgos de cumplimiento. Este proceso abarca todas las actividades principales de la administración tributaria y tiene en cuenta el contexto y el entorno en el que opera la administración tributaria y los factores internos, con vistas a alcanzar los objetivos de la administración tributaria” (p, 47).

En conclusión, la entidad tiene potestad de definir como realizar su gestión. La implementación sistemática se debe realizar a lo largo de toda la organización, definiendo objetivos estratégicos y operacionales, el cual debe ser complementado con la delegación de funciones a todos los directivos. Además, al momento de definir un plan estratégico, los directivos también deben de considerar otros factores externos vinculados a la empresa; con lo cual debe estar reforzado por una adecuada gestión financiera.

La gestión financiera es una actividad que se ejecuta en una entidad, se hace cargo de la planificación, organización, dirección, control, monitoreo y coordinación respecto a los recursos financieros disponibles, con el objetivo de crear más beneficios o resultados. (Terraza, 2009, como se citó en Ladrón de Guevara et al., 2021)

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la entidad, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor. Este individuo es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y egresos que ocurren en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma (Cibrán et al., 2013)

La gestión financiera está estrechamente vinculada con la contabilidad, la cual constituye uno de los pilares esenciales de la administración financiera. A través de la contabilidad, se obtiene una visión clara de la situación económica y financiera de una organización, basándose en los estados financieros. Estos informes son utilizados por los responsables financieros junto con los indicadores clave para tomar decisiones sobre inversión, gestión y financiamiento de la empresa (Ortiz, 2013).

De manera similar, la gestión presupuestal se apoya en estos mismos estados financieros para planificar y controlar los recursos de la organización. Al igual que en la contabilidad, la gestión presupuestal permite a los directivos asignar fondos de forma estratégica, garantizar el uso eficiente de los recursos y asegurar que los objetivos financieros y operacionales se cumplan dentro de los límites establecidos, maximizando así el rendimiento de la empresa.

Para Horngren et al. (2012), los presupuestos son herramientas contables clave que las empresas utilizan para implementar estrategias. La gerencia los emplea para comunicar las metas y directrices a toda la organización, impulsando la visión de los gerentes y facilitando la planificación y el control de las acciones necesarias para cumplir con las expectativas de los

clientes y alcanzar el éxito en el mercado. Además, los presupuestos ofrecen indicadores de los resultados financieros esperados y establecen los objetivos y plazos para evaluar el progreso.

3.2 Conceptos Clave

Algunos conceptos clave que se desarrollaran a lo largo de este trabajo son los siguientes:

Según Socías et al (2013), las organizaciones no lucrativas son aquellas cuya finalidad no es obtener un beneficio económico, sino un beneficio social. Existen dos tipos:

- Las públicas son las que persiguen un interés general como las administraciones públicas.
- Las privadas tienen dos tipos: 1) Las que persiguen un interés general como por ejemplos las fundaciones, asociaciones, ONG's, cooperativas sociales, etc.; y 2) las que persiguen un interés particular como las asociaciones, comunidades, sindicatos, etc.

La guía de Métodos contables de la Oficina de programas de justicia (OPJ,2021) nos informa que los métodos contables son las regulaciones que siguen las organizaciones para informar sobre sus ingresos y sus gastos. En el caso del método sobre la base de efectivo, los ingresos se registran cuando se reciben y los gastos se registran cuando se pagan.

Por último, La tasa de cambio promedio representa la velocidad a la que una función varía a lo largo de un intervalo específico; por ejemplo, en un flujo de efectivo. Se calcula dividiendo la diferencia entre los valores de salida de la función por la diferencia entre los valores de entrada. (Faster Capital, 2024). Este concepto es esencial en el cálculo a usar para la elaboración de los reportes y estados financieros.

3.3 Marco conceptual

El marco conceptual considera las siguientes definiciones relevantes para entidades no lucrativas (Socías et al. 2013):

- El balance de situación financiera: Es el estado contable en el que se representa el patrimonio que una entidad posee en un momento dado. Mediante cuentas que se distribuyen en dos columnas paralelas, representa en la de la izquierda el activo y en la derecha el pasivo exigible y el patrimonio neto. Supone que ambas partes deben coincidir cuantitativamente en términos económicos.
- Los recursos son elementos tangibles e intangibles propiedad de la entidad destinado para su uso de forma permanente, para su transformación, para la venta directa sin transformación, y el dinero, sea en efectivo o depositado en cuenta corriente bancaria.
- Las cuentas por cobrar son deudas de terceros para con la entidad.
- Las obligaciones son las deudas de la entidad para con los terceros.

Por consiguiente, las cuentas de balance más representativas en entidades no lucrativas son las siguientes:

- Inmovilizado: Bienes y derechos destinados a permanecer por más de un año en la entidad. Por ejemplo, mobiliario, locales, vehículos, etc.
- Amortización acumulada: Representa la parte consumida de los bienes inmovilizados.
- Deudores de la actividad a corto plazo: Se refiere a las deudas que tienen con la entidad patrocinadores, afiliados, etc., por las cantidades que se hayan comprometido aportar para financiar la actividad en concepto de cuotas, donaciones o subvenciones.
- Deudores financieros a corto plazo: Derechos a favor de la entidad que están en calidad de préstamo a devolver dentro de un periodo corto de tiempo.
- Tesorería: Medio líquidos que posea la entidad. Por ejemplo, la disposición de dinero en efectivo que tenga la entidad en su caja o en sus cuentas bancarias.

Según Horngren (2012) tenemos las siguientes definiciones en relación a la gestión presupuestal y financiera:

- Un presupuesto es a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan.
- La estrategia específica la manera en que una organización combina sus propias capacidades con las oportunidades que hay en el mercado para alcanzar sus objetivos.
- El presupuesto maestro expresa los planes operativos y financieros de la administración para un periodo especificado (por lo general, un año fiscal), e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados.
- Los modelos de planeación financiera son representaciones matemáticas de las relaciones que hay entre las actividades operativas, las actividades de financiamiento y otros factores que influyen en el presupuesto maestro.

3.4 Marco normativo aplicable:

Existe una legislación vigente orientada a las entidades sin fines de lucro. La Tabla 2 presenta el marco normativo aplicable para entidades de este tipo.

Tabla 2

Marco normativo aplicable

Norma	Descripción
Artículo 80 y 99 del Código civil peruano	Artículos sobre las fundaciones que regula su constitución, funcionamiento y disolución.

Artículo 19 inciso b) y artículo 20 de la Ley del Impuesto a la Renta N°774	Artículo 19 inciso b): Trata sobre las rentas no gravadas, que son relevantes para las organizaciones sin fines de lucro.
	Artículo 20: Detalla las condiciones y requisitos que deben cumplir las entidades para gozar de la exoneración del Impuesto a la Renta.
Ley N° 27692	Establece un marco normativo para la supervisión y fiscalización de los fondos de la cooperación internacional a través del APCI.
Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 1	Establece las reglas para la presentación de estados financieros claros, comparables y relevantes.
Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 7	Regula la presentación de los flujos de efectivo, clasificados en operativos, de inversión y de financiamiento.
Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 10	Establece las normas para la presentación de eventos posteriores a la fecha de los estados financieros, diferenciando entre aquellos que ajustan las cifras y los que no lo hacen.

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 21	Regula el tratamiento contable de las transacciones en moneda extranjera y la conversión de estados financieros.
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en EE. UU. (US GAAP) ASU 2016-14 (Topic 958)	Regula la contabilidad y presentación de informes financieros para las organizaciones sin fines de lucro.

Nota. Esta tabla muestra la legislación vigente y normas aplicables para organizaciones sin fines de lucro como lo son las fundaciones, desde la ley de sociedades hasta el marco legal y normativo tributario y contable. Tomado de Socías et al. (2013), Congreso de la república del Perú (<https://www.leyes.congreso.gob.pe>); Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101379&lang=es-ES&view=article&id=3348); Financial Accounting Standards Board (FASB) (<https://www.fasb.org/page/PageContent?pagelid=/projects/recentlycompleted/statements-notforprofit.html&isstaticpage=true>).

En la Tabla 2 se muestra la legislación vigente y el marco normativo que sustentan este trabajo, facilitando la comprensión del contexto legal del estudio. Primero, se presentan las leyes que rigen las organizaciones como la del presente trabajo.

En segundo lugar, se incluyen las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), que guían la elaboración de la información financiera de la organización y sus proyectos. Con respecto a la NIC 1, la fundación tiene claro que este principio es base de la presentación de los estados financieros, sin embargo, desde el donante, los estados financieros muestran relevancia a la hora de obtener el informe de auditoría externa. Este hecho marca una pauta de trabajo donde se prioriza para la ejecución de un proyecto el formato financiero del donante, que, a pesar de tener los criterios contables, no es suficiente para presentar documentación acorde a las auditorías. Esto principalmente ha tomado una alerta para la generación de reportes adecuados tanto para el donante como para auditorías de proyecto. El sistema contable que usa la fundación solo reporta estados financieros institucionales, generando así que los estados financieros por proyectos sean elaborados manualmente (usando la información del libro diario y el reporte de ejecución que nos brinda el sistema). Es por ello, la importancia de la elaboración de estos

estados financieros relacionados a la NIC1. En relación con la NIC 7, su importancia radica en que el reporte financiero al donante se realiza con la metodología contable de la base del efectivo.

Esto quiere decir, que los flujos de efectivo tanto de los ingresos otorgados por el donante y las salidas realizadas por la fundación y sus socias son de suma importancia para la ejecución presupuestal del proyecto en la temporalidad acordada. Con respecto a la NIC 10, que nos informa sobre los hechos posteriores, fue crucial para la auditoria de este proyecto, ya que como se verá en el desarrollo del trabajo, ocurrieron hechos posteriores de importancia contable para la ejecución eficaz del proyecto. Además, la NIC 21, nos brinda ciertos parámetros sobre como los ingresos y gastos suelen convertirse utilizando una tasa aproximada que refleje las variaciones en las fechas de las transacciones, como el tipo de cambio promedio del período, que finalmente y según los requerimientos del donante, fue la tasa en la que se informó los reportes y estados financieros.

Por último, se abordan los principios de contabilidad generalmente aceptados (US GAAP), que estandarizan la presentación de informes financieros auditados, especialmente para proyectos con financiamiento extranjero. La ASU 2016-14 (Tópico 958), antes FASB 116 y 117, regula las prácticas contables para la presentación de la información financiera. Según Acosta (2022), las NIIF no establecen un tratamiento contable específico para las subvenciones. No obstante, en su prefacio, indican que, en ausencia de una norma aplicable, pueden adoptarse otras referencias contables, como los USGAAP emitidos por el FASB. En este sentido, el FASB 116, que regula la contabilización de donaciones, establece que estas deben reconocerse como ingresos o gastos en el período en que se reciben o entregan, utilizando su valor razonable. En el caso del proyecto Seeds, al ser un financiamiento de donante extranjero, los mismos requerimientos del donante exigieron usar estas normas para la realización de la auditoría externa, la cual es llevada de forma anual.

Capítulo IV: Propuesta De Solución

En el presente capítulo se presenta la propuesta de solución orientada a maximizar la eficiencia de los procesos institucionales, en armonía con los requisitos del donante; y a la optimización de los costos operativos resultantes de la misma actividad del proyecto.

4.1 Descripción De Las Actividades Propuestas

La propuesta de solución se origina debido a la necesidad de estandarizar los procesos institucionales con las políticas del proyecto y los requerimientos del donante, orientados a una adecuada rendición de cuentas; todo ello en un contexto de transición de afiliadas. Durante el año 2021 la oficina país comenzaba su etapa de transición de la matriz en América a su nueva matriz en España. Esto requirió diversos ajustes y cambios no solo organizacionales, sino de presupuesto.

Las operaciones en la oficina país fueron afectadas, ya que no se tenía muy claro las responsabilidades nuevas frente a la dinámica entrante de la sede, así como los sistemas nuevos a implementarse. Este contexto también estuvo marcado por el recorte de personal, ya que se necesitaba convertir a la oficina país, en una oficina de influencia. Esto quiere decir, que la oficina país iba a incentivar y ampliar más fondos a las organizaciones socias, y solo a ejecutar actividades de monitoreo, seguimiento y acompañamiento a estas socias. Sin embargo, el éxito de la oficina país, radicaba en la implementación directa de la misma oficina país; es decir, en sacar adelante eventos, publicaciones, investigaciones, de la mano con las socias; por lo cual era importante mantener los recursos humanos necesarios para tales intervenciones.

El primer semestre del año 2021 se orientó a concluir actividades de implementación directa y, además, desde lado operativo, a cerrar cuentas bancarias y contables para la afiliada americana. En ese proceso, surgió el hackeo del sistema Oracle (que se usaba en ese entonces para el trabajo con la afiliada americana), lo que conllevó a que el cierre contable y financiero con esta sede se trabajara de forma manual. Mucha de esta información se perdió y tuvo que

reconstruirse para poder determinar los montos y saldos a traspasarse de los proyectos que aún continuaban activos. Todo ello conllevó a un comienzo ajetreado del segundo semestre del año 2021 de la mano de la nueva afiliada española; quienes tenían procesos más rigurosos en cuanto a la documentación de contratos de proyectos y al flujo logístico, financiero y contable para la fundación.

Al inicio las pocas capacitaciones retrasaron el correcto registro en el sistema de las obligaciones del día a día. Además, el nuevo sistema (SAP), obligaba a tener un curso más integral sobre los módulos y transacciones para un mejor manejo del propio sistema. El sistema SAP se implementó paulatinamente desde el 2021, se empezó con una capacitación de 3 meses (6 horas semanales en horario laboral) otorgada por la entidad quienes contrataron a un servicio externo para la enseñanza del módulo KEY USER SAP FI. Este aprendizaje nos aportó conocimiento de la transacción FB60, que era importante para la subida de gastos de las subvenciones. Es por ello, que esta transacción se empezó a usar ni bien comprendimos la dinámica. A lo largo de nuestras labores, desde sede nos colocaron dos personas a cargo de la implementación financiera en la fundación en Perú. Estas fueron un controlador y una especialista financieros de la sede, quienes nos habilitaron las transacciones que íbamos a usar en el sistema SAP en el módulo R3. Además, nos instruyeron paulatinamente en las transacciones para las actividades como la elaboración de Estados financieros, presupuesto, contabilidad, subvenciones y reimputaciones. Sus transacciones pueden ser visualizadas en el apéndice C de este trabajo. De estos, los más importantes para la implementación fueron las de presupuesto, contabilidad y subvenciones. En el caso de presupuesto tenemos a la transacción ZSEGUIMIENTO_PRESU que nos facilita la incorporación del presupuesto y de sus modificaciones. De esta información partimos al momento de establecer el contrato con el donante. Luego, toda la información de la donación se codifica en una subvención mediante la transacción GMGRANTD donde podemos observar el monto, moneda, vida útil, etc., acerca de

la donación. Además, dentro de las transacciones de subvención, las más importantes para la implementación fueron ZGMPARTNER, ZGMFOLLOWUP y ZGMEXPENSES, las cuales se encargan de registrar gastos ejecutados de las socias, realizar el seguimiento presupuestal versus lo ejecutado, y obtener el reporte de gastos, respectivamente. Por el lado del registro contable, la transacción más destacada fue la FB60 y ZFBCJ, ya que ambas representaban el registro de gastos y su registro en la caja que avala el pago a las obligaciones financieras. Como se mencionó anteriormente, tuvimos una capacitación que ayudó a poder manejar estas transacciones en el sistema. Al inicio, las transacciones de contabilidad eran las que más destacaban y a las que más se pudo fluir en aprendizaje, dado que estas transacciones fueron del día a día tanto para los oficiales financieros como para contabilidad. La incorporación de todas las demás transacciones se hizo paulatinamente, generando al inicio retrasos por falta de conocimiento y práctica en base a estas transacciones. Luego con la reestructuración de puestos y actividades de cada puesto, los oficiales financieros tuvieron que manejar las transacciones de presupuesto y subvención de manera diaria, por lo cual mejoró la dinámica de reporte y de poder estar al día en la ejecución de los trabajos con el donante.

Por otro lado, los procesos de compras tenían un flujo no previsto para las actividades que siguieron en curso. No se paró para poder definirlos, y se estuvo trabajando en medio del aprendizaje continuo.

