

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or religious figure, seated and holding a book. The figure is surrounded by various symbols, including a crown, a cross, and architectural elements like columns. The Latin text "UNIVERSITAS CAROLINA GUATEMALENSIS" is inscribed around the perimeter of the seal.

**CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR, APLICABLES AL
PROYECTO: CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN
CENTROAMÉRICA**

DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

**CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR, APLICABLES AL
PROYECTO: CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN
CENTROAMÉRICA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
(MONOGRAFÍA)

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA

Al conferírsele el título de

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUMULA, GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**



RECTOR
Dr. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de Profesores:	Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representante de Estudiantes:	Br. Carla Marisol Peralta Lemus
Representante de Estudiantes:	PAE. Alberto José España Pinto
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	MSc. José Leonidas Ortega Alvarado
Coordinador de Carrera:	MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Edy Alfredo Cano Orellana
Secretario:	M.A. Miguel Ángel Samayoa
Vocal:	Lic. Maynor Israel Rivera Acuña

TERNA EVALUADORA

Presidente:	M.A. Manuel López Oliva
Secretario:	M.A. Miguel Angel Samayoa
Vocal:	Lic. Jorge Mario Galván Toledo

Chiquimula, 29 de septiembre de 2015

Msc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Presidente Consejo Directivo
Centro Universitario de Oriente
Su despacho

Señor Presidente del Consejo Directivo:

En cumplimiento del nombramiento emitido por la Coordinatura del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional de **DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA** que consistió en el desarrollo de la monografía que intituló: **"CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR, APLICABLES AL PROYECTO: CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA"**.

En la investigación monográfica, **DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA** describe los conceptos y categorías para una mejor comprensión sobre el tema del control interno, uno de los elementos importantes para las entidades que les permite salvaguardar sus activos y atender a los procedimientos debidamente establecidos.

El diseño de controles internos o procedimientos administrativos en lo relativo a las subvenciones, cobra auge para la ejecución transparente de los mismos. La región centroamericana se ha visto favorecida con aportes o subvenciones de donantes para la ejecución de determinados proyectos, de manera particular las relacionadas con los temas ambientales, puesto que es una región con una enorme riqueza natural y potencial para el desarrollo del turismo y generación de empleos; por lo que, **Dámaris Eguizabal** particularizó su investigación al Proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

El trabajo de graduación profesional de **DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA**, en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría de esta unidad académica, siendo la ponente, responsable del contenido, uso de fuentes y forma de presentación de la presente investigación, por lo que extiendo la presente para lo que proceda.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Edy Alfredo Cano Orellana, CPA.
Asesor principal



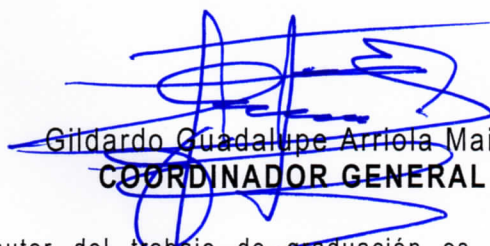
PROVIDENCIA: CCEE-LCPA-010/2015

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, veintinueve de septiembre de dos mil quince.-----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: **“CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR, APLICABLES AL PROYECTO: CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA”**, que para optar al título de **CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA** y el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA**, quien fuera asesorada por el Licenciado **EDY ALFREDO CANO ORELLANA**.-----

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.-----

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente el autor del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo

DICTAMEN DE LA COORDINATURA: TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESTUDIANTE: DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula,
veintinueve de septiembre de dos mil quince.-----