Así mismo, el recorte presupuestal conllevó a que se redefiniera los puestos de trabajo; sin embargo, aún no se tenía muy clara las posiciones. En el año 2022 se empezaron a redefinir los procesos con la llegada de la Gerenta de Operaciones temporal que la sede incorporó. Sin duda, desde el lado de recursos humanos hubo una mejora tanto en la parte de las descripciones de trabajo, como en la de aumentos salariales, que estaban acuerdo a las actividades nuevas y a los puestos que ascendieron debido a las responsabilidades ya tomadas.

Por otro lado, se empezaron con la renovación de las políticas internas y de los manuales financieros y contables para establecer bien el marco operacional y normativo de la institución. Con ello, se involucró de mejor forma a los oficiales financieros; y es ahí donde se encontraron más procesos faltantes debido a las nuevas dinámicas frente a la forma en cómo se trabaja en Perú y su marco tributario.

Ya para el año 2023, el cual empieza con una auditoría interna a la oficina país (solicitada por la sede), se encontraron diversos riesgos que aun teníamos en nuestra fundación. Todos ellos, tenían mucha relación con el contexto anteriormente explicado. Debido a ello, las siguientes actividades propuestas que involucraron a diversas áreas fueron las siguientes:

Finanzas

Se debe consolidar el equipo de finanzas y asegurar que los responsables presupuestarios comprendan su delegación de autoridad y responsabilidades. En la gestión presupuestaria, es crucial mejorar la articulación financiera, alineando la planificación con el plan operativo y ajustando herramientas de gestión. También es necesario asegurar la calidad y puntualidad de los reportes financieros para programas y dirección, así como maximizar la asignación de costos operativos y evaluar la dependencia de fondos institucionales.

Contabilidad y Tesorería

Se debe mejorar la gestión bancaria registrando más apoderados y garantizando acceso adecuado al sistema de pagos. En gestión de efectivo, es necesario crear un fondo de caja y asegurar su uso adecuado, además de contar con una tarjeta de crédito para pagos online. En contabilidad, se sugiere implementar un “check list” mensual, registrar todos los gastos en SAP y gestionar anticipos de manera eficiente para mitigar riesgos de seguridad.

Logística

La planificación de compras es deficiente y desorganizada, generando sobrecarga en logística y retrasos en actividades; se recomienda priorizar la colaboración entre programas y

logística desde el inicio del ejercicio, con revisiones trimestrales. Actualmente, no hay acuerdos marcos para servicios de larga duración y no se han identificado servicios para ello. En los procesos de compra, tres de cinco requisiciones usaron derogaciones por falta de proveedores calificados, sugiriendo la necesidad de anunciar con anticipación. Además, se observa confusión en las fechas, como la creación de órdenes de compra después de recibir facturas.

Programas

Es necesario fortalecer el conocimiento operativo y de cumplimiento en áreas como seguimiento presupuestario, planes de compra y evaluaciones de socias. También se debe asegurar una planificación conjunta entre programas y operaciones, establecer un sistema para sistematizar el seguimiento MEAL (indicadores y resultados) y sistematizar los mecanismos de retroalimentación en los proyectos, comenzando por aquellos considerados de mayor riesgo. Todo ello conllevaría a que el mismo proyecto Seeds de los años 2021 y 2022 se viera afectado por las situaciones ya explicadas. Del lado financiero y contable se hacía cada vez más difícil hacer un seguimiento en un solo sistema. Esto debido a que los informes solicitados por el donante se diferenciaban enormemente con lo que el sistema de la institución nos aportaba.

En esos años se tuvo que hacer cuadro doble tanto en el sistema como en los formatos del donante, originando así un trabajo doble y deficiente para el seguimiento presupuestario del proyecto. Además, no tener los procesos claros, confundía a la socia a tener una mejor aplicación de la ejecución de sus gastos debido a las demoras en recibir las donaciones y a la falta de comunicación con el responsable financiero para poder llegar a los tiempos acordados según contrato y a su ejecución eficaz de su presupuesto.

El impacto en el desarrollo del proyecto tuvo una repercusión no positiva en el informe de auditoría externa del 2022, originando una opinión con salvedad sobre unos costos no elegibles que se seguía arrastrando año tras año. Toda esta deficiencia se reflejó en el informe de auditoría interna del 2023 comentada anteriormente, por lo cual se tuvo los siguientes comentarios: La

revisión identificó áreas de mejora, incluyendo el desarrollo de un plan de fortalecimiento de capacidades para las socias mediante un kit de formación en salvaguardia, seguridad y cumplimiento, la necesidad de definir criterios para la construcción del presupuesto considerando el peso programático y administrativo, y por último, la optimización del seguimiento financiero

Debido a estas auditorías es como desde la posición de oficial de finanzas se pudo empoderar toma de decisiones, que soportados por las capacitaciones en diversos cursos sobre el sistema ERP (SAP) y especializaciones en temas de gestión presupuestal y de costos, se pudo consolidar una propuesta de mejora para la implementación financiera y contable del proyecto Seeds del año 2023.

4.2 Descripción De Las Actividades De Mejora

En base a lo mencionado anteriormente, la propuesta se realizó de la siguiente forma:

- Las capacitaciones en gestión financiera mediante talleres de formación al responsable financiero de la socia. Además de reuniones trimestrales, virtuales y presenciales, para asegurar un correcto aprendizaje y brindar soluciones a posibles situaciones que puedan afrontar durante la ejecución del proyecto. La finalidad de estas capacitaciones es que la socia sea capaz de manejar los aspectos financieros de manera eficiente.
- La optimización de costos operativos mediante el uso eficiente de recursos financieros y logísticos. Por un lado, una correcta planificación financiera facilitaría la gestión eficaz de los recursos; el cual estaría fortalecido por la implementación e integración del proceso logístico y de compras, el cual sería la herramienta principal para lograr este objetivo. Para ello, en el apéndice A se visualiza el flujo de compras corregido para asegurar que los problemas no persistan. En la Figura 3 se puede visibilizar como este flujo corregido tuvo un impacto en los indicadores (KPI) que confirman la mejoría del proceso.

Figura 3

Indicadores de éxito del nuevo flujograma del proceso de compras



Nota: Indicadores de éxito del nuevo proceso de compra, vigente a la fecha del presente trabajo de investigación.

- La mejora en la gestión programática con enfoque financiero mediante la alineación de los objetivos programáticos con el presupuesto: Asegurar que los recursos financieros estén alineados con los objetivos clave del proyecto mediante la elaboración conjunta del presupuesto del proyecto. Además, se acordó realizar el monitoreo del desempeño financiero mediante la incorporación del sistema de seguimiento de los flujos de efectivo, ingresos y gastos, que permita hacer ajustes inmediatos cuando sea necesario para mantener el proyecto dentro del presupuesto. Para lograr este objetivo, fue clave interiorizar el proceso financiero con el área programática. además, para apoyar esta mejora se incluye un cronograma de capacitación SAP para el personal relacionado al proyecto (Contadora y la oficial del proyecto) como lo muestra la Tabla 3.

Tabla 3

Cronograma de capacitación en SAP a personal

Tipo de actividad	Frecuencia	Transacción SAP	Descripción
Ejecución presupuestaria	2 horas semanales (lunes y miércoles)	ZGMFOLLOWUP	Se revisará el reporte y sus características.
Detalle de gastos	2 horas semanales (lunes y miércoles)	ZGMEXPENSES	Se revisará el reporte y sus características.

Nota: Elaboración propia adaptado del proceso de implementación realizado.

- La evaluación del impacto financiero mediante el ajuste de las responsabilidades (afectación en el presupuesto de planilla) y de las actividades del proyecto según su rentabilidad. Además, la revaluación periódica las actividades asegurarían que cada gasto esté generando un impacto positivo y acorde a la inversión realizada.
- El fortalecimiento de la transparencia financiera mediante los informes financieros mensuales y trimestrales de seguimiento. El reportar sobre los informes financieros detallados sobre el uso de los fondos y el impacto generado, ayudaría a asegurar que todos los interesados tengan visibilidad y confianza en la gestión del proyecto. Además, esto fortalecería nuestra capacidad para garantizar auditorías externas e internas eficientes, y de esta forma, garantizamos la transparencia y rendición de cuentas, especialmente para este proyecto que viene de un donante con alta exigencia.

Capítulo V: Implementación Y Resultados

En el presente capítulo se desarrollará la implementación de las propuestas de mejora y los resultados obtenidos de estas mismas aplicando diversos planes estratégicos tanto a nivel institucional como de proyecto, específicamente con el proyecto Seeds del año 2023.

5.1 Implementación De Las Actividades De Mejora

El proceso de implementación de la propuesta no tuvo una etapa o fases para su implementación, ya que este comenzó a la par del desarrollo del proyecto mismo; es decir no hubo un piloto, por lo cual fue una implementación progresiva. Esto comenzó con el primer taller de socias en mayo de 2023, durante el cual se dedicó un día completo a la capacitación de todas las socias. En este taller, participó también la socia beneficiaria del proyecto Seeds. Se estableció la estructura de los contratos con la nueva sede y se detallaron los requisitos asociados. Además, se subrayó la importancia de mantener una rendición de cuentas transparente, estableciendo pautas claras sobre qué documentos presentar y cómo organizar los informes financieros derivados de la ejecución de la donación.

Tabla 4

Flujograma para la gestión de convenios con socias

Flujograma para la gestión de convenios con socias						
Etapa	Aprobación y firma de convenio			Socialización	Archivo en BOX	6
	0	1	2			
Temporalidad			1 semana			
Documento	Pedido de tesorería	Nota de concepto	Convenio de Documento proyecto + Presupuesto	Aprobación de Convenio por BOX-SIGN	Firma Convenio por BOX-SIGN	Envío de Convenio a socia para archivo
Elaboración/ Envío		Programas - Oficial proyecto	Programas - Oficial proyecto	Programas - Oficial proyecto	Programas - Responsable Eje	Programas - Oficial proyecto
Aprobación		Comité de subgrant + procesos ad-hoc (casos especiales)	<p>Convenio + Presupuesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficial Financiero <p>Documento de proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Oficial de Programa 3. Coordinación de programa 4. Oficial Gestión de Conocimiento 5. Coordinador de Comunicaciones 	<p>Envío por box sign con la función de "APROBACIÓN"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Programas 2. Oficial Financiero/a 3. Oficial Gestión de Conocimiento 4. Coordinación de programa 5. Gerencia de Operaciones 	<p>Envío por box sign con la función de "FIRMA"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Socia 2. Directora País 	<p>No aplica</p>
						<p>Guardar <u>Convenio</u> a firmado en la carpeta correspondiente</p>

Flujograma para la gestión de convenios con socias

Desembolso		Reunión de inicio	
Etapa	8	9	10
Temporalidad	Miércoles	Viernes	
Documento	Solicitud de transferencia (PR)	Desembolso	Acta de reunión de arranque en carpeta correspondiente
Elaboración/E nvío	Programas - Oficial proyecto	Tesorería	Oficial de proyecto programa reunión con Oficial financiero y socia
Aprobación	1. Directora País 2. Oficial financiero	Aprobación en el Tele crédito: 1. Directora País 2. Gerencia de Operaciones	1. Oficial financiero 2. Oficial de proyecto o programa

Nota: Adaptado del Manual de flujo programático y operativo para convenios (2023).

Para empezar, se explicó la dinámica de la gestión de convenios con la socia. Como se muestra en la Tabla 4, desde el lado financiero se estableció la responsabilidad de la aprobación como factor clave para generar convenios eficientes. Además, se presentaron los formatos relacionados al convenio, así como la estructura del convenio, el cual consta de los siguientes puntos:

- Número SAP de la socia: Este número se obtiene de la solicitud del oficial financiero en sede para el alta de la socia en el sistema. Este pedido viene acompañado de ciertos documentos que se solicita a la socia antes del comienzo de la elaboración del convenio (certificado bancario, vigencia de poder, y el documento de evaluación de la socia donde indica su estructura organizacional, políticas internas, cuentas bancarias, etc.)
- Cláusulas específicas del donante para la elegibilidad del gasto: Esta información es proporcionada por el oficial financiero guiándose del manual del donante, el cual se incluye como párrafo y anexo en el convenio.
- Documento de formulación del proyecto: El formato usado se estandarizó para que pueda trabajarse para todos los convenios por igual.
- Objetivos, hitos/resultados y fechas de ejecución del Proyecto. Esta información depende de lo acordado en el contrato con el donante. Las fechas de ejecución tienen un mes de variación en relación a la vida útil de la subvención.
- Presupuesto en euros y calendario de traspaso de fondos (condicionado a la justificación de la ejecución previa del 80%). Se define para el año 2023 que los convenios deben ser presupuestados y presentados en euros ya que la solicitud de fondos a la sede solo es en euros. Sin embargo, la llegada de los fondos a las cuentas de país (Perú) puede ser en soles y dólares. Dado que las ejecuciones de los gastos son en su mayoría en soles, se define que tanto el pedido de fondos y la transferencia a la socia debe ser en soles, donde su conversión de los euros sería con el tipo de cambio de inforeuro del mes del pedido

de transferencia de fondos a coparte mediante el portal SAP. Sin embargo, para el caso del proyecto Seeds, se usó este tipo de cambio para la transferencia de euros a dólares desde la sede, por lo cual, se tuvo que promediar con cada pedido, ya que, según las políticas del donante, esta sería la metodología de tipo de cambio a usar para el reporte.

- Determinación del tipo de cambio para el reporte de ejecución. En el caso del proyecto Seeds, se usó el tipo de cambio promedio (establecido dentro del manual del proyecto) de las transferencias del donante con la sede en España; sin embargo, se tuvo que promediar con cada armada que llegara a las arcas de sede, ya que, según las políticas del donante, ese sería el tipo de cambio a usar para el reporte.
- Calendario de entrega de informes técnicos y financieros. La importancia de definir el calendario dentro del convenio es crucial para un correcto seguimiento del reporte.
- Términos de referencia de Auditorías y Evaluaciones si procede. La inclusión de los términos de referencia en el proceso de compras se determinó para generar una mejor búsqueda, para el caso de Seeds, del servicio de auditoría externa, así como algunos servicios de terceros.
- Una guía de gestión logística y de activos a aplicar por la organización socia.
- Plan de acompañamiento y seguimiento financiero. Este punto, es crucial para una eficiente rendición de cuentas y la transparencia de la ejecución realizada por la socia.

Por otro lado, determinar el proceso para el reporte era importante. Es así como se constituye los siguientes flujos:

Tabla 5

Flujograma para la revisión de informes

Flujograma para la revisión de informes parciales/intermedios y finales de socias				
Etapa	Aprobación de informe del proyecto			Archivo en BOX
	1	2	3	
Documento	Informe parcial/final + anexos de medios de verificación Informe financiero + piezas justificativas	Envío de Informe parcial/final a la socia con comentarios para ajustes (de ser el caso)	Informe parcial/final + anexos de medios de verificación Informe financiero + piezas justificativas con los comentarios resueltos	Guardar <u>Informe parcial/final + anexos de medios de verificación Informe financiero + piezas justificativas con ajustes</u> en carpeta correspondiente
Elaboración/Envío	Socia y Oficiales de proyecto/programas y oficiales financieros	Programas - Oficial proyecto/programa, y oficiales financieros	Programas - Oficial proyecto/programa, y oficiales financieros	Programas - Oficial proyecto/programas; y oficiales financieros con apoyo de Asistente de programa

Flujograma para la revisión de informes parciales/intermedios y finales de socias			
Etapa	Aprobación de informe del proyecto		Archivo en BOX
	1	2	
Aprobación	<p>1. Documento Informe Narrativo parcial e la socia: oficial de programa/coordinación de programa y Oficial Gestión de Conocimiento</p> <p>2. Documento Informe Financiero: Oficial Financiero (Por Box para comentarios)</p>	<p>Aprobación de informes parciales de socia (Narrativo y Financiero):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficial Financiero 2. Oficial Gestión de Conocimiento 3. Coordinación de programa/oficial de programa 4. Gerencia de Operaciones <p>(Por Box Sign para marcar Aprobación la Casilla de Verificación)</p>	<p>4</p> <p>No aplica</p>

Flujograma para la revisión de informes parciales/intermedios y finales de socias			
Etapas	Desembolso		Reunión de cierre
	5	8	7 8
Documento	Solicitud de transferencia de 2do desembolso (para informes parciales ejecutados al 80%)	Acta de reunión de cierre en carpeta correspondiente	Acta de reunión de cierre en carpeta correspondiente + Acuse de recibo + extracto bancario
Elaboración/Envío	Programas elabora y Oficial financiero solicita desembolso Tesorería	Oficial de proyecto programa reunión con Oficial financiero y socia	Oficial de proyecto programa reunión con Oficial financiero y socia
Aprobación	1. Directora País 2. Oficial financiero	1. Oficial Financiero/a 2. Oficial de proyecto o programa	1. Oficial Financiero/a 2. Oficial de proyecto o programa

Nota: Adaptado del Manual de flujo programático y operativo para convenios (2023).