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado **EDY ALFREDO CANO ORELLANA**, quien fuera designado como Asesor por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: **"CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR, APLICABLES AL PROYECTO: CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA"**, que como requisito parcial para optar al título de **CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA** en el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **DÁMARIS LISSETH EGUIZABAL ORELLANA**, autorizándose su impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Nery Waldemar Galdamez Carrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el redentor y el que hace posible vivir cada momento de la vida, y así cumplir una meta más.
- A MI MADRE:** Quien es uno de los pilares en mi vida y fuente de inspiración para cumplir mis sueños, por enseñarme los mejores valores para ser una persona de bien, que me ha enseñado a luchar para salir adelante.
- A MI ESPOSO:** Como agradecimiento a su apoyo incondicional, por el gran amor que me ha brindado, por estar siempre a mi lado y motivarme a salir adelante.
- A MIS ANGELITOS:** Abuelitos Anita y Miguelito y mi hermana Saraí, por guiarme y cuidarme desde el cielo.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Por su cariño y apoyo demostrado, en especial a Héctor Romero Solorzano 'papá' por quererme como una hija; a mis 'hermanos' (Natalie, Héctor, Norita, y Mimi) por el cariño que me tienen como una hermana.
- A MIS AMIGOS:** Agradecimiento por su gran amistad, respeto y cariño; y a todas las personas que de una u otra manera han influido positivamente en mi vida.
- A MI ASESOR:** Ejemplo de vocación profesional, paciencia, gran apoyo y dedicación en la realización de mi trabajo de graduación.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Por su orientación en mi formación profesional.
- A MI CENTRO DE DE ESTUDIOS:** **Universidad de San Carlos de Guatemala (Centro Universitario de Oriente)** Orgullosa de ser parte de este templo de enseñanza y del saber, siendo una de las mejores del mundo.

RESUMEN

Dada la importancia del aporte financiero otorgado por la Cooperación Alemana, a través del KfW al Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano – Fondo SAM – para que éste pueda llevar a cabo el proyecto denominado Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, que tiene un total de contribuciones que alcanza 6.3 millones de euros, para un período de cinco años a partir del año 2012, conviene proporcionar instrumentos que permitan mejorar su eficiencia y eficacia, para lograr una ejecución óptima y con esto lograr alcanzar las metas propuestas durante la ejecución de los recursos del proyecto.

La investigación realizada se enfoca principalmente en diseñar un manual de control interno de las subvenciones del exterior, específicamente aplicada al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, debido a que las subvenciones son ayudas procedentes del sector público en forma de transferencias de recursos a una entidad en contrapartida del cumplimiento, futuro o pasado, de ciertas condiciones relativas a sus actividades de operación.

Los objetivos específicos propuestos de la monografía se refieren a: 1) Sintetizar los conceptos, categorías y elementos del control interno y sus principales características; 2) Describir lo relativo a las subvenciones y en particular las referidas al Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano para el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica; 3) Identificar los elementos para la elaboración de manuales y procedimientos de control interno; 4) Proponer un manual de control interno para las subvenciones del exterior, específicamente aplicado al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

Como principales conclusiones de la investigación se consideraron: 1) Los elementos de control interno están conformados por el ambiente de control, el proceso de valuación del riesgo por la entidad, el sistema de información contable

y de comunicación, las actividades de control y el monitoreo; 2) Las subvenciones para el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica comprende: la estrategia del proyecto, los ejes de trabajo, los organismos ejecutores, quiénes conforman las contrapartes locales, la planificación y la presentación de informes; 3) Los procedimientos para la elaboración de un manual de control interno comprende las siguientes fases: la delimitación de procedimientos, recolección de información, análisis de la información, análisis de procedimientos, preparación, aprobación y aplicación del manual; 4) Para el desarrollo del manual de control interno de las subvenciones del exterior, del Fondo SAM, específicamente para el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica se proporciona un instrumento para describir los procedimientos de control interno, los cuales van encaminados a uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones, simplificar las responsabilidades y hacer más eficiente y eficaz las labores.

Entre las recomendaciones realizadas se presentan: 1) La administración de las entidades debe atender para mejorar sus controles internos a cada uno de los elementos que permitan asegurar sus actividades; 2) Establecer un compendio de normas y procedimientos a seguir para el cumplimiento de lo establecido y procedimientos dados por el donante, revisar frecuentemente las versiones aprobadas y modificar cuando sea necesario; 3) Para el desarrollo del manual de control interno, se recomienda hacer un análisis de los procedimientos establecidos; emplear los flujogramas propuestos para la fácil identificación de los procedimientos establecidos; 4) Que el Fondo SAM defina los procedimientos necesarios para contar con un efectivo y eficaz control interno, para llevar a cabo de una manera óptima el desarrollo de la ejecución del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

ÍNDICE

Resumen	vi
Índice	viii
Lista de figuras	xii
Lista de abreviaturas	xiii
Lista de cuadros	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I CONTROL INTERNO

1.1.	Definiciones básicas	3
1.2.	Importancia	4
1.3.	Objetivos	4
1.4.	Características	5
1.4.1.	Plan de la organización	5
1.4.2.	Sistemas de procedimientos de autorización y de registro	6
1.4.3.	Prácticas de sondeo	6
1.4.4.	Calidad del personal	7
1.4.5.	Sistema fiable	7
1.5.	Clasificación del control interno	8
1.5.1.	Control interno contable	8
1.5.2.	Control interno administrativo	11
1.6.	Principios de control interno	12
1.7.	Elementos de control interno	12
1.7.1.	Ambiente de control	12
1.7.2.	El proceso de valuación del riesgo por la entidad	12
1.7.3.	El sistema de información contable y de comunicación	13
1.7.4.	Actividades de control	14
1.7.5.	Monitoreo de controles	14
1.8.	Métodos de evaluación del control interno	14

1.8.1. Método descriptivo	15
1.8.2. Método de cuestionario	15
1.8.3. Método gráfico	16
1.9. Informes COSO sobre control interno	16
1.9.1. Estructura de COSO I	17
1.9.2. Control interno - Marco Integrado (Actualización de COSO I 2013)	18
1.9.3. Resumen de cambios efectuados en Control interno, Marco Integrado COSO (1992)	19
1.9.4. Estructura de COSO II	23
1.9.5. Comparación con Gestión de riesgos corporativos – Marco Integrado de COSO	27
1.10. El riesgo en la auditoría	29
1.10.1. Riesgo en la evaluación de control interno	30
1.10.2. Clases de riesgos en la ejecución de la evaluación de control interno	30
1.11. La supervisión como componente del sistema de control interno	34
1.11.1. El papel de la supervisión	34
1.11.2. La estructura de un sistema de control interno efectivo	35

CAPÍTULO II

SUBVENCIONES DEL FONDO PARA EL SISTEMA ARRECIFAL MESOAMERICANO PARA PROYECTO CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA

2.1. Definiciones	38
2.2. Sobre el Fondo SAM	38
2.3. Proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica	41
2.4. Organismos ejecutores	43
2.5. Planificación del proyecto	44
2.6. Informes para el proyecto	45

CAPÍTULO III

MANUALES Y PROCEDIMIENTOS

3.1.	Definición de manuales de control interno	51
3.2.	Definición de los procedimientos de auditoría	51
3.3.	Objetivos	51
3.4.	Clases de matrices para evaluar el control interno	52
3.5.	Procedimientos para la elaboración de un manual	53
	3.5.1. Delimitación de procedimientos	53
	3.5.2. Recolección de información	54
	3.5.3. Análisis de la información	54
	3.5.4. Análisis del procedimiento	54
	3.5.5. Preparación del proyecto del manual	55
	3.5.6. Aprobación del manual	55
	3.5.7. Aplicación y cumplimiento del manual	55
	3.5.8. Flujogramas	55

CAPÍTULO IV

CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR, APLICABLES AL PROYECTO: CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA

4.1.	Información general de la entidad	60
4.2.	Identificación de las áreas de riesgo de control interno	65
4.3.	Propuesta manual de control interno de fondos del exterior, aplicables al proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica	67

Conclusiones	141
Recomendaciones	142
Literatura citada	143
Anexos	

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Relaciones entre COSO I y COSO II	26
Figura 2 Principios de control interno efectivo	27
Figura 3 Marco integrado de control interno – COSO	36
Figura 4 Mapa de la región del SAM	41
Figura 5 Simbología para la elaboración del flujograma	59
Figura 6 Estructura organizacional del Fondo SAM	62
Figura 7 Estructura organizacional del Proyecto CRMCA	63
Figura 8 Principales operaciones que realiza el Fondo SAM	65

LISTA DE ABREVIATURAS

AMP	Áreas Marinas Protegidas
APMC	Áreas Protegidas Marinas y Costeras
BICA	<i>Bay Islands Conservation Association</i> (Asociación para la Conservación Ecológica de las Islas de la Bahía) (Honduras)
Código ABA	<i>ABA Routing Number</i> , (Número de ruta ABA para transferencias electrónicas).
Código SWIFT	<i>Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication</i> , (Sociedad para las Comunicaciones Financieras Interbancarias Internacionales).
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas (Guatemala)
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (México)
CRMCA	Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica
FB	Fundación Biósfera (Honduras)
FCG	Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales y Ambiente en Guatemala
FM	Fondos Miembro
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
Fondo SAM	Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
KfW	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i> (Banco de Desarrollo Alemán)
ONG	Organización no gubernamental
PACT	<i>Protected Areas Conservation Trust</i> (Fondo para la Conservación de Áreas Protegidas) (Belice)
PPY	Pronatura Península de Yucatán (México)