Para el ejercicio del año 2023, la responsabilidad del seguimiento se traslada al equipo de finanzas. La Tabla 5 presente un enfoque para establecer un plan de monitoreo articulado con programas, consolidar un sistema de seguimiento para la revisión de gastos, utilizar un modelo único de informe financiero en SAP y asegurar la periodicidad en la presentación de informes por parte de las socias.

Con respecto al formato de reporte para el proyecto Seeds, se mantuvo el formato indicado por el donante. Este formato contiene el reporte consolidado, el flujo de caja, el reporte de la oficina país, el reporte de la socia, y los gastos detallados de la oficina país y la socia. Para el correcto uso de este formato se tuvo varias sesiones con la socia. Estos formatos se analizarán más adelante junto con el proceso de implementación del reporte financiero para una mejor comprensión sobre importancia de su comprensión.

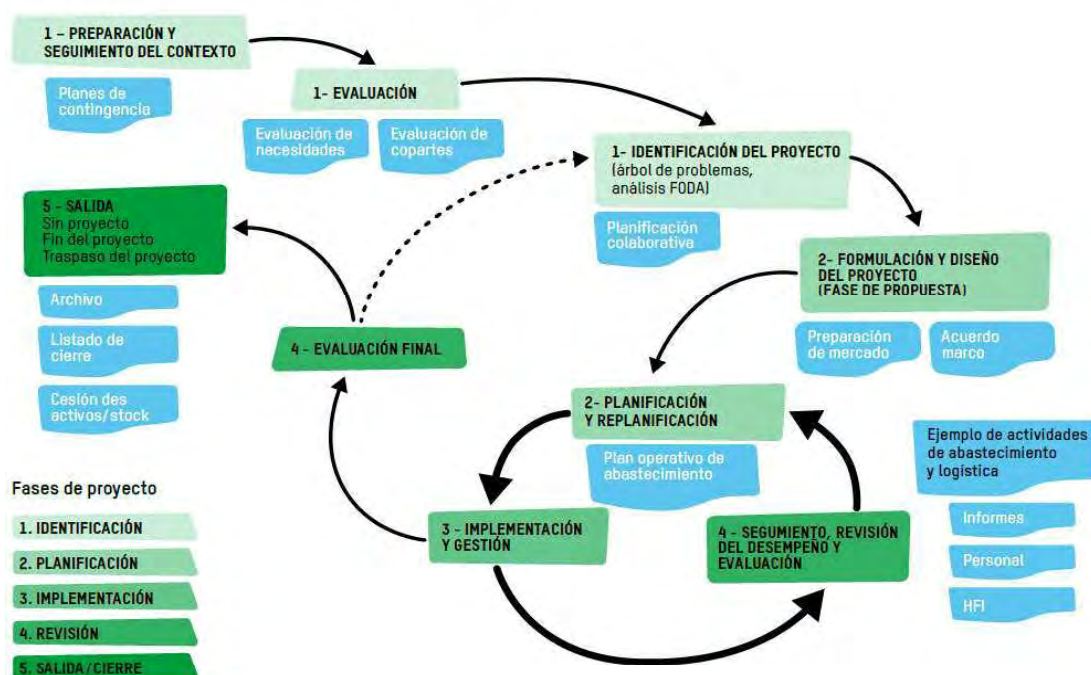
Desde la oficina país, se ajustaron los flujos de planificación financiera y gestión de compras. Estos cambios favorecieron la integración de nuevas dinámicas de trabajo entre los equipos de programas y las áreas operativas. Como resultado, se lograron reportes más detallados y coherentes, especialmente para proyectos como Seeds, que requieren cumplir con exigentes criterios de los donantes.

Se acordó que la planificación financiera fuera elaborada por la oficial del proyecto, sin embargo, la revisión mensual de esta herramienta junto el reporte de seguimiento financiero del proyecto, fueron cruciales para estimar las compras futuras. Todo ello se acordó en un flujo para el seguimiento del proyecto que, apoyado con la planificación financiera, permitió optimizar la detección de los gastos comprometidos. De esta forma aseguró la fluidez de la dinámica de la planificación, permitiendo optimizar el proceso para la gestión de compras con logística.

Figura 4

Flujo de gestión de compras

LA LOGISTICA EN EL CICLO DE PROYECTO



Nota: Adaptado del Manual de procesos logísticos (2022).

El proceso de compras fue una práctica de aprendizaje constante, ya que desde la misma institución se establecieron ciertos umbrales de compras que, dependiendo del tipo de compra y el valor monetario de esta, se requería cierta documentación que debía ser trabajada en conjunto con los colegas programáticos, los cuales son los solicitantes de estas compras. En total se establecieron 3 umbrales de compras definidos como:

- 1) Compra directa que no requiere cotización por ser menos de 499 euros,
- 2) Cotización única para montos de 500 hasta 999 euros,
- 3) Cotizaciones múltiples para montos de 1,000 hasta 49,000 euros.

Para el proyecto Seeds, se determinó un total de 72 dossiers de compras los cuales fueron oportunamente gestionados. Adicional a ello, como se puede observar en el apéndice B, la compra de pasajes o reservas de hotel, así como, las solicitudes de anticipos de viajes que fueron gestionados dentro del proceso de sus flujos establecidos contribuyeron a que la contabilidad y registro de los gastos del proyecto se mantuvieran al día.

Por el lado de las socias, tanto el flujo de compras como los formatos usados en el proceso de una compra de servicio o bien, y los formatos para gastos de viaje, se les fueron otorgados a manera de guía para que puedan definir y/o mejorar sus propias políticas de gestión a nivel logístico, esto con el fin de que fortalezcan los sustentos de los gastos ejecutados.

Durante el proceso de implementación, el proyecto consideró como guía el manual establecido por el donante para su ejecución. Sin embargo, este manual no era eficiente ya que dependía de las mejorías del proceso institucional, debido a que estos dependen de un flujo y ciertos parámetros institucionales para la obtención de la data requerida en la elaboración de los informes. Es por ello, que a continuación se detallan los puntos clave del manual del donante para explicar aquellos aspectos donde fue necesario tener como base la reestructuración y aplicación de la implementación institucional.

En primer lugar, el manual del proyecto menciona que, si hubiera alguna diferencia entre los requisitos financieros y administrativos por parte del donante, la fundación y los socios, se deberá usar los requisitos más estrictos. Para el donante, los requisitos claves son los siguientes:

a) El contrato incluye tanto las Condiciones Generales como las Condiciones Específicas y seis anexos, los cuales forman parte integral del mismo y, de ser necesario, reemplazan cualquier estándar de la Fundación.

b) No se podrá realizar ningún desembolso a ningún socio sin que exista un contrato escrito que esté directamente vinculado al contrato con el donante y que se elabore en función de sus términos y condiciones adjuntos.

c) El monto del contrato está expresado en coronas suecas (SEK), por lo que, en cada fase de gestión, los presupuestos se ajustarán de acuerdo con la disponibilidad real de financiación del donante, convertida a euros.

d) Las cuotas de seguimiento por parte del donante están condicionadas a la aprobación de los informes, planes y/o presupuestos. Es decir, los cobros de las armadas dependerán de la entrega puntual de informes, planes y/o presupuestos de calidad.

e) El donante tiene la facultad de realizar en cualquier momento revisiones independientes, auditorías, visitas de campo, evaluaciones u otras medidas de control para verificar que la subvención se ha utilizado conforme a los términos del contrato o para evaluar los resultados alcanzados. Esto incluye las evaluaciones y auditorías del proyecto. Todas las partes interesadas en el proyecto deben colaborar en este proceso.

Es importante que estos puntos clave sean analizados, revisados e interiorizados con los oficiales de programa, puesto que anteriormente, muchos de estos aspectos solo se venían manejando desde el área programática. Para ello, se detallarán estos puntos clave en base a las diferencias identificadas respecto al manual, las cuales fueron mejoradas en la implementación institucional, lo cual facilitó la gestión durante el año 2023 en el marco del proyecto:

- a) Formatos del contrato. En relación a los formatos que incluye el contrato con el donante, en la parte financiera, se tenía complejidad con respecto a los siguientes puntos:
- Según el flujograma, la participación de la oficina país es clave para determinar los fondos a utilizar el siguiente año. Sin embargo, durante el 2022 que se realiza el plan anual, el equipo operativo, específicamente el oficial financiero, no participó de la construcción de este (como años anteriores). Es por ello, que la implementación institucional (avalado por la auditoría interna) determinó la participación de los oficiales financieros en la elaboración de la planificación anual de los proyectos. Esto significó una mejora para este punto del proyecto, ya que

en el año 2023 se construyó una mejor estructura presupuestal para la planificación anual del 2024.

- Según el flujograma, se establecen los tiempos de firma del contrato y su liberación de fondos (con la primera armada) para el comienzo del proyecto. Sin embargo, en años anteriores, el proyecto se iniciaba con la firma del contrato, pero los fondos tardaron en liberarse después de meses. En estos casos, fue la fundación que, desde su sede, prestó los fondos para poder comenzar con el proyecto, generando así pérdidas de cambio, observaciones en auditoría externa, y falta de seguimiento de la devolución de estos fondos prestados. En el año 2023 se realizó una adenda al contrato del 2022 (el cual ya contaba con una adenda de contrato del 2021). Esto, claramente transgredió el proceso del flujo normado en el manual; sin embargo, con ello se pudo solucionar observaciones de auditoría externa de años anteriores que se venía arrastrando, al ser coordinados, definidos y detallados en la última adenda del año 2023. Además, desde la sede de la fundación, se trasladó la actividad del seguimiento de cobros a los donantes en el sistema SAP a los oficiales financieros. Con esto, se tendría finalmente un mejor manejo para poder cumplir con el flujograma de este anexo.
- Según el flujograma, la fecha de presentación del informe auditado era en marzo; sin embargo, el servicio de auditoría externa dependía de la aprobación del informe financiero final por parte de la afiliada, el cual se obtenía a mediados de febrero. Es así como, en el país, la auditoría externa comenzaba en marzo, y estaba lista en abril. Este fue un tema que se recalcó ni bien se obtuvo la adenda al contrato en el año 2023; además se hizo hincapié en la demora que representaba, puesto que la contabilidad institucional de diciembre de 2023 cerraba a finales de enero de 2024. Adicionalmente, en el año 2023 fue el cierre

de esta fase dos del proyecto. Desde la afiliada se decide cerrar con las observaciones del informe de la auditoría externa de años anteriores en el último año del cierre de la fase dos del proyecto, el cual fue en el año 2023. Por lo tanto, el flujograma no tenía coherencia ni con el desarrollo del proyecto, ni con lo acontecido para el año 2023. Por ello, la retroalimentación para la afiliada fue de volver a elaborar el flujograma para la siguiente fase en el año 2024.

- En relación con los entregables, para la parte financiera resultaba crucial la elaboración del presupuesto actualizado de la mano con el oficial financiero; y la elaboración del plan de compras. Esto último, no se tenía claro en el flujo institucional con respecto a la gestión del plan de compras para todos los proyectos; sin embargo, y debido a la auditoría interna, se elaboró un correcto flujograma y se capacitó a los colegas de la oficina país para tener un eficiente plan de compras durante el año 2023, ya que anteriormente no se contaba con ello. Esta herramienta, se pudo implementar para el proyecto de forma fácil y eficiente debido a la mejoría del flujo y de las gestiones de compras en el ámbito institucional.
 - Los términos de referencia sólo se elaboraban para los proyectos que lo solicitaban. Debido a los ajustes en el dossier de compras, se empieza a incluir los términos de referencia en procesos más complejos como los de servicios de auditoría. Nuevamente, este ajuste en la implementación institucional mejoró este requerimiento del proyecto en cuestión.
- b) Contratos y desembolsos a socias. Si bien es cierto, nunca se le desembolsó a la socia beneficiaria del proyecto sin antes tener firmado el contrato (pactado entre la oficina país y la socia beneficiaria), hubo ciertas complicaciones que demoraron el traslado de fondos a las socias, debido principalmente a la demora de los contratos con los donantes, ya

que, sin ello, los fondos del donante no llegaban a los bancos de la sede de la fundación, y por ello, desde la oficina país, lo cual hizo difícil poder solicitarlos.

En años anteriores, se usó el recurso de préstamo de liquidez por parte de la sede para poder empezar con la ejecución del proyecto; sin embargo, en la práctica esto generó un impacto observable por auditoría externa en el flujo de caja del proyecto. En el año 2023, se redefinió ciertos criterios en el proceso y en los tiempos del seguimiento de un proyecto elaborados bajo el nombre de subvenciones restrictas. Algunos de estos puntos importantes son los siguientes:

- La subvención (número de código de la donación que se asigna mediante un centro costos codificado) se activa en el sistema SAP una vez se tenga el contrato firmado y el primer desembolso de la donación pactada según contrato firmado con el donante (confirmada por la tesorería de la sede mediante un acuse de transferencia bancaria). Esto ayuda a reducir la falta de liquidez al inicio del proyecto, puesto que, si lo hubiera, se tendría que utilizar los recursos institucionales para asignar los gastos que se van generando en el flujo normal del proyecto. Además, es crucial para la parte financiera el poder hacer seguimiento de estos cobros a donante después de activar la subvención, ya que la liquidez de caja para el proyecto nos ayuda a cumplir oportunamente con las actividades directas planificadas en la oficina país, así como con las obligaciones frente a la socia beneficiaria de la donación. En resumen, para ejecutar un gasto relacionado al proyecto es necesario que la subvención (determinada por un código SAP) se encuentre activa, a la vez que el oficial financiero determine su centro de costos. Todo esto forma parte esencial de la imputación de gasto, donde tesorería podrá proceder con el pago una vez sea contabilizado en el sistema.

- La moneda de la elaboración del contrato con la socia beneficiaria sería en euros, mientras que el abono a su cuenta bancaria se realizaría en soles. Esto viene, nuevamente, de la auditoría interna, ya que se observó que muchos de los proyectos no cerraban por diferencias de tipo de cambio y su ineficiente entendimiento de la moneda en la que los contratos se estaban elaborando. Finalmente, se estableció que la moneda del contrato y por ende de la rendición financiera sería en euros, esto debido a que el traslado de fondos viene desde Barcelona. Es así, que desde la sede se gestiona el traspaso de fondos a la socia en dólares (esto con el fin de mitigar problemas de tipo de cambio, pero que como veremos más adelante, supuso un gran reto ya que, el impacto financiero recurría en la oficina país, así como en la socia, quienes realizaban la ejecución de los fondos en su mayoría en moneda local (soles).

Tener claro los criterios de determinación en los contratos con las socias, permitió un mejor flujo de desembolsos, además de una mayor comprensión del contrato tanto como para los reportes de las socias, los reportes consolidados a los donantes, y finalmente la revisión de auditoría externa.

- c) Determinación de la moneda a presentar. Durante el inicio de la fase dos en el 2019, se tenía la complejidad de determinar el presupuesto en relación a su ejecución presupuestal, debido a que la anterior organización sede era americana y, por ende, toda la gestión y contratos se elaboraron en dólares. Sin embargo, al cambiar de responsable matricial en el año 2021, se decidió mantener la dinámica debido a que ya se venía trabajando con la socia beneficiaria en dólares. Luego de la auditoría interna en el año 2022 (y avalada por las recomendaciones de la auditoría externa al proyecto), se decidió establecer los contratos en euros, tanto en el contrato con el donante como en los

contratos con la socia. Esto originó una mejora en la determinación de los presupuestos, así como su estimación anual para la vida del proyecto.