POA	Plan Operativo Anual
POG	Plan Operativo General
RMP	<i>Roatán Marine Park</i> (Parque Marino Roatán) (Honduras)
TdR	Términos de Referencia
TIDE	<i>Toledo Institute for Development and Environment</i> (Instituto de Toledo para el Desarrollo y el Ambiente) (Belice)

LISTA DE CUADROS

Página

Cuadro 1 Cláusulas contractuales del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

47

INTRODUCCIÓN

El control interno, es el proceso diseñado y efectuado por los encargados de gobiernos corporativos, administraciones y otro personal, para proporcionar una seguridad razonable basada en algunos logros de objetivos de organización, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Actualmente los controles internos han tenido gran importancia ya que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa u organización determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones.

La organización Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano – Fondo SAM, ubicada en la ciudad de Guatemala, carece de un manual interno, en este caso particular. Un sistema de control interno permite que la información sea oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, eficiencia y eficacia operativa. El objetivo de esta investigación es diseñar un manual de control interno de las subvenciones del exterior, por medio del cual se formulen y analicen procedimientos y se identifiquen y minimicen las debilidades del control interno para que sea aplicado específicamente al proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

La presente monografía tiene como finalidad diseñar un manual de control interno de fondos del exterior, aplicables al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, debido a que las subvenciones son ayudas procedentes del sector público en forma de transferencias de recursos a una entidad en contrapartida del cumplimiento, futuro o pasado, de ciertas condiciones relativas a sus actividades de operación.

Debido a la importancia del aporte financiero otorgado por el KfW, (Banco de Desarrollo Alemán) el manual de control interno para las subvenciones del exterior, ejecutados a través del Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano

- Fondo SAM, ayudará al cumplimiento adecuado de los objetivos de la organización y a un adecuado resguardo por contingencias futuras. En ese sentido el informe incluye los capítulos siguientes:

El capítulo I, control interno, hace referencia a las definiciones básicas, importancia, objetivos, características, clasificaciones, sus principios, elementos, métodos de evaluación, informes COSO, riesgo de auditoría y supervisión como componente del sistema de control interno.

En el capítulo II, subvenciones, se hace referencia a las definiciones, se hace una breve descripción de lo que es el Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano – Fondo SAM, así como una descripción de lo referente al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, quiénes son los organismos ejecutores, cómo se lleva a cabo la planificación del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, cuáles son los informes requeridos para reportar la ejecución técnica y financiera del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

El capítulo III, manuales y procedimientos, comprende las definiciones de manuales de control interno, sus objetivos, las clases de matrices para la evaluación del control interno y los procedimientos para la elaboración de un manual.

En el capítulo IV, manual de control interno de fondos del exterior, aplicables al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, se propone un manual de control interno de fondos del exterior, aplicables para el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, con el fin de encaminar a la uniformidad del control y el cumplimiento de las funciones, simplificar las responsabilidades, para aumentar la eficacia y eficiencia.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, literatura citada y consultada.

CAPÍTULO I

CONTROL INTERNO

1.1 Definiciones básicas

Desde hace mucho tiempo han existido diferencias de opinión sobre el significado y los objetivos del control interno. Muchos expertos interpretan el control interno como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos. Otros, a la vez que reconocen la importancia del control interno para la prevención del fraude, consideran que este desempeña un papel igual en asegurar el control sobre el proceso de manufactura y otros procesos.

El control interno, es el sistema organizado, con procedimientos que se tienen implantados y el personal con que cuenta, estructurado en un todo para lograr tres objetivos fundamentales:

- a) Obtención de información financiera correcta y segura;
- b) La protección de los activos; y
- c) La promoción de eficiencia de operación.

El control interno considera el logro de objetivos en las áreas de presentación de informes financieros, operaciones y cumplimiento de leyes y regulaciones. Esto abarca los métodos mediante los cuales la alta gerencia delega autoridad y asigna responsabilidad para funciones como venta, compra, contabilidad y producción. Asimismo incluye también el programa para preparar, verificar y distribuir en los diversos niveles de la gerencia aquellos informes y análisis actuales que permiten a los ejecutivos conservar el control durante una diversidad de actividades y funciones realizadas en una empresa de gran tamaño. El uso de técnicas presupuestales, las normas de producción, los laboratorios de inspección, los estudios de tiempos, movimientos y los

programas de capacitación de empleados involucran ingenieros y muchas otras personas dedicadas a actividades muy alejadas de las actividades de contabilidad y financieras; sin embargo, todos estos mecanismos forman parte del control interno.¹

El control interno incluye el plan de organización, los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas.

1.2 Importancia

Permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una administración determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones.

1.3 Objetivos

Los objetivos de control interno son diseñados para ayudar en la organización, control y mejora de las operaciones en diversas etapas, como lo son:

- a) Protección de los activos de la entidad;
- b) Obtención de información financiera confiable y oportuna; y
- c) Promoción de la eficiencia de operación y adhesión a las políticas de la administración.

¹ O. Ray Whittington y Kurt Pany, Auditoría un enfoque integral, (12ª. ed., Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2000.), p. 171.

1.4 Características

1.4.1 Plan de la organización

La estructura de una organización varía de acuerdo a la naturaleza de la administración, su método de funcionamiento, tamaño, número de componentes (filiales, divisiones o departamentos) organización y distribución geográfica. Los objetivos comunes que las administraciones aspiran para contar con planes de organización satisfactorios, se definen a continuación:

a) Independencia de la organización

Un plan de organización satisfactorio permitirá la separación adecuada de funciones operacionales, de custodia, contabilidad y auditoría interna. Debe existir separación de responsabilidades, de forma que los registros que se mantienen fuera de cada departamento sirvan de control sobre las actividades de los mismos. Así como la separación entre la custodia de los activos y la contabilización de tales activos o el registro de las transacciones relacionadas con ellos.

b) Líneas de responsabilidad

Dentro de los departamentos deben existir definiciones inequívocas de las responsabilidades, de acuerdo con las normas y procedimientos globales establecidos por la dirección. Además, debe existir una correcta delegación de autoridad a individuos específicos con el fin de que éstos cumplan con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz.

La fase más importante en la preparación de un plan de organización eficaz es la creación de una declaración de las normas, objetivos y procedimientos generales de la administración. Este plan debe prepararse con mucho cuidado y de forma que resulte aceptable. Sin estos útiles básicos, no se puede establecer ningún plan eficaz. La segunda fase de la preparación del plan

consiste en la confección de un organigrama en donde se representen las diferentes líneas de responsabilidad y se enumeren las competencias funcionales relacionadas.

1.4.2 Sistemas de procedimientos de autorización y de registro

Al diseñar el sistema, es importante que los formatos y procedimientos establecidos permitan la revisión y autorización de todas las transacciones, antes de que éstas queden registradas en los libros de contabilidad de la administración. Los formatos deben permitir el adecuado registro de tales revisiones y autorizaciones (las iniciales o la firma), así como la responsabilidad plena de las acciones realizadas por los individuos a quienes corresponda. Los formatos utilizados por la administración deben estar prenumerados y contabilizados, para asegurarse de que están incluidas las transacciones ejecutadas por la administración en el sistema de contabilidad.

El catálogo de cuentas y el manual de contabilidad constituyen los componentes esenciales del sistema. Las cuentas incluidas en el catálogo forman el marco básico del sistema de contabilidad y facilitan la recopilación y clasificación de las diversas transacciones. Además describe los conceptos de autoridad, responsabilidad y obligaciones y perfila el método con que debe realizarse el trabajo para alcanzar los objetivos de la administración de la forma más eficaz y económica.

El manual de contabilidad y el catálogo de cuentas proporcionan el medio para preparar los estados financieros y operacionales periódicos para fines de control.

1.4.3 Prácticas de sondeo

Se incluye la división de obligaciones o competencias y el sistema de procedimientos de autorización y registro, así como los procedimientos de

comprobación de errores en relación con el mantenimiento de los registros de la administración.

1.4.4 Calidad del personal

La calidad del personal incluye ética, inteligencia, dedicación y responsabilidad de un individuo. Es peligroso contar con un empleado inteligente pero perezoso que no se acopla al sistema, lo mismo puede decirse cuando se cuenta en planilla con un empleado incompetente con dedicación total. El auditor cuenta con medios limitados para juzgar en un principio esta característica, sin embargo con el tiempo puede efectuar la valoración razonable, a través de la observación y auditoría del trabajo realizado por los individuos clave. El grado de calidad en proporción a las responsabilidades debe cotejarse desde ambos lados. Por lo que el auditor debe considerar a un individuo aparentemente inteligente y ambicioso que parece encontrarse satisfecho con un puesto bajo dentro de la administración, con el mismo escepticismo que el individuo que parece incompetente situado en un nivel alto.