- d) Cobros a donantes relacionadas a los informes financieros. Otra particularidad con respecto a la diferencia en los requisitos del donante, en este caso, para solicitar el cobro de las demás armadas posterior al comienzo del proyecto, fueron la presentación de los informes financieros de seguimiento. Esto demandaba un seguimiento minucioso de los cronogramas de pago establecidos no solo en el contrato adendado del año 2023 con el donante, sino en los contratos con la socia. Para recibir las armadas siguientes, era necesario consolidar la ejecución de la oficina país y la de la socia en un solo informe y presentarlo a la afiliada para su aprobación. Una vez realizado aquello, era posible exigir la cuota. Esto conllevaba, a que la socia entregue en los plazos acordados su informe, ya que la revisión y aprobación desde el país toma su tiempo. Sin embargo, las fechas en el contrato adendado con el donante no era coherente con la actividad institucional que se tenía en el país; para este caso en concreto, se hace referencia al cierre de contabilidad mensual.

En resumen, mientras que para obtener el informe financiero consolidado se necesitaba concretar fechas y evitar demoras por parte de la socia (ese informe también se debía colocar en el sistema SAP); del lado institucional, los periodos no cuadraban con los cierres contables. Adicionalmente, el informe de auditoría para el año 2023 no coincidía con esta dinámica. Por ello, se solicitó al donante generar una excepción en el caso del país, debido a la complejidad de la obtención de la información desde el sistema en las fechas acordadas.

Finalmente, se lograron los cobros dentro de un periodo prudente de obtención, sin embargo, la última cuota no se logró concretar, ya que esta venía a ser transferida después del informe de auditoría. A la fecha, este monto sigue pendiente de cobro en el

balance de situación financiera del proyecto para el año 2023 en la cuenta contable denominada cuentas por cobrar. Esto generó una alerta de parte de la auditoría externa, por lo cual desde la fundación en Barcelona se ha realizado el seguimiento de esta situación con el donante. Según la afiliada, se necesita hacer una reconciliación para poder determinar el monto final de devolución, ya que el proyecto aún debe a la afiliada americana un monto no significativo en euros pero que si origina un saldo restante en su contabilidad.

La mejora en este aspecto radica en que desde la sede se ha determinado no establecer calendarios de pago fuera del periodo de ejecución o revisión, con el compromiso de hacer la devolución inmediata si es que no se llegara a ejecutar al 100% el proyecto, o lo designe auditoría externa. De esta forma, el contrato del 2024 fue elaborado bajo esos parámetros. Por lo pronto, para darle soporte a la nota sobre esta cuenta por cobrar a terceros, se determinó usar los recursos propios de la oficina país (recursos institucionales brindados por la sede) para la solvencia del proyecto justificado en los estados financieros del mismo. Esta práctica es poco común, sin embargo, la sede no es ajena a que este tipo de situaciones pueden suceder, por lo que cada año fiscal se presupuesta fondos de contingencia para cubrir hechos similares.

Finalmente, para auditoría no supuso un monto significativo, además, que el sustento de la cuenta por cobrar estuvo dentro de los parámetros establecidos por los términos de referencia para el servicio de auditoría y las políticas del donante para este proyecto.

- e) Comprobación del correcto uso de la subvención según los términos del contrato. Para todos los años, del 2019 al 2023, la comprobación usada por los donantes fue mediante las auditorías financieras externas. En el año 2023 la firma auditora que ya había trabajado para el proyecto en el 2022 fue escogida para realizar el servicio de auditoría externa de la ejecución anual de ese año. La estrategia de selección fue debido a que

ellos tenían mejor conocimiento de las observaciones de auditoría externa que se venían arrastrando desde el 2019 y que, para los donantes y la afiliada, estos debían cerrarse en el último año de la fase, es decir, en el año 2023. Por otro lado, la auditoría interna del año 2022 contempló la falta de monitoreo financiero para reducir riesgos de auditoría externa, ya que muchos de ellos fueron por la compra de activos que fueron posteriormente donado a comunidades. Además, hubo una situación en el 2019 que llevó a la oficina país a interrumpir alianzas con la socia beneficiaria de ese entonces, debido a que se usaron los recursos para reparar una camioneta. La observación principal de los auditores fue el monto significativo de la reparación, además de que el activo estaba a nombre de uno de los ejecutivos de dicha socia. La mirada fue más allá cuando se encontró una aprobación desde la afiliada para aprobar dicho gasto. Sin embargo, desde la parte financiera ya se había puesto en alerta la complejidad del gasto, ya que, además, no se había presupuestado para ese año algún tipo de gasto similar. Es por ello, que los auditores, avalados por el donante, deciden colocarlo como gasto no elegible para el proyecto. Este gasto fue la principal observación significativa que se fue arrastrando, a pesar de haberlo solucionado con la afiliada americana la cual tenía la responsabilidad del proyecto en el 2019. Desde la afiliada, se decidió cerrarlo con la devolución de este gasto al proyecto en el año 2023 al cierre de la fase dos. En este sentido, se gestionaron las acciones correspondientes con el oficial financiero del proyecto para efectuar el cobro y la devolución de los fondos, y así cerrar la observación pendiente en la auditoría, la cual había dado lugar a una opinión con salvedades hasta el año 2022. Una vez resuelto el asunto, la auditoría del año 2023 se completó sin observaciones.

En segundo lugar, uno de los requisitos del donante para la ejecución del proyecto era la correcta asignación de las funciones y responsabilidades. Aunque no se estableció una

estructura en concreto, si era esencial para el proyecto que se incluyera como mínimo las siguientes posiciones:

- Gestor del proyecto
- Oficial de Finanzas
- Oficial de Monitoreo, evaluación y aprendizaje.

Para el año 2023 se prestó mayor atención a la determinación de las funciones y responsabilidades; ya que anteriormente era el Gerente de operaciones quien estaba asignado en la estructura presupuestal del proyecto para el país. En la práctica, quien cumplía la función financiera del proyecto era el oficial financiero.

Además, se redefine el porcentaje de asignación de la Oficial del proyecto (quien vendría a ser el gestor del proyecto), ya que inicialmente su porcentaje era de menos del 50%, debido a que, en la práctica, la oficial del proyecto tenía participación al 100% del proyecto. Estas modificaciones partieron de la misma retroalimentación de la auditoría interna; además, el mismo manual recalca que al no haber una estructura formal necesaria, el país era libre de poder reestructurar las responsabilidades siempre y cuando cumplan la función de asegurar la coordinación y comunicación entre todos los involucrados del proyecto en el país. Estos se definieron de la siguiente manera:

- Coordinar diariamente y ejecutar los entregables acordados del proyecto en país.
- Garantizar que los recursos se implementen de manera oportuna y adecuada según el plan anual acordado.
- Elaborar y presentar informes narrativos y financieros de las actividades según lo acordado en los proyectos en país.
- Implementar un marco de gestión del conocimiento y monitoreo en sus actividades respectivas.
- Mantener los principios de asociación y del proyecto en su país.

- Asegurar el cumplimiento de los valores, estándares y políticas de protección de la fundación.
- Los líderes del proyecto del país trabajarán juntamente con los socios locales en el país para colaborar mutuamente y garantizar la entrega oportuna y adecuada de las acciones del proyecto.

Finalmente, y, en tercer lugar, para el donante era importante apoyar a la socia con la implementación del proyecto. Desde la capacitación hasta un correcto seguimiento, era esencial según lo descrito en el manual para un eficiente flujo de la información, y a la vez para el fortalecimiento mismo de la socia. En años anteriores, el manejo con la socia lo hacía directamente la oficial del proyecto, mientras tanto, en finanzas solo se esperaba el informe financiero, sin tener algún tipo de presentación inicial o contacto más directo con las socias.

Debido a la auditoría interna, esta necesidad de integrar y hacer partícipe a los oficiales financieros en las gestiones presupuestales (el cual involucraría más adelante un trato directo con la socia) se fue afianzando dado el grado de detalle de los contratos en relación con la forma de reportar y de justificar los gastos realizados.

5.2 Presentación De Resultados

Como se mencionó al inicio de este capítulo, en el año 2023 se realizó el primer taller de capacitación a socias, originando así un primer acercamiento directo con el área de finanzas de la oficina país. En este evento se pudo reflejar la enorme necesidad de acompañar a las socias (muchas de ellas con equipos pequeños) para tener un mejor manejo de informes. De lado del proyecto, ya se venía dando este acercamiento desde el 2021, por lo cual, se tomó como ejemplo para el respectivo taller.

Sin embargo, había muchos puntos aun por mejorar, y aún más con el nuevo modelo de contrato y rendiciones en relación con la moneda (euros), para lo cual se llevó a cabo el segundo taller a socias en el año 2024. Para el proyecto, esta nueva modalidad estuvo operativa desde el

año 2023, dado la complejidad del proyecto y la necesidad de poder realizar un eficiente cierre del proyecto en su fase dos. Dado esto, fue necesario articular nuevamente los requisitos del donante bajo estas nuevas y mejoradas herramientas institucionales, y con ello poder fortalecer las capacidades de la socia.

A continuación, se detallan los principales puntos de mejora implementados en el contrato con la socia del proyecto Seeds:

- **Plazos y Estrategias de Entrega del Reporte Financiero en 2023.**

Los plazos de entrega del reporte financiero según el manual tuvieron periodicidad trimestral y semestral durante la ejecución anual del 2023 (año calendario). Estos son incorporados en el contrato con la socia, donde se define los plazos de entrega (trimestral). La implementación mejorada acorde a los nuevos procesos institucionales fueron los siguientes: Reuniones de inicio y seguimiento por cada trimestre. Además, dos reuniones con los equipos programáticos para el comienzo del proyecto, y otra para la planificación semestral debido a que en el informe también se debía reportar el pronóstico (forecast) para el segundo semestre. Todo ello vino acompañado de una comunicación directa y continua con el contador y su equipo financiero ante cualquier duda que se les presentara en el camino. Esto trajo como resultado que como lo muestra la Figura 5, la disminución de los tiempos de entrega reduciendo a 5 días para levantar observaciones y cerrar los reportes para su entrega al donante; la precisión de los reportes financieros de un 88%, y finalmente, la mejora del cumplimiento de los plazos de entrega de un 75%. Estos indicadores ayudan a garantizar que los reportes financieros sean rápidos, precisos y entregados a tiempo.

Figura 5

Indicadores para medir la eficiencia de los reportes financieros



Nota: Indicadores de eficiencia sobre la gestión de los reportes del proyecto Seeds de los años 2023 y 2024. Elaboración propia (2025).

- Capacitación y Fortalecimiento de la Estructura Logística y Financiera de la Organización Social

Se implementó una capacitación y seguimiento continuo sobre la forma de reportar los informes, a través de una reunión con el contador de la organización social, en la que se le proporcionaron detalles sobre las nuevas incorporaciones. Entre los temas abordados se incluyen: la moneda del reporte, los tipos de cambio y su cálculo basado en el promedio ponderado, el informe de flujo de caja, las justificaciones por variaciones superiores al 10% en los subtotales, la asignación de líneas financieras para cada subtotal, la inclusión del pronóstico

(proyección de gastos) y su correcta presentación, el acuse de recibo de los fondos entregados, y la correcta entrega de las piezas justificativas, diferenciadas según la relevancia del gasto.

La socia para ese entonces, a nivel institucional, carecía de una estructura logística y financiera competitiva con respecto a lo que el manual del donante solicitaba, es por ello, que se les brindó como modelo los formatos logísticos y financieros institucionales de la oficina país para que sirvan de base o referencia en la construcción de sus flujos y procesos operativos, tal como se explicó en la Figura 6 y en los apéndices del presente trabajo. Un ejemplo de ello es que, para los servicios de contratación de terceros para algunas diagramaciones, o para la compra de espacios para eventos grandes, se hicieron cotizaciones y conjuntamente el proceso de selección del proveedor. Estas dinámicas fortalecieron las ejecuciones y las piezas justificativas del proyecto; y a la vez, fortaleció a la socia en sus operaciones.

- **Análisis del Informe Financiero y Resolución de Desafíos en el Proyecto Seeds**

La complejidad del formato del reporte del informe financiero del donante motivó la necesidad de mayor claridad de cada característica por parte de la socia. Anteriormente, se hacía entrega de un formato institucional que era usado para las demás socias que recibían fondos de donantes sin requisitos financieros exhaustivos (muchos de ellos solicitaban el formato institucional del reporte). Sin embargo, el proyecto Seeds, dada su complejidad y por tener un donante más restrictivo, requería capacitar a la socia en el manejo de formato financiero del donante.

A continuación, se presenta el análisis del informe financiero para poder presentar la dinámica de estos formatos, y a la vez, enfocar los puntos clave que tuvieron lugar a la resolución de situaciones más complejas como la obtención del tipo de cambio promedio, el registro de los gastos de la socia en el sistema, la variación en la ejecución de los rubros, y la resolución del gasto no elegible que quedó pendiente en la auditoría externa pasada (el cual originó una opinión con salvedad en la revisión del proyecto del año 2022).

Tabla 6

Presupuesto consolidado 2023

Descripción de los rubros	Presupuesto	Modificación		Gastos en euros				Total	Saldo	Absorción
	2023	2023	2023	Q1	Q2	Q3	Q4			
Gestión operacional del proyecto	52.961	52.961	8.987	13.517	16.424	15.087	14.870	54.015	(1.054)	102%
Evaluación y monitoreo	14.312	14.312	939	1.015	4.781	8.136	(558)	14.870	(558)	104%
Costo directo total del proyecto	178.727	168.727	32.336	36.397	72.781	25.215	11.998	166.729	11.998	93%
Pilar 1: Fortalecer la capacidad de las comunidades agrícolas.	50.902	40.902	12.782	14.173	12.000	8.023	3.924	46.979	3.924	115%
Pilar 2: Fortalecimiento de medios de vida y la seguridad de semillas.	34.732	34.732	10.357	6.386	11.833	3.032	3.123	31.608	3.123	91%
Pilar 3: Estrategias de Supervivencia a través de la Biodiversidad Local.	25.547	25.547	5.065	5.953	10.638	2.093	1.798	23.749	1.798	93%
Pilar 4: Apoyo para incentivar gestiones políticas en torno a derechos de agricultores.	54.768	54.768	4.131	9.255	28.864	10.908	1.610	53.158	1.610	97%
Integración e innovación	3.672	3.672	-	-	3.634	-	38	3.634	38	99%
Género y liderazgo transformador	1.552	1.552	-	-	-	1.159	393	1.159	393	75%
Capacitación	6.375	6.375	-	631	5.239	-	505	5.870	505	92%
Institucionalidad	1.179	1.179	-	-	571	-	608	571	608	48%
Total	246.000	236.000	42.261	50.929	93.985	48.439	10.386	235.614	10.386	99,84%

Nota: Adaptado de Informe Financiero Consolidado Proyecto Seeds 2023.

El reporte empieza con la hoja de consolidado como lo muestra la Tabla 6. Con este reporte se podía hacer seguimiento a la ejecución del presupuesto consolidado. Como ya se mencionó anteriormente, este informe se presentaba trimestralmente al donante. El responsable afiliado es el responsable de consolidar la información de los demás países y para ello, usaba esta pestaña consolidada para cada país. Lo complejo de este formato fue mantener una similitud con el informe brindado por sistema SAP, ya que se diferenciaba principalmente en la estructura presupuestal. Mientras que el sistema institucional de país estaba más enfocada a centros de costos, el informe del proyecto se enfocó en actividades (para el proyecto estos eran denominados pilares). Además, los sub rubros estaban direccionados por la categoría del costo.

Durante el año 2023, se trabajó internamente con el reporte institucional de SAP para planificar y hacer seguimiento a la subvención del proyecto Seeds. Sin embargo, para el reporte a entregar al donante se tuvo que trabajar en el formato brindado por el donante, el cual era validado por la gerencia de operaciones. En el caso de la socia, solo debían presentar este formato del donante para su planificación y ejecución presupuestal, ya que, además, la afiliada solicitaba las proyecciones de los compromisos a ejecutar semestralmente con el fin de tener asegurada la intervención financiera a tiempo. Esta dinámica contribuyó a que se optimizara los recursos en el año 2023, generando un mínimo riesgo de saldo final ya que se alcanzó a ejecutar oportunamente el presupuesto en un 99.84%.