1.4.5 Sistema fiable

El diseño del sistema, se efectúa mediante organigramas complejos, manuales voluminosos y declaraciones detalladas de los procedimientos operacionales, si los directivos no hacen que funcione como se proyecta, el sistema existe sobre el papel. Se pueden plantear conclusiones provisionales en la evaluación de las cuatro primeras características. El auditor debe realizar las pruebas objetivas de los controles en los que se basará para determinar si el sistema funciona eficazmente y como se había previsto. Si no se realizan estas pruebas objetivas, el auditor se basará en sus conocimientos sobre el papel y testimonios verbales.²

² Jack C. Robertson, Sistema Fiable. Auditoría, (Dallas : Publicaciones Empresariales, Inc., 1979), p. 191

1.5 Clasificación del control interno

El control interno se clasifica en:

1.5.1 Control interno contable

Comprende el plan de organización, métodos y procedimientos, cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; éste debe diseñarse para brindar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- b) Las operaciones se registran debidamente para:
 - i. Facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.
 - ii. Lograr salvaguardar los activos.
 - iii. Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- c) El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- d) La existencia contable de los bienes se compruebe periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.
- e) El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten.

a) Objetivos del control contable interno**i. La integridad de la información**

Que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.

ii. La validez de la información

Que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.

iii. La exactitud de la información

Que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.

iv. El mantenimiento de la información

Que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio u organización.

v. La seguridad física

Que el acceso a los activos y a los documentos sea solo al personal autorizado.

b) Elementos del control contable interno**i. Definición de autoridad y responsabilidad**

La administración debe contar con definiciones y descripciones de las obligaciones que tengan que ver con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables

ii. Segregación de deberes

Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.

La administración debe establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separados y autónomos, con el propósito de evitar irregularidades o fraudes.

iii. Establecer comprobaciones internas y pruebas independientes

La parte de comprobación interna reside en la disposición de los controles de las transacciones para asegurar la organización y funcionamiento eficiente, así como la protección contra fraudes. Al establecer métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:

- La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo;
- Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de información de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas;

- Los mecanismos de comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

1.5.2 Control interno administrativo

Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones, a los métodos y procedimientos que están relacionados en primer lugar con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración, en segundo lugar con la eficiencia de las operaciones.

El control interno administrativo debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios.

Los elementos del control interno administrativo son:

- a) Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad;
- b) Clara definición de funciones y responsabilidades;
- c) Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades; y
- d) El mantenimiento dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

1.6 Principios de control interno

El control interno implica que éste se debe diseñar tomando en cuenta los siguientes principios:

- a) Segregación de funciones;
- b) Asignación de responsabilidades;
- c) Rotación de puestos;
- d) Instrucciones por escrito;
- e) Sistemas de autorización;
- f) Programa de remuneración adecuado; y
- g) Seguros y fianzas.³

1.7 Elementos de control interno

1.7.1 Ambiente de control

El ambiente de control fija el tono de una organización al influir en la concientización de personal de control. Éste puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno. Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromiso de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos.

1.7.2 El proceso de valuación del riesgo por la entidad

Este proceso permite identificar y responder al riesgo de negocio, así como los resultados consecuentes. Para fines de información financiera, el proceso de evaluación del riesgo por la entidad incluye: ¿Cómo identificar la administración los riesgos relevantes para la preparación de estados financieros que

³ Arthur W. Holmes, Auditoría, Principios y Procedimientos, Tomo I, (México : UTEHA, 1979), p 460.

proporcionen la razonabilidad de las transacciones, de acuerdo con el marco de referencia de información financiera aplicable?, ¿Cómo estima su importancia, evalúa la probabilidad de su ocurrencia y decide las acciones para manejarlos?

1.7.3 El sistema de información contable y de comunicación

El sistema de información contable de una organización incluye los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las transacciones de una entidad para proporcionar cuenta de los activos, pasivos y patrimonio relacionados. Por tanto, un sistema de información de contabilidad debe:

- a) Identificar y registrar todas las transacciones válidas;
- b) Describir oportunamente las transacciones, con suficiente detalle para permitir la clasificación apropiada de las transacciones en la presentación de informes financieros;
- c) Medir el valor de las transacciones en una forma que permita registrar su valor monetario apropiado en los estados financieros;
- d) Determinar el período en el cual ocurrieron las transacciones, para permitir el registro de éstas en el período de contabilidad apropiado; y
- e) Presentar apropiadamente las transacciones y las revelaciones relacionadas en los estados financieros.