Por otro lado, cabe resaltar que a casi llegando a mitad del año 2023, se aplicó una reducción de 10,000 euros para el proyecto, impactando en los rubros del Pilar 1, Pilar2, Pilar 3, Género y liderazgo transformador, e Institucionalidad. Esto debido a que se redefinió el proyecto para el año 2024, encontrando una mejor utilización de los recursos para la siguiente fase del proyecto que, inicialmente, se tenía pensado terminar la fase 2 en el 2024. Esta redefinición tuvo una iniciativa más programática y de intervención en fortalecimiento y empoderamiento a juventudes y de grupos vulnerables, que podrían beneficiarse con el proyecto. Por ende, esta

reducción se tomó de actividades relacionadas a viajes de capacitaciones, eventos sobre talleres de innovación y liderazgo, y actividades relacionadas al alcance del proyecto a comunidades y fortalecimiento institucional en los rubros anteriormente mencionados.

Para al alcanzar estos objetivos era necesario cerrar un año antes el proyecto y redefinirlo con un enfoque feminista. Los 10,000 euros retornarían al proyecto para el año 2024 para suplir estas nuevas estrategias. Sin embargo, en el proyecto de Seeds, supero un gran reto para la socia quien ya había orientado la ejecución del presupuesto en el fortalecimiento de jóvenes mediante unos talleres de iniciativa de agro diversidad para ser implementados en sus comunidades.

La importancia de tener una planificación coherente dio soporte a la rápida búsqueda de soluciones para llevar a cabo las actividades, el cual fue, para este caso, la búsqueda y obtención de otras fuentes de financiamiento de parte de la socia. Es así, que desde el proyecto se hicieron comentarios sobre esta situación en el reporte final del consolidado, esto para darle más peso justificativo sustentado entre las partes interesadas.

Por otro lado, como se puede observar en la Tabla 6, en la parte de absorción, hubo 3 rubros afectados por la variación del 10%. Esto debido a lo ya anteriormente explicado, dando paso a la aprobación desde la afiliada para poder sub y sobre ejecutar en otros pilares importantes para la intervención. Sin embargo, esta práctica es no conveniente para una posible fiscalización ante APCI, debido a que las nuevas normas colocadas en relación con la variación de ejecución en las actividades de un proyecto suponen una revisión más exhaustiva y soportes más claros para este tipo de variaciones.

Tabla 7

Reporte de flujo de caja

A) Oficina país

Entradas/Salidas	FECHA	MOVIMIENTOS	EUR	USD	PEN	Moneda contrato	Tipo de cambio
		Saldo inicial del año 2023	(15.021)			(15.021)	1,0000
Entrada de efectivo	10/02/2023	Primera transferencia del año 2023	61.500,00			61.500,00	1,0000
	31/05/2023	Segunda transferencia del año 2023	153.400,00			153.400,00	1,0000
		Total de ingresos año 2023	199.879			199.879	1,0000
Salida de efectivo		Ejecución directa en dólares- oficina país	5.690	6.008		5.689,86	1,0559
		Ejecución directa en soles- oficina país	74.310		297.147	74.310,49	3,9987
		Transferencias de fondos a Socia	137.230,59			137.230,59	
		Transferencia a la anterior afiliada según contrato	(5.445,00)			(5.445,00)	
		Saldo final	(11.907)	(6.008)	(297.147)	(11.907)	1,0000
Otras actividades operativas y de financiamiento	31/12/2024	Perdida de diferencias cambiarias asumidas por anterior afiliada	5.757,29			5.757,29	0,7861
	28/04/2024	Transferencias pendientes de cobro al donante	4.525,74			4.525,74	
		Saldo final total	(1.624)			(1.624)	
USD/EUR		Tipo de cambio promedio	5.689,86	6.008		5.689,86	1,0559
PEN/EUR		Tipo de cambio promedio	74.310,49		297.147	74.310,49	3,9987

B) Socia

	Fecha	MOVIMIENTOS	USD	Moneda del contrato (EUR)	Tipo de cambio
		Saldo inicial del año 2023	16.929	17.225	0,9828
Entrada de efectivo	08/02/2023	Primera transferencia recibida	43.535,10	42.658,00	1,0206
	26/06/2023	Segunda transferencia recibida	48.515,74	47.286,30	1,0260
	15/08/2023	Tercera transferencia recibida	52.062,21	47.286,30	1,1010
		Gastos bancarios	(66,04)	(64,37)	1,0260
		Total de ingresos del año 2023	160.976	154.391	1,0426
Salida de efectivo		Gastos de la socia	162.250,89	155.613,97	1,0426
		Saldo final	(1.275)	(1.223)	1,0427
Otras actividades operativas		Ajustes por perdida de tipo de cambio PEN/USD	1.275	1.223	
		Saldo final total	(0)	0	
USD/EUR	Tipo de cambio promedio		160.976,24	154.391,46	1,0427

Nota: Adaptado de Informe Financiero Consolidado Proyecto Seeds 2023.

Por otro lado, la hoja de flujo de caja del informe del donante está estructurado por el flujo de caja de la oficina país y el flujo de caja de la socia. La diferencia en ambas radica en que el esquema de flujo de caja de país consolida los fondos de la socia, mas no los gastos que esta realizó y presento de dólares a euros. Es por ello por lo que, la socia tiene un tipo de cambio promedio (según políticas del manual de proyecto) para la ejecución de sus gastos, distinto al de la oficina país, que es el tipo de cambio que finalmente consolida la intervención total desde país.

Como se puede observar en la Tabla 7, hubo 2 tipos de cambio en la oficina país. Esto se debe a que existió dos tipos de movimiento en relación con los ingresos de fondos. En primer lugar, los fondos que venían del donante a la sede fueron en su totalidad de en euros. Para el proyecto se realizaron dos envíos que cubrían el monto a donar acordado en el contrato. En segundo lugar, desde la oficina país se solicitaban estos fondos a la sede tanto en dólares como en soles. Estos pedidos, así como la solicitud de transferencia de fondos a la socia, se realizaba por el portal SAP.

Este sistema generaba unos reportes para tesorería de la sede quienes autorizaban el traspaso de estos fondos. En el país llegaban los fondos a las cuentas en dólares y soles (dependiendo del pedido previo que hicieron los ejes programáticos para la intervención de sus proyectos). Este proceso se realiza de forma mensual. Ahora, la complejidad no radicaba en el cálculo, ya que esto simplificaba su eficiencia, además que facilitaba la planificación y el cumplimiento contable; sin embargo, la demora en entregar las armadas generaba una falta de precisión en el contexto temporal de reporte financiero a presentar.

Por otro lado, al no capturar las fluctuaciones específicas del tipo de cambio en cada momento, especialmente en periodos de alta volatilidad, se puede perder visibilidad sobre las pérdidas cambiarias exactas, lo que dificulta su identificación y registro adecuado. Este desajuste resulto ser un reto en términos de contabilidad y análisis financiero, ya que las fluctuaciones tuvieron como resultados pérdidas cambiarias en los años posteriores que como se ve en la Tabla

7 quedaron sin compensar hasta este último reporte. Estas pérdidas cambiarias, finalmente fueron asumidas por la afiliada americana según lo acordado en las políticas del proyecto sobre ganancias y pérdidas de este tipo.

Otro hecho fueron los gastos no elegibles que se originaron en el 2019, que llevo a la decisión de no trabajar con la socia de ese entonces. Estos gastos no elegibles fueron destinados a ser devueltos al proyecto. Es por ello, que la afiliada decide tomar responsabilidad de estos gastos y retornarlos al proyecto. Para ese entonces, la afiliada americana (que en esa época era la antigua sede) era quien tenía responsabilidad frente al proyecto. Por ende, al final del proyecto, y para poder cerrar con este pendiente, se decide devolver estos gastos no elegibles a la afiliada americana.

Ambos hechos, no fueron cerrados en sus años correspondientes, lo que origino que desde auditoría externa cuestionen estos hechos y se genere así una opinión con salvedad al proyecto en el año 2022. Sin embargo, de acuerdo con las políticas del donante, estos hechos debían realizarse al finalizar la fase del proyecto (que duro 4 años finalmente). Ya en el año 2023, se compenso y levanto estas observaciones, generando un informe de auditoría satisfactorio.

Cabe destacar que en ambos flujos observamos que se sobre ejecutaron los gastos en efectivo, esto nuevamente se determina que son por las diferencias de tipo de cambio originados por el tipo de cambio usado para convertir los gastos en moneda ya sea local o en dólares, a los euros donados. En ambos casos se ajustaron en el sistema SAP y la contabilidad de la socia. Pero esto llamo a una alerta sobre cómo se estuvo brindado fondos a la socia en dólares, ya que esto le generaba a ellos perdidas de tipo de cambio que debieron asumir con otros fondos institucionales.

La Tabla 8 presenta la hoja de trabajo de reporte de ejecución de la oficina país. El reporte final arroja que hubo una sobre ejecución que no pasa del 10%. Estos son aceptados ya que la variación está dentro de lo permitido según las políticas. Además, al ser un presupuesto

construido y estimado en euros en un momento distintos a la ejecución en soles y dólares convertidos a euros por el tipo de cambio promedio, se estima las pérdidas por diferencia cambiaria siempre en cuando se ejecute al 100% los fondos del flujo de caja.

Tabla 8

Reporte de la oficina país

Descripción de los rubros	Presupuesto del 2023	Gasto en euros						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Saldo	Absorción
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	%
Gestión operacional	44.618,6	7.235,5	11.447,9	12.068,3	14.951,7	45.703,5	(1.084,9)	102%
Evaluación y monitoreo	14.312,4	938,7	1.014,6	4.780,8	8.136,3	14.870,5	(558,1)	104%
Costo directo total	21.065,0	-	3.751,2	8.433,0	7.242,2	19.426,4	1.638,6	92%
Pilar 1	-	-	-	-	-	-	-	0%
Pilar 2	-	-	-	-	-	-	-	0%
Pilar 3	-	-	-	-	-	-	-	0%
Pilar 4	19.513,3	-	3.751,2	8.433,0	6.083,5	18.267,6	1.245,6	94%
Integración e innovación	-	-	-	-	-	-	-	0%
Género y liderazgo transformador	1.551,8	-	-	-	1.158,8	1.158,8	393,0	75%
Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	0%
Institucionalidad	-	-	-	-	-	-	-	0%
Total	79.995,9	8.174,3	16.213,8	25.282,0	30.330,3	80.000,3	(4,4)	100%

Nota: Adaptado de Informe Financiero Consolidado Proyecto Seeds 2023.

Para el caso del reporte de ejecución de la socia, se puede observar en la Tabla 9 que al final del proyecto se tuvo un subgasto no significativo y por ende aplicaba para ser autorizado por las políticas del donante. Sin embargo, institucionalmente se tiene acordado que los contratos

con socias debes ser ejecutados al 100%. Este sub gasto fue generado por los diferentes tipos de cambio que la socia debió registrar, ya que caso contrario a la oficina país, la socia recibió dólares en su totalidad desde la sede.

Como anteriormente se explicó, esta dinámica lo instauro sede para evitar pérdidas cambiarias, pero estas eran para la contabilidad de la sede, y no se previó que la perdida cambiaria finalmente no se evitaría, sino se trasladaría a la socia, ya que ellos recibían los euros en dólares y luego debían cambiar más del 80% de estos fondos a soles para realizar sus intervenciones.

Tabla 9

Reporte de la socia beneficiaria



Descripción de los rubros	Presupuesto modificado 2023		Gasto en euros								Absorción
	EUR	EUR	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Saldo			
			EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	%	
Gestión operacional	8.342,2	-	1.751,3	2.069,5	4.355,7	135,2	8.311,7	30,5	100%		
Evaluación y monitoreo	-	-	-	-	-	-	-	-	0%		
Costo directo	157.661,8	32.335,5	32.646,0	64.347,6	17.973,2	147.302,3	10.359,6	93%			
Pilar 1	40.902,1	12.782,4	14.172,6	12.000,4	8.023,2	46.978,6	(6.076,5)	115%			
Pilar 2	34.731,8	10.357,2	6.386,0	11.833,2	3.032,1	31.608,4	3.123,4	91%			
Pilar 3	25.546,7	5.064,9	5.952,9	10.638,4	2.093,0	23.749,1	1.797,6	93%			
Pilar 4	35.254,3	4.131,1	5.503,4	20.431,0	4.824,9	34.890,4	363,9	99%			
Integración e innovación	3.672,5	-	-	3.634,2	-	3.634,2	38,2	99%			
Género y liderazgo transformador	-	-	-	-	-	-	-	0%			
Capacitación	6.375,1	-	631,2	5.239,2	-	5.870,3	504,8	92%			
Institucionalidad	1.179,3	-	-	571,2	-	571,2	608,1	48%			
Total	156.004,1	34.086,8	34.715,4	68.703,3	18.108,4	155.614,0	390,1	99,75%			

Nota: Adaptado de Informe Financiero Consolidado Proyecto Seeds 2023.

Finalmente, la socia llegó a cumplir con la ejecución (validad por el flujo de caja) al 100% en los fondos en dólares que recibió, y en el seguimiento presupuestal un 99,75% en euros. Por otro lado, la reducción de los 10,000 euros casi a mitades del año, fueron sacados del Pilar 1 de su presupuesto. Esto también originó que se deban reasignar actividades, por ello, se puede observar que en el pilar 1 se tiene una sobre ejecución a pesar de la reducción y esto se debe a que otra actividad estaba fuertemente relacionada a las actividades de fortalecimiento en el pilar una, el cual sufrió la reducción. Finalmente se decidió hacer una mayor intervención en campo para la ejecución del presupuesto. Desde la afiliada, se autorizó que estos gastos permanezcan en el pilar 1 ya que formaban parte del objetivo de la intervención.



Tabla 10

Reporte de gastos consolidado (Muestra)

Numero de documento	Fecha	Descripción del gasto	Proveedor	Tipo de documento	Moneda	Monto	Monto EUR	Entidad ejecutora	Pilar	Categoría del costo
23-24/092/E0001-412	02/10/2023	COMPRA DE MERCHANDISING PARA EVENTO	GRÁFICA S.A.C.	FACTURA	PEN	3.470,0	867,8	Oficina País	MEL	Consultoría
23-24/090/E001-637	02/10/2023	IMPRESIÓN DE INVESTIGACION	VISUAL SAC	FACTURA	PEN	3.900,0	975,3	Oficina País	MEL	Consultoría
23-24/112/E001-235	02/10/2023	TRADUCCION AL ESPAÑOL	PILAR FARRO	RECIBO	PEN	1.371,6	343,0	Oficina País	O4	Consultoría
23-24/098/E001-638	02/10/2023	REIMPRESION DE LIBROS	KIPU VISUAL SAC	FACTURA	PEN	1.630,0	407,6	Oficina País	G	Consultoría
FTFE018 053	03/10/2023	PJE SATIPO-LIMA-SAT. ENC.DE MUJER	MOVIL BUS	FACTURA	USD	54,4	52,2	Socia	P4	Viajes
FTFE018 054	03/10/2023	PJE SATIPO-LIMA-SAT. ENC.DE MUJER	MOVIL BUS	FACTURA	USD	52,2	50,1	Socia	P4	Viajes

Numero de documento	Fecha	Descripción del gasto	Proveedor	Tipo de documento	Moneda	Monto	Monto EUR	Entidad ejecutora	Pilar	Categoría del costo
FTFE018055	03/10/2023	PJE LIMA-SATIPO-LIMA ENC.MUJERES	MOVIL BUS	FACTURA	USD	54,4	52,2	Socia	P4	Viajes
FTF00100001485	06/10/2023	ALIMENTACION ELABORACION PROPUES	N.M. ALMASOU	FACTURA	USD	15,1	14,5	Socia	P1	Eventos
FTE00166	07/10/2023	TRANSP FLUVIAL C.N.MIR	TRANSFLU	FACTURA	USD	217,6	208,7	Socia	P4	Viajes
FTE00168	08/10/2023	TRANSP FLUVIAL C.N.CO	TRANSFLU	FACTURA	USD	190,4	182,6	Socia	P4	Viajes
2001	09/10/2023	PERDIEM 23-26/2023/09_24 567	Grecia Salas	PERDIE M	PEN	280,0	70,0	Oficina País	MEL	Viajes
2001	09/10/2023	PERDIEM 23-26/2023/09_24 552	Antonio Meza	PERDIE M	PEN	280,0	70,0	Oficina País	P4	Viajes
BV00010000005	09/10/2023	CENA LIDERESA PART II ENC VOCERAS	JOSE RAMIREZ	BOLETA	USD	5,0	4,8	Socia	P4	Eventos
FTF00100010302	09/10/2023	ALMUERZO LIDERESA PART II ENC VOCERAS	FEDE EIRL	FACTURA	USD	3,7	3,5	Socia	P4	Eventos

Numero de documento	Fecha	Descripción del gasto	Proveedor	Tipo de documento	Moneda	Monto	Monto EUR	Entidad ejecutora	Pilar	Categoría del costo
FTE0011 107	09/10/2023	HOSPEDAJE LIDERESA PART II ENC	INV.BRAS S SAC	FACTUR A	USD	24,5	23,5	Socia	P4	Eventos
FTE0011 630	09/10/2023	HOSPEDAJE LIDERESA II	REAL PLAZA MOKE SAC	FACTUR A	USD	24,5	23,5	Socia	P4	Eventos
FTE0013 791	09/10/2023	PJE CUSCO-LIM-CUSCO II ENC.VOCERAS	VITUR S.A.	FACTUR A	USD	189,8	182,1	Socia	P4	Viajes
FTF0640 0213061	09/10/2023	PJE HYO-LIMA II ENC.	TRANSP.C RUZ SUR	FACTUR A	USD	31,8	30,5	Socia	P4	Viajes
FTF0640 0213062	09/10/2023	PJE LIMA-HYO II ENC.	TRANSP.C RUZ SUR	FACTUR A	USD	29,9	28,7	Socia	P4	Viajes

Nota: Adaptado de Informe Financiero Consolidado Proyecto SEEDS 2023.

Con respecto a la Tabla 10, esta muestra el ejemplo de un grupo de gastos detallado como parte del reporte al donante. En esta hoja de trabajo se consolida el detalle de gastos de la oficina país y de la socia. Adicional al detalle de gastos se elaboró un cuadro de tipos de cambio, esto debido a lo explicado anteriormente sobre la complejidad de la ejecución en diversas monedas.

Con esta información se buscó un mejor control de las fluctuaciones de tipo de cambio relacionadas a la actualización del tipo de cambio promedio. Del lado institucional, se cuenta con un formato otorgado por el sistema SAP para rendir a los donantes. El detalle es que incorporar las exigencias del donante de este proyecto en cuanto a reporte fue un reto. Sin embargo, una de las incorporaciones fue sustituir las categorías de costos por líneas presupuestales, los cuales fueron planificadas como categorías de costos imputadas al centro de costos de la subvención del proyecto.

Es así como para el registro contable en el sistema se debía tener presente tres elementos: El elemento (que determina a que área programática está relacionada el gasto), el fondo (que determina el origen de la donación), la subvención (que determina a que donante ira el gasto), y la línea presupuestal (determinada ya sea por rubros del presupuesto o por su categoría del costo). De esta forma, se pudo armonizar el reporte detallado para vaciarlo al formato correspondiente y subirlo al sistema de forma eficiente.

5.3. Dificultades encontradas

La fundación opera bajo un modelo mixto donde los equipos trabajan de forma transversal. Esto conllevó la ausencia de parámetros para la autorización de ciertos procesos de compras, además de no tener claro la documentación y el flujo operativo correcto. Esto se evidenció en mayor medida en el proceso de compras del área de logística, impactando así en la contabilidad y los registros oportunos. Para el proyecto, esto fue una de las dificultades institucionales con mayor alerta, ya que no se tenía claro las compras procesadas y las que

estaban pendientes de procesar, además, esto generó que no se tenga claro las reservas de efectivo en tesorería debido a un mal manejo del pedido mensual a la sede. Como se puede observar, todo este sistema está enlazado, por ello era esencial definir los flujos y procesos institucionales.

Por otro lado, la falta de capacitación integral en SAP, así como la falta de capacitación directa del proyecto, generó ciertas dificultades en el entendimiento de los puntos clave y el manejo del manual del donante, así como del manual institucional. Esto fue mejorando debido a la propia necesidad, el cual fue cubierta sólo en la parte institucional. Adicionalmente, este es un reto que se presenta en organizaciones similares, donde la falta de capacitación de los donantes de proyectos más estrictos termina por ralentizar la presentación de los reportes oportunamente debido a los constantes intercambios de información para entender los manuales.

Por último, una de las grandes dificultades en la ejecución del proyecto fue el tema del tipo de cambio promedio, el cual originó diversas pérdidas asumidas por las sedes responsables de la ejecución. Además, la complejidad del mismo formato no permitía colocar estas pérdidas cambiarias, las cuales eran necesarias presentar para la auditoría externa. La recomendación de auditoría externa fue el de poseer una cuenta bancaria solo del proyecto, lo cual permitiría analizar la fluctuación de estas pérdidas dado los movimientos de efectivo en el extracto bancario mensual; sin embargo, la política institucional solo permite una cuenta bancaria para toda la oficina país, agrupando así a todos los proyectos, sin la posibilidad de hacer un análisis más exacto de estas fluctuaciones por cada proyecto.

5.4. Análisis de la implementación

La fundación evidenció ciertas dificultades para implementar sistemas y procesos desde la época de su transición. Esto se pudo visualizar en las diversas auditorías externas realizadas a proyectos con donantes estrictos. Las medidas propuestas hubieran mitigado muchos de los

riesgos que salieron en el informe de auditoría interna, ya que varias de ellas tenían razonabilidad con los manuales financieros de estos proyectos con donantes estrictos. Uno de estos fue el proyecto Seeds, que en el año 2023 tuvo la mejora de la implementación contable y financiera donde se tuvieron los siguientes acontecimientos:

- Un análisis preliminar del estado del proyecto previo a la transición reveló la necesidad de reestructurar las bases del contrato, además de orientar los procesos y flujos de la institución con el objetivo de tener una mejor rendición de cuentas. Además, la estandarización de los procesos y la reorganización de las actividades y los puestos, mejorarían las labores cotidianas para evitar la duplicidad y sobrecarga de trabajo.
- Se debe destacar el respaldo de los equipos de trabajo transversales, ya que el éxito del proyecto se debió al manejo transversal de cada organismo, empezando por la apertura de los gerentes para armar los flujos y su liderazgo para ponerlo en práctica, y terminando con los oficiales de proyecto para generar los espacios propicios en la relación directa con la socia y los responsables financieros del proyecto.
- Por último, un análisis financiero económico del proyecto en relación con indicadores de eficiencia y sostenibilidad, arrojaron indicadores de desempeño tanto de la eficiencia operativa del proyecto como del impacto social y financiero del mismo como se puede visualizar en la Figura 6. El indicador de eficiencia operativa nos arroja que un 70,76% de los fondos se usaron directamente en el proyecto. Por el lado del cumplimiento presupuestal, podemos indicar que se llegó a un 99,84% de ejecución lo cual es un buen indicador que confirma la eficiencia de la utilización de los fondos en casi su totalidad. El indicador de costo por beneficiario nos muestra la eficiencia del fondo en términos de alcance el cual fue de 112,17 euros por beneficiario (un total de 2104 personas de las comunidades beneficiarias). Por último, el indicador de incremento en la captación de fondos nos muestra un aumento del 20,76% para la continuación del proyecto en el año 2024, lo cual refleja el crecimiento de financiamiento y sostenibilidad.

Figura 6

Indicadores de desempeño financiero económico del proyecto



Nota: Indicadores de desempeño financiero económico del proyecto Seeds del año 2023. Elaboración propia (2025).

En conclusión, aunque la fundación enfrentó desafíos significativos durante su transición, las medidas implementadas fueron clave para mejorar la implementación contable y financiera del proyecto Seeds en 2023 y poder alcanzar con la totalidad de los objetivos propuestos. La reestructuración de los contratos, la estandarización de procesos y la reorganización interna contribuyeron a una mayor eficiencia y transparencia en la rendición de cuentas. Asimismo, el apoyo y la colaboración de los equipos transversales fueron esenciales para el éxito del proyecto, demostrando la importancia de un liderazgo efectivo y de la coordinación entre todos los actores involucrados. Estos aprendizajes y mejoras sentaron las bases para un manejo más eficiente y transparente de los proyectos futuros, minimizando riesgos y optimizando los recursos disponibles.

5.5. Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP

La formación en la Facultad de Ciencias Contables permitió obtener los conocimientos y habilidades para la adaptación a una organización sin fines de lucro, como la Fundación en Perú, especialmente siendo una organización extranjera. Las habilidades en pensamiento crítico y comunicación fueron clave para implementar financieramente el proyecto Seeds 2023, en un contexto de reestructuración, lo que permitió proponer soluciones alineadas con las necesidades de la fundación.

En este proceso, una de las prioridades fue entender la forma de pensar de los actores involucrados y de la propia entidad, lo que permitió implementar propuestas de cambios estratégicos realistas para cumplir con los requisitos exigentes del donante extranjero del proyecto Seeds 2023. En ese proceso, se desarrollaron planes de seguimiento y capacitaciones para la socia, asegurando que comprendiera los parámetros de justificación de la donación, la cual era auditada anualmente. Estos resultados fueron posibles gracias a los conocimientos en contabilidad, finanzas y auditoría adquiridos en la Facultad de Ciencias Contables.

Asimismo, la Facultad Ciencias Contables brindó las competencias necesarias referidas al uso de herramientas digitales y diversos ERP, lo que permitió el rápido dominio del sistema SAP para un registro adecuado de los asientos contables y la obtención de los reportes necesarios para la elaboración de estados financieros.

Esta experiencia fortaleció la capacidad para abordar problemas complejos en organizaciones sin fines de lucro, permitiendo priorizar actividades y tomar decisiones basadas en información confiable. La capacidad analítica y estratégica desarrollada para gestionar recursos disponibles fue clave para mejorar los procesos administrativos y optimizar los resultados alineados con los objetivos sociales de la entidad.

CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

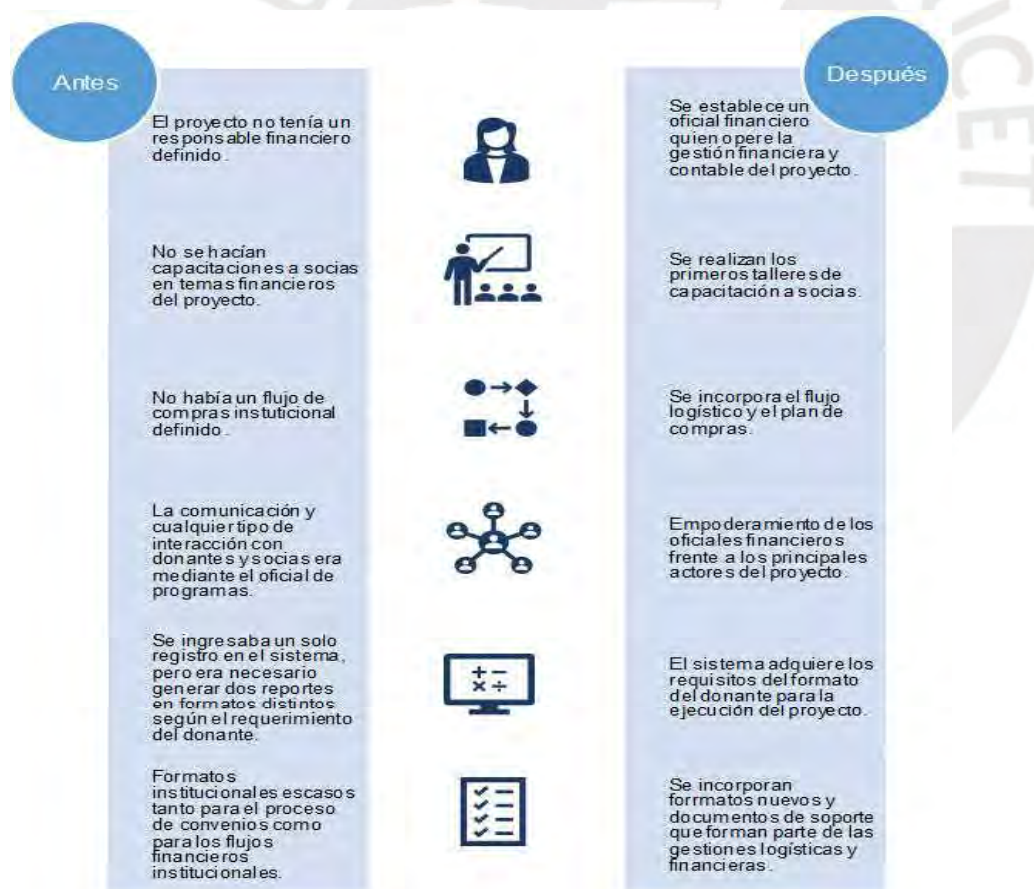
En el presente capítulo se evaluará el impacto de la propuesta, así como el aporte de la mejora en el proyecto.

6.1 Evaluación del impacto de la propuesta

La implementación de estas propuestas de mejora contribuyó a generar una mejor comunicación interna y externa en el proyecto, lo que a su vez favoreció una gestión más eficiente. En la Figura 7 se puede apreciar la comparación entre el antes y después del nivel de procesos y actividades implementadas.

Figura 7

Comparación a nivel de procesos y actividades implementadas



Nota: La Figura 7 muestra el antes y después de la implementación y su impacto en la gestión del proyecto. Elaboración propia (2025).

Por otro lado, la Tabla 11 nos brinda indicadores del impacto de la propuesta.

Tabla 11

Indicadores de éxito de la propuesta

Aspecto evaluado	Antes de la implementación	Después de la implementación	Indicador de éxito
Gestión financiera	Uso de registros manuales	Uso de sistema SAP para consolidar la información	Reducción de errores en un 10%
Gestión financiera	Elaboración manual del reporte consolidado al donante	Elaboración del reporte consolidado al donante usando reportes del sistema SAP	Reducción de tiempo de elaboración a 2 días.
Gestión financiera	Seguimiento de ejecución presupuestal desde gerencia	Seguimiento presupuestal desde el oficial financiero	Reducción de las reuniones en un 40%, reemplazándolas por reportes mensuales y herramientas de gestión digital (Planner y BOX)

Aspecto evaluado	Antes de la implementación	Después de la implementación	Indicador de éxito
Gestión financiera	Muchas observaciones al reporte de la socia beneficiaria	Pocas observaciones al reporte de la socia beneficiaria	Reducción de las observaciones en un 20%
Gestión logística, financiera y programática	Planificación previa para la ejecución estimada de los gastos mensuales desde la parte de programas.	Se incorpora el plan de compras y la planificación de los gastos mensuales articulados desde logística, finanzas y programas.	Se ejecuto el 99,84% del presupuesto.
Gestión financiera y programática	Disminución de 10,000 EUR en el proyecto	Aumento en el fondo del 2024 y continuación del proyecto por 4 años más.	Incremento del 20,76% de la captación de fondos para el año 2024.
Gestión financiera y programática	Entrega de reportes fuera de fecha	Entrega oportuna de reportes	Aumento del 75 % de reportes entregados oportunamente
Gestión financiera y programática	Reporte consolidado	Reporte consolidado	Precisión del 88% del total de reportes

Aspecto evaluado	Antes de la implementación	Después de la implementación	Indicador de éxito
	observado trimestralmente	observado anualmente	consolidados enviados.
Gestión logística y programática	Múltiples errores en las solicitudes de compra	Flujograma del flujo de compras definido	Reducción de la tasa de errores en un 8%

Nota: Indicadores de impacto de la propuesta. Elaboración propia (2025)

Esta mayor claridad y estructuración en los procesos y actividades impactó directamente en varios puntos clave, como:

- Aumento de la transparencia y rendición de cuentas: Al contar con procesos más claros y una documentación más precisa, se incrementó la confianza tanto de los donantes como de los equipos internos, quienes pudieron verificar fácilmente el uso de los recursos y el avance hacia los objetivos del proyecto. Como se puede ver en la Tabla 11, los resultados relacionados directamente con este objetivo fueron, el aumento del 75% de reportes entregados oportunamente.
- Optimización de los procesos operativos: La mejora en la fundación y en los flujos de trabajo permitió una mejor gestión del tiempo y los recursos, reduciendo los tiempos improductivos y aumentando la eficacia en la ejecución de tareas.