Además del sistema típico de diario, mayor y otros mecanismos de la teneduría de libros, el sistema de información de contabilidad debe incluir el código de cuentas y un manual de políticas y procedimientos de contabilidad con el objetivo de mejorar las políticas de comunicación.

1.7.4 Actividades de control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se efectúen de forma apropiada. Estas promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización. Aunque en una organización se realizan muchos tipos de actividades de control, solamente los siguientes son generalmente pertinentes en una auditoría de estados financieros:

- a) Revisión de desempeño;
- b) Procesamiento de la información;
- c) Controles físicos; y
- d) Separación de funciones.

1.7.5 Monitoreo de controles

El monitoreo, es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para el control interno ya que permite determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. El monitoreo puede lograrse realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas por medio de actividades permanentes que incluyan supervisión y gerencia realizadas en forma regular. Las evaluaciones separadas son actividades que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.⁴

1.8 Métodos de evaluación del control interno

La evaluación del control interno, consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura de control interno, así como a los sistemas que mantienen la organización para el control e

⁴ O. Ray Whittington y Kurt Pany, Auditoría un enfoque integral, (12^a. ed., Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2000.), p. 178-180.

información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si estos concuerdan con los objetivos institucionales, para lo cual se pueden utilizar los siguientes métodos de evaluación del control interno.

1.8.1 Método descriptivo

Este método también conocido como memorándum, resulta ideal para empresas pequeñas. Es muy simple y resulta flexible para que el que lo redacte pueda adaptarlo fácilmente a cualquier situación de la administración. A medida que aumenta el tamaño de la misma, éste se hace más difícil de controlar. Resulta más difícil detectar los cabos sueltos, y el tamaño del mismo es molesto de manejar. Los memorándum se utilizan únicamente como herramientas descriptivas, son los más adecuados para la pequeña empresa.

1.8.2 Método de cuestionario

Un cuestionario es la serie de instrucciones que debe seguir o responder. Cuando se finaliza una instrucción, deben escribirse las iniciales en el espacio al lado de la misma. Si se trata de una pregunta, la respuesta (que suele ser normalmente “sí” o “no” o “no aplicable”) se anota al lado de la pregunta.

El cuestionario hace preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa señala la existencia de una deficiencia en el sistema. Este mismo cuestionario puede utilizarse durante varios años codificando las respuestas de forma que se pueda identificar el año al que corresponden; esto permitirá detectar cualquier cambio en el sistema de control interno de la organización.⁵

⁵ Whittington y Pany, Op. Cit., p. 286.

1.8.3 Método gráfico

Un diagrama de flujo de sistemas es una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos de forma secuencial. El diagrama de flujo proporciona al lector experimentado una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes, distribución de documentos, situación de los registros y archivos de contabilidad.⁶

La ventaja de un diagrama de flujo es que presenta una imagen clara del sistema de la empresa y resulta fácil identificar las deficiencias, que deben subsanarse. La desventaja potencial puede ser una inversión considerable de tiempo en su preparación inicial. Además, puede que no sea tan fácil de detectar una deficiencia de control interno en un diagrama de flujo como en un cuestionario.

1.9 Informes COSO sobre control interno

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, surgió como una forma de unificar criterios de control interno. Desde que en 1992, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* publicara el primer informe COSO, su labor ha sido incansable para proporcionar a todo tipo de organizaciones las herramientas necesarias para desarrollar un marco de control interno eficaz y eficiente que ayude a facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

⁶ Walter E. Meigs, y otros. Principios de Auditoría, (México : Diana, 1983) p. 163.

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, publicó el *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* – Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO II) y sus técnicas de aplicación, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

De acuerdo al control interno, se integran componentes que se complementan entre sí. Que son aplicados en tanto en el sector público como privado, los cuales son:

1.9.1 Estructura de COSO I

a) Ambiente de control

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

b) Evaluación de riesgos

Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

c) Actividades de control

Políticas y procedimientos se establecen y ejecutan para asegurar que se lleven a cabo eficazmente las respuestas a los riesgos seleccionados por la administración.

d) Información y comunicación

Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

e) Supervisión

Proceso que valora el desempeño del sistema en el tiempo.