Figura 8

Distribución de horas trabajadas por día en promedio dedicados al proyecto Seeds 2023

Horas laborales destinadas al proyecto por día (promedio)				
	Finanzas	Contabilidad	Logística	Programas
Antes	5	3	3	8
Después	4	1	1	6

Horas extras destinadas al proyecto por día (promedio)				
	Finanzas	Contabilidad	Logística	Programas
Antes	1	0,3	0,3	2
Después	0,3	0	0	0,5

Nota: La Figura 8 muestra el antes y después del tiempo en horas laborales y horas extras dedicados al proyecto. Elaboración propia (2025).

En base a la Figura 8, se indican las horas destinadas al proyecto del personal, basado en 8 horas diarias según contrato. Para las áreas de finanzas, contabilidad, logística y programas, hubo cambios significativos en las horas dedicadas al proyecto, esto debido a la ralentización de muchos de los procesos y la ineficiencia de ciertas actividades ya mencionadas anteriormente, ya que la sobrecarga laboral entre el proyecto Seeds y demás proyectos de la organización era demasiado alta. Además, se incurrieron horas extras, que, según las políticas laborales de la organización, éstas no pueden ser pagadas, pero si podían ser compensadas con días de compensación autorizados por sus gerencias. Las áreas con mayor impacto en las horas trabajadas en el proyecto (horas laborales y horas extras) fueron las de finanzas y programas. En el caso de finanzas se redujo a 4 horas laborables y 0,3 horas en horas extras, generando así una reducción de 1,7 horas por día en promedio destinadas al proyecto (anteriormente era de 6 horas por día en promedio). En el caso de programas, ya que la oficial del proyecto tenía 100% de su salario destinado al proyecto, las horas laborables eran de 8 horas, sin embargo, en el informe de auditoría interna se encontró que también tenía participación en otros proyectos, por lo cual era necesario ajustar adecuadamente la imputación de su salario

con respecto a otros proyectos, de la mano con una mejor gestión de las actividades programáticas de cada oficial de proyecto. Esto generó que en el año 2023 se asignara correctamente sus horas laborables a 6 horas por día en promedio. Así mismo las horas extras se redujeron a 0,5 horas por día en promedio, generando así una reducción de 3,5 horas por día en promedio destinadas para el proyecto gracias a la mejora de los flujos de trabajo.

- Fortalecimiento del compromiso de los equipos: Al hacer más evidente cómo cada acción contribuyó al éxito general del proyecto, los miembros del equipo se sintieron más motivados y alineados con los objetivos comunes, promoviendo una mayor colaboración y un desempeño más enfocado. Uno de los indicadores mostrados en la Tabla 11, que sostiene este objetivo es la reducción de la tasa de errores de solicitudes en un 8%. Además, una correcta gestión de planificación y seguimiento presupuestal generó una reducción de reuniones de un 40%, reemplazándolas por herramientas digitales y de trabajo colaborativo en línea.
- Mejora en la toma de decisiones: debido a que se contaba con informes y resultados más claros y accesibles, los responsables pudieron tomar decisiones informadas con mayor rapidez y precisión, lo que permitió una ejecución más ágil del proyecto. El indicador que avala este objetivo se puede ver en la Tabla 11 con el resultado del 88% de la precisión de los reportes consolidados enviados a donantes.
- Reducción de riesgos operativos y financieros: La mejora en la organización de los procesos y la documentación contribuyó a identificar y mitigar posibles riesgos a tiempo como por ejemplo la reducción de los errores de registro del 10% y la reducción de la elaboración de los reportes a dos días. Esto aseguró la sostenibilidad y la estabilidad del

proyecto a largo plazo originando así un incremento de la captación de fondos para el siguiente año del proyecto de un 20,76%, dado la buena gestión del proyecto en el 2023.

- Facilitación de auditorías y cumplimiento normativo: La mejora en la organización, la documentación y los procesos operativos no solo optimizó la gestión diaria, sino que también facilitó las auditorías internas y externas, así como la eficiente fiscalización por parte de organismos como APCI. Los resultados mostrados en la Tabla 11, tales como la reducción de observaciones de los reportes de la socia (quien también era auditado) en un 20%, la ejecución del 99,84% del presupuesto total, y la precisión de los reportes de un 88% generaron mayor transparencia. Además, el cumplimiento con los estándares normativos fueron elementos clave que redujeron los riesgos financieros y permitieron una mayor confianza de los auditores y organismos fiscalizadores. Esto, a su vez, aumentó las posibilidades de obtener financiación adicional para futuras fases del proyecto, asegurando su continuidad y crecimiento, así como se origino el aumento presupuestal para el 2024.

Por otro lado, aunque la gestión del soporte documentario resultó en una mayor acumulación de papeles, proporcionó una visión más clara de las responsabilidades y el flujo de los procesos. Esto, a su vez, contribuyó a mitigar riesgos financieros y contables, asegurando que todos los pasos del proceso estuvieran bien documentados y alineados con las expectativas de los donantes.

Este enfoque no solo optimizó la gestión de recursos, sino que también permitió una mejor visibilidad y trazabilidad de los fondos y actividades, lo que generó una rendición de cuentas más eficiente y aumentó la confianza entre los diferentes actores interesados del proyecto.

Los resultados de la implementación de los tres puntos clave de la implementación tuvieron un impacto positivo, los cuales se pudieron observar en dos hechos de suma importancia para el proyecto:

- a) El informe de auditoría sin salvedades permitió cerrar y resolver las observaciones pendientes. Los gastos no elegibles fueron solucionados mediante la reincorporación de los fondos al proyecto, enviados a la sede. Las pérdidas acumuladas por tipo de cambio durante la ejecución con la afiliada americana fueron asumidas por esta. Además, los comentarios sobre control interno llevaron a la mejora de procesos de responsabilidades y autorizaciones para 2023, aumentando la confianza en el manejo de los gastos. Los estados financieros auditados reflejaron transparencia, eficiencia y buena gestión, cumpliendo con los estándares regulatorios. Esto no solo reforzó la confianza del donante, sino que también mejoró la reputación de la organización ante otros actores interesados. La opinión limpia obtenida en esta auditoría fue un logro clave que destacó la solidez financiera y el cumplimiento normativo del proyecto.
- b) Continuación del proyecto en la fase 3 por una continuidad 4 años más. Debido a la eficiencia en la implementación, tanto el donante como la organización afiliada determinaron que la oficina país y su socia estaban plenamente capacitadas para continuar con el proyecto. De hecho, se asumió el desafío de rediseñar la siguiente fase con un enfoque más feminista, motivado por el hallazgo de una fuerte conexión entre los cuidados y la seguridad alimentaria en las comunidades, y el impacto directo que esto tiene sobre su calidad de vida. El proceso comenzó con las líderes comunitarias, quienes, en colaboración con los líderes agrarios, identificaron una coexistencia e importancia en el cuidado de la semilla de papa. Todo esto se pudo identificar en los reportes narrativos y financieros, estos últimos determinaron la solvencia y la rápida acción ante situaciones

complejas, reflejados en la correcta ejecución de los gastos, la transparencia de la gestión logística, y los procesos de auditoría externa.

6.2 Aporte del candidato en la mejora de la fundación

Mi principal aporte fue la realización de la implementación financiera y contable para el proyecto Seeds del año 2023, mediante la propuesta de la mejora de la implementación que permita empoderar en los aspectos financieros a la socia, y aportar en la elaboración de los flujos logísticos y contables necesarios para que pueda fluir la operatividad en la fundación. En ese sentido, propuse 2 procesos relacionados con lo que se requiere incluir en el sistema SAP y estructurado bajo el criterio de los manuales de donantes estrictos como proyectos similares a Seeds 2023, los cuales se pueden ver en los apéndices A y B del presente trabajo. De la mano con el equipo de operaciones y la gerencia, se pudo pulir los flujos tanto contables como logísticos, generando por ejemplo que el flujo de aprobación y gestión de las solicitudes de compras cambiara de 12 a 7 días.

Asimismo, las habilidades blandas y mi liderazgo para trabajar en equipo me permitieron realizar el taller de capacitación a socias, siendo expositora principal junto con la Gerente para la presentación de esta, generando así que, por ejemplo, antes de la implementación, los reportes financieros presentaban errores en un 60% de los registros. Tras la propuesta, se redujeron a un 20%, alineándose con los estándares del donante. Adicional, mis habilidades de comunicación asertiva, inteligencia emocional e innovación me han permitido trabajar y nutrir de información financiera óptima a otras áreas con las que, por el dinamismo del trabajo, era necesario tener una claridad de la ejecución del proyecto para generar la planificación presupuestal y que permita su ejecución correcta y oportuna. Es por ello, que por ejemplo propuse herramientas digitales que teníamos, tales como Planner y el mismo BOX, para realizar el seguimiento presupuestal y la actualización de la planificación mensual para una oportuna gestión de las compras. Estas generaron una reducción de las reuniones de un 40%, ya que

antes de la implementación, solo gerencia se reunía semanalmente para hacer el seguimiento de ejecución presupuestal y las proyecciones de gastos mensuales. Ahora estas reuniones se trasladan directamente conmigo, para el caso del proyecto sedes, y solo mantenemos reuniones trimestrales y cuando sea necesario revisar saldos. Estas áreas usualmente fueron con colegas que no poseen conocimiento contable y financiero, por lo que contar con estas habilidades me ha permitido transmitir eficientemente la información para una correcta toma de decisiones. Para ello, se logró la capacitación a una persona del área contable, así como a la oficial del proyecto Seeds, para asegurar que se pudieran gestionar los procesos de manera más eficiente.

Por otro lado, destaco mi propio trabajo en la elaboración de los reportes financieros consolidado al donante, además de la elaboración de los estados financieros para el proyecto para fines de la auditoría externa. Esto debido a que, como se explico en el apartado del marco normativo contable, la elaboración de los estados financieros para proyecto como Seeds 2023 eran cruciales para el informe de auditoría. Sin embargo, el sistema SAP aun no está habilitada para entregarnos reportes razonables de estados financieros por proyecto. Es por ello, que la elaboración de estos es una actividad adicional que recae en mi responsabilidad, y poseer los conocimientos técnicos sobre normas contables, así como leyes u otro tipo de normas del exterior, fueron cruciales para la validación de la información presentada.

Por último, debido a mi buen desempeño durante el proyecto, he sido ascendida a la posición de Oficial de finanzas. A su vez, esto me ha permitido colaborar directamente con los responsables financieros de las afiliadas desde la elaboración del contrato. Esta práctica no era usual, pero debido a lo analizado en la fase 2 del proyecto, se decidió incluir a oficiales financieros de las oficinas país en la elaboración del borrador de los contratos.

CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión que la implementación del proyecto Seeds del año 2023 generó los siguientes hitos:

- La mejora de los procesos de revisión y ejecución del proyecto de forma trimestral, llegando a ejecutar un 99,84% del total presupuestado.
- Se reconoce el empoderamiento financiero tanto en la oficina país como con el equipo contable de la socia. Esto se pudo notar en la disminución de las observaciones sobre los registros realizados por la socia en el reporte de ejecución (20%), los que fueron entregados en las fechas acordadas.
- El óptimo acoplamiento de los procesos logísticos y financieros que ayudaron a que se prevea la liquidez del proyecto en casi un 100%, además de poner en práctica la planificación estimada para ejecutar el proyecto en los tiempos acordados se vio reflejada en la reducción de errores de las solicitudes de un 8% con relación a las compras mensuales que efectuó el proyecto; generando así que el 85% de las compras mensuales del proyecto fueran entregadas a tiempo. Así mismo las que no fueron entregadas a tiempo pasaron a ser parte del provisionamiento normal del proyecto, puesto que eran gastos de auditoría externa, alquileres de oficina, y otras remuneraciones, las cuales fueron pagadas al mes de terminado el proyecto y colocadas en la conciliación del flujo de efectivo del proyecto. Cabe destacar, que implementar estos flujos contribuyó a una mejor sustentación de los gastos para con el donante, y finalmente para el proceso de auditoría.
- La reorganización de las actividades financieras permitió eliminar el doble trabajo y la sobrecarga laboral. Esto se ve reflejado en la disminución de horas extras agregadas al proyecto de 2 horas a 0,5 horas para la parte programática, y para la parte financiera de 1 hora a 0,3 horas por día en promedio. Por el lado del proyecto, se pudo acoplar a lo

normado por el manual del donante sobre la responsabilidad de la ejecución financiera y su labor respectiva. Esto fue originado por la reducción de observaciones del donante sobre el reporte de un 10%.

- La eficiencia del proyecto permitió que el donante decida ampliar por 4 años el proyecto con la oficina país en su tercera fase, generando que para el 2024 un aumento del 20,76% sobre el presupuesto del 2023. Esto conllevó a que se analizara este proyecto y sus mejoras, de cara al año 2024.

Finalmente, la implementación del proyecto Seeds 2023 logró hitos clave que optimizaron su ejecución y eficiencia. La mejora en los procesos de revisión y ejecución permitió alcanzar el total del presupuesto previsto. El empoderamiento financiero tanto en la oficina país como en el equipo contable de la socia se reflejó en los pocos hallazgos durante las auditorías y en la entrega oportuna de los informes de ejecución. La integración de los procesos logísticos y financieros garantizó la liquidez del proyecto y el cumplimiento de los plazos establecidos, facilitando además la justificación de los gastos ante el donante. La reorganización de las actividades financieras eliminó la duplicidad de esfuerzos y mejoró la carga laboral, alineando los procesos con las normativas del donante.

Sin embargo, aún existen áreas de mejora, especialmente en los formatos utilizados por el donante, los cuales se espera que se definan con mayor claridad para lograr un mejor entendimiento y fluidez en la gestión financiera.

A pesar de estos desafíos, la eficiencia del proyecto fue decisiva para que el donante decidiera ampliarlo a su tercera fase, lo que permitió seguir perfeccionando los procesos durante 2024. Estos logros reflejan el éxito de la estrategia implementada y su impacto positivo en la organización, con el objetivo de lograr mejoras continuas en el futuro.

RECOMENDACIONES

Finalmente, algunas propuestas para continuar con la mejora del proyecto son las siguientes:

- a) Reevaluar si el uso del tipo de cambio promedio para proyectos como Seeds es una buena práctica para reportar ejecuciones con alta temporalidad de fluctuaciones, debido a la depreciación constante de la moneda en estos tiempos.
- b) Revisar la dinámica de traspaso de fondos a las socias, ya que anteriormente se realizaba en dólares, lo que beneficiaba solo a la sede debido al tipo de cambio. Sin embargo, se identificó que esta práctica no resultaba favorable para la socia, por lo que, en 2024, se decidió modificarla, transfiriendo los fondos en soles. Esta medida facilita la aplicación de la metodología FIFO (primeras entradas, primeras salidas) para el cálculo del tipo de cambio en los gastos del proyecto. Sin embargo, será necesario evaluar si el uso del tipo de cambio promedio en el proyecto Seeds podría generar una pérdida o ganancia significativa, lo que podría llevar a replantear la estrategia de inversión.
- c) Replantear la importancia de integrar la ejecución de la socia en el sistema. Este aspecto debe ser gestionado con el donante, ya que, a pesar de las mejoras, el formato del informe sigue siendo poco compatible para su registro en el sistema contable SAP. Tanto para la oficina en el país como para la sede, aún es difícil mantener la claridad en la ejecución y los saldos, ya que estos se reflejan de manera más clara en el informe del donante. Sin embargo, es crucial contar con una única base de datos para asegurar una visión coherente y evitar la duplicación de trabajo.
- d) Es crucial reevaluar la flexibilidad sobre ejecuciones, ya que el APCI podría implementar normas que limiten el exceso de presupuesto, lo que podría generar riesgos de multas o fiscalizaciones. Se debe encontrar un equilibrio entre el control de gastos y la adaptación a imprevistos, para evitar posibles sanciones.

- e) Establecer un sistema de auditoria con la sede para evaluar la correcta aplicación del sistema financiero del proyecto.
- f) Establecer un calendario fijo de reuniones de ámbito financiero con socias y el donante con el fin de obtener una mejore retroalimentación en cuanto al reporte de ejecución.

A pesar de las deficiencias heredadas de la transición y años anteriores, se gestionó una implementación eficiente durante el 2023, gracias a una correcta administración financiera de los recursos. La toma de decisiones en la gestión financiera y operativa debe basarse en una evaluación precisa de los procesos, recursos y dinámicas entre las partes interesadas. En el caso de la implementación de nuevos formatos de informes y traspasos de fondos, es fundamental replantear cómo se gestionan los recursos financieros para mejorar la transparencia y eficiencia. Por último, el cambio a soles para los traspasos de fondos y la integración de las ejecuciones de los socios en el sistema contable son decisiones clave para optimizar la gestión de saldos y proyectos, evitando pérdidas o duplicaciones. A pesar de los desafíos en la adaptación de los formatos del donante al sistema SAP, la creación de una base de datos centralizada y la aplicación de metodologías como FIFO son pasos hacia la optimización de los procesos, asegurando un enfoque más estratégico y cohesivo en la gestión del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. (2022, 17 de noviembre). *Los reportes financieros en las entidades sin fines de lucro*.
Russell Bedford Perú.
<https://russellbedford.pe/los-reportes-financieros-en-las-entidades-sin-fines-de-lucro/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2025). *Mejores gobiernos para mejores vidas. Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe*.
<https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Mejores-gobiernos-para-mejores-vidas-fortaleciendo-las-capacidades-del-Estado-para-una-gestion-estrategica-meritocracia-e-inclusiva-del-servicio-civil-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Campo Verde Ayres, José (1984). *Gerencia eficaz mediante objetivos*. Gestión. Lima.
- Chenou, Jean-Marie, et al. *El Mundo Visto Desde América Latina: Una Revisión de Los Conceptos Básicos de Las Relaciones Internacionales*, Siglo XXI Editores, 2024.
ProQuest Ebook Central
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=31355522>.
- Chirinos Salazar, J.C., Chirinos Fernández, D.L., Reupo Vallejos, R.E. (2024). El conocimiento científico sobre las estrategias públicas de planificación y la efectividad de políticas públicas: Una revisión bibliométrica. *Revista Reflexiones De La Sociedad Y Economía*, 1(2), 112-132.
<https://doi.org/10.62776/rse.v1i2.21>
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. ESIC Editorial, Ed. (Primera). Madrid.
- Congreso de la República de Perú. (1993, 12 de diciembre). *Decreto legislativo 774. Ley del impuesto a la renta*. Archivo digital de la legislación del Perú.

https://www.leyes.congreso.gob.pe/DetLeyNume_1p.aspx?xNorma=3&xNumero=774&xTipoNorma=3

Congreso de la República de Perú. (2002, 12 de abril). *Ley 774. Ley de creación de la agencia peruana de cooperación internacional - APCI*. Archivo digital de la legislación del Perú.

https://www.leyes.congreso.gob.pe/DetLeyNume_1p.aspx?xNorma=6&xNumero=27692&xTipoNorma=0

Financial Accounting Standards Board. (08 de Agosto del 2016). *ASU No. 2016-14. Not-for-Profit Entities (Topic 958): Presentation of Financial Statements of Not-for-Profit Entities. Projects.*

<https://www.fasb.org/page/PageContent?pagelD=/projects/recentlycompleted/statements-notforprofit.html&isstaticpage=true>

Faster Capital. (16 de junio del 2024). *ASU No. 2016-14. Average Rate of Change: Calculating the Mean Rate of Change* <https://fastercapital.com/content/Average-Rate-of-Change--Calculating-the-Mean-Rate-of-Change.html>

Horngren Charles T., Datar Srikant M., Rajan Madhav V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Pearson Educación, decimocuarta edición. México.

Instituto para la calidad de las ONG (2023). *Norma ONG calidad versión 6*. https://icong.org/norma_v6/

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 22 de noviembre). *Resolución de Consejo Normativo de Contabilidad N° 001-2021-EF/30. NIC 1 Presentación de Estados Financieros*. Archivos digitales del ministerio de economías y finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC01.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 22 de noviembre). *Resolución de Consejo Normativo de Contabilidad N° 001-2021-EF/30. NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo*. Archivos

digitales del ministerio de economías y finanzas.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publica/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC07.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 22 de noviembre). *Resolución de Consejo Normativo de Contabilidad N° 001-2021-EF/30. NIC 10 Hechos Ocurridos Después del Periodo sobre el que se Informa*. Archivos digitales del ministerio de economías y finanzas.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publica/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC10.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 22 de noviembre). *Resolución de Consejo Normativo de Contabilidad N° 001-2021-EF/30. Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera*. Archivos digitales del ministerio de economías y finanzas.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publica/con_nor_co/vigentes/nic/21_NIC.pdf

Ladrón de Guevara, J. D., Auccapuri, A. A. H., Santos, D. A. L. & Huaracha, F. M. H. (2021). Incidencia de la Educación financiera de socios en la gestión financiera de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.251

López Adrover, C., Martínez Barrera, M. (2011). *Manual de implantación de la Norma ONG Calidad*. Instituto para la calidad de las ONG, Editorial ADI Servicios Editoriales.
https://icong.org/wpcontent/uploads/2013/08/Manual_Implantacion_Norma_ONGC1.pdf

Oficina de programas de justicia (2021). *Métodos contables*. Guía.
https://www.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh241/files/media/document/TFSC_Guia%20de%20M%C3%A9todos%20contables_Acc%20Methods%20ESP_508.pdf

Ortiz, J. (2013). *Gestión Financiera*. Editex S. A., Ed. Madrid.

Sánchez Albavera, Fernando (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos* (Serie de gestión pública 32).

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>

Socías Salvá, Antonio (2013). Contabilidad de entidades sin fines de lucro: Nociones básicas, el PCG de 2011 y análisis contable. Ediciones Pirámide. Madrid.

Vega Capcha, Kiara A., Zavaleta Gamarra, Jeanett S. (2021). Interculturalidad en la gestión de la calidad de proyectos sociales: Caso de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). [Tesis de Titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/20762>

World Bank (2024). *Revenue Administration Handbook*.
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2ad56651-e6d6-4063-8bf5-f3cfdd2db2e6/content>

Zuluaga Arango, P., Lindarte Middleton, E. & Martínez Dallos, D.R. (2023). La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia). REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 1(144), e88652.
<https://dx.doi.org/10.5209/reve.88652>

Zavaleta Gamarra, Jeanett S. (2020). Gestión de la Calidad como estrategia clave para la gestión de proyectos sociales [Tesis de Bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/19507>

GLOSARIO

ONG: Organizaciones no gubernamentales

ENIEX: Entidades No Lucrativas Extranjeras

FUNDACION: Organización sin fines de lucro que se establece con un propósito específico.

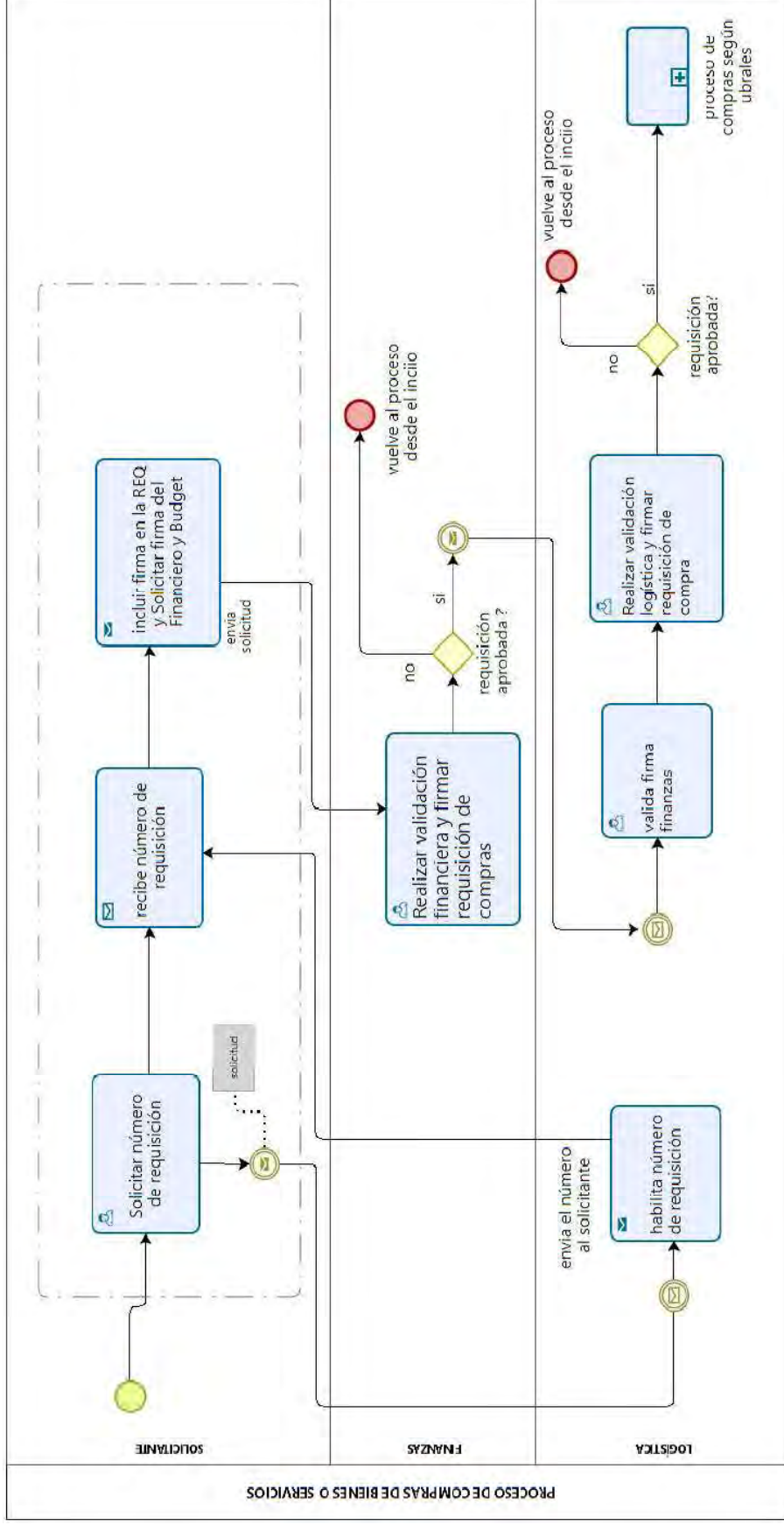
APCI: Agencia Peruana de Cooperación Internacional

KPI: Indicador Clave de Desempeño" (Key Performance Indicator)



APÉNDICES

Apéndice A. Flujoograma de compras



1 Modelo descriptivo , elaborado bajo el estandar Business Process Model and Notation (BPMN), del proceso de compras de bienes o servicios.

Apéndice B. Ficha técnica de gastos de viaje

Tipo de Gasto	Composición archivos de justificación	Usuarios
Per diem para viajes	<p>Personal de oficina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Perdiem personal <p>Personal no perteneciente a la oficina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de reembolso de personal externo <p>Personas vinculadas a una socia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de colaboración firmado con el socio 	<p>Personal de oficina: ver el procedimiento de recursos humanos del país.</p> <p>Personal no perteneciente a la oficina (participantes/beneficiarios de una actividad, que no están vinculados a un socio). En este caso, estamos hablando de reembolso de gastos en lugar de viáticos, que es un concepto vinculado al personal de la oficina. La tarjeta de pago debe ser validada por el gerente de presupuesto de la actividad.</p> <p>Personas vinculadas a una socia: los fondos deben pagarse directamente al socio,</p>

<p>Hotel, Vuelo / Tren o billete de bus</p>	<p>Opción 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de reserva de viaje • Factura con número de referencia del contrato marco • Solicitud de pago <p>Opción 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipo Funcionamiento • Factura con número de referencia del contrato marco • Justificación de avance operativo 	<p>Se recomienda la firma de un contrato marco con una agencia de viajes / hoteles para garantizar una buena relación calidad-precio.</p> <p>La logística puede brindar apoyo para la gestión de este contrato marco (análisis de ofertas de diferentes proveedores, revisión periódica de precios y seguridad)</p> <p>Personal no perteneciente a la oficina:</p> <p>El responsable de la actividad puede reembolsarlo al presentar la factura. La persona debe darnos un recibo.</p> <p>Consultores / formadores: es un proveedor de servicios y estos costos deben incluirse en su factura general</p>
---	--	---

Apéndice C. Listado de transacciones de SAP

TIPO	TRANSACCION SAP	DESCRIPCION
	F.01	Report ABAP: Balance
	S_EB5_05000468	Libro diario, Perú
	S_EB5_05000657	Libro de compras, Perú
EEFF Perú	FBL5N	Partida individual deudores
	FBL1N	Partida individual acreedor
	FAGLL03	Pls, cuentas de mayor (nuevo)
	ZHRR09B	RH - Listado de personal OES
	ZPROVEEDORES	Listado proveedores - datos maestros
	ZSEGUIMIENTO_PRESU	Listado seguimiento de presupuesto
Presupuesto	CJI3	Listado de PEP
	CJI4	Proyectos: Costes plan PI
	<u>Datos maestros</u>	
	S_B20_88000153	Tipos de cambio: pools de trabajo
	ZCURR	Listado de cotizaciones
	S_ALR_87012326	Visualizar plan de cuentas
	ZPROVEEDORES	Lista de proveedores
Contabilidad	ZPATROCINADORES	Listado Patrocinadores - Datos Maest
	ZCLIENTES	Liste de clients
	ZFIBOOKS	Maestros de libros de caja de País
	AS03	Visual.registro maestro AF
	<u>Registro</u>	
	FB60	Registrar factura de proveedor
	FB65	Registrar abono de proveedor

TIPO	TRANSACCION SAP	DESCRIPCION
	FB70	Registrar factura de deudor
	FB75	Registrar abono de deudor
	ZFBMASS	Contabilización Masiva
	ZFBREPROC	Reprocesamiento Contab. Masiva
	FBV0	Contabilizar documento preliminar
	FBV2	Modificar documento preliminar
	FBV3	Visualizar documento preliminar
	FBR2	Contabilizar documento
	<u>Libro de caja</u>	
	ZFBCJ	Libro de caja
	ZCLCJ	Carga masiva de libro de caja
	<u>Documento</u>	
	FB02	Modificar documento
	FB03	Visualizar documento
	FB08	Anular documento
	FBU2	Modificar Operación multisociedad
	FBU3	Visualizar Operación multisociedad
	FBU8	Anular Operación multisociedad
	<u>Compensación</u>	
	F-44	Compensar cuentas proveedor
	F-32	Compensar cuentas deudoras
	F-03	Compensar cuentas mayores
	FBRA	Anular compensación
	F.13	Compensación automática

TIPO	TRANSACCION SAP	DESCRIPCION
	<u>Informes</u>	
	F.01	Balance PyG
	S_ALR_87012287	Diario de documentos
	S_ALR_87012289	Diario compacto de documentos
	S_ALR_87012301	Saldos ctas. mayor
	S_ALR_87012277	Saldos de cuentas de mayor
	FAGLB03	Visualizar saldos
	S_ALR_87012291	Diario de partidas individuales
	FAGLL03	Visualizar/Modificar partidas
	FBL1N	Partida individual proveedor
	FBL5N	Partida individual deudores
	S_ALR_87100833	Declaración de IVA
	CJI3	Proyectos: Costes reales PI
	S_ALR_87011990	Cuadro de activos fijos
	AFBP	Crear log de contabilización Amo
	GMGRANTD	Maestro subvenc.: Sólo visualizar
	YGM_LIST	Lista de subvenciones por país
	YPAL_SUBVS	Seguimiento palanqueo
	YGM_TASKS_FOLLOWUP	Seguimientos informes de trabajos
Subvenciones	ZGMDONOR_BUDGET	Carga de presupuesto de donante
	ZGMDONOR_BUDGET_LIST	Liste de budgets de subvention
	ZGMPARTNER	Tratamiento de Gastos de Contrapartes
	ZGMBUDGET	Consulta presupuesto subvenciones
	ZGMFOLLOWUP	Seguimiento presupuestario de donant

TIPO	TRANSACCION SAP	DESCRIPCION
	ZGMEXPENSES	Listado Gastos Subvención
	YGM_RECEIPT	Transacción para lista de cobros
	ZOBJETOSSUBVEN	Relación de objetos subvencionados
	S_ALN_01000079	Maestro de subvenciones
	KB61	Registrar Traspaso partida individual
	ZKB61MASS	Reimputación masiva
Reimputaciones	KB63	Visualizar Traspaso partida individual
	KB64	Anular Traspaso partida individual
	KSB5	Documentos CO real