1.9.2 Control Interno Marco Integrado (Actualización de COSO I - 2013)

En 1992, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicó Marco integrado de Control interno (el marco original). Este marco ha obtenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Así mismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

En estos veinte años desde la creación del marco original, las organizaciones y su entorno operativo y de negocio han cambiado de forma dramática, siendo cada vez más complejos, globales y tecnológicos. Al mismo tiempo, los grupos de interés están más comprometidos buscando una mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de la organización.

COSO presenta la versión actualizada de Control interno-Marco integrado y se considera que este marco integrado permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que

puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio.⁷

1.9.3 Resumen de cambios efectuados en Control Interno – Marco Integrado de COSO (1992)

“Los siguientes cambios relevantes son evidentes en todas las áreas de la versión actualizada del Marco:

- a) *Aplica un enfoque basado en principios* – El marco destina una mayor atención a los principios. Si bien el marco original reflejaba de manera implícita los principios fundamentales del control interno, la versión actualizada del Marco indica de manera explícita los diecisiete principios, que representan los conceptos fundamentales asociados a los componentes del control interno. Estos principios siguen siendo amplios ya que su intención es que sean aplicables a: Cualquier categoría de objetivos; y cualquier tipo de organización, sociedad con ánimo de lucro, tanto organizaciones que cotizan en el mercado de valores como privadas; organizaciones sin ánimo de lucro; organismos o administraciones públicas y demás organizaciones. Con el fin de reforzar cada principio, se incorporan los puntos de interés, que representan importantes características de los principios.
- b) *Aclara los requisitos de un sistema de control interno eficaz* – Los componentes y los principios abordan los criterios que ayudarán a la dirección a evaluar si una organización dispone de un sistema de control interno eficaz. El Marco exige que cada uno de los componentes y los principios

⁷

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Control Interno – Marco Integrado - Resumen Ejecutivo. (Tr. Por Pricewaterhousecoopers. 2013), p. 195

relevantes estén implementados y en funcionamiento y que los cinco componentes funcionen de forma integrada.

- c) *Amplía la categoría de objetivos de información* - La categoría de objetivos de información financiera se amplía con el fin de tener en cuenta otras formas de información externa más allá de la información financiera, así como la información interna, tanto de tipo financiero como no financiero.
- d) *Aclara el papel de la fijación de objetivos en el control interno* – El marco original establecía que la fijación de objetivos era un proceso de la dirección y que el establecimiento de objetivos era una condición previa del control interno. La versión actualizada del Marco mantiene esta visión y amplía el análisis sobre la definición de objetivos y la idoneidad de los objetivos establecidos.
- e) *Tiene en cuenta la globalización de los mercados y las operaciones* – Las organizaciones acometen su expansión más allá de los mercados nacionales con el fin de conseguir mayor valor, introduciéndose en los mercados internacionales y llevando a cabo fusiones y adquisiciones transfronterizas. La versión actualizada del Marco analiza los cambios que se han producido en los modelos operativos adoptados por la dirección, en las estructuras de las organizaciones jurídicas y en las funciones, responsabilidades y facultades relacionadas del control interno a nivel de organización y de sub división. De igual manera, tiene en cuenta la identificación y el análisis de factores de riesgos internos y externos relacionados con las fusiones y adquisiciones.
- f) *Mejora los conceptos de gobierno* – El Marco incluye un análisis más amplio sobre el gobierno, en relación con el

consejo de administración y los distintos comités del consejo, incluidos el comité de auditoría, de compensaciones y de nombramientos/gobierno.

- g) *Tiene en cuenta diferentes modelos de negocio y estructuras organizacionales* – Los modelos de negocio y las estructuras han evolucionado durante los últimos 20 años, y muchas organizaciones están ampliando en la actualidad sus modelos de negocio para incorporar prácticas como el uso de proveedores de servicios externalizados para productos o servicios necesarios para el funcionamiento continuo de la organización. El entorno competitivo, la globalización, los cambios dinámicos que se han producido en el sector en el entorno tecnológico, la evolución de los modelos de negocio, la competencia existente en búsqueda del talento, la gestión de costes y demás factores que han obligado a los equipos directivos a tener que mirar más allá de sus actividades internas para conseguir el acceso necesario a los recursos oportunos. El Marco tiene en cuenta de manera explícita esta ampliación de modelo de negocio, incluidas las responsabilidades de control interno relativas a este modelo y a la consecución de un sistema de control interno eficaz.
- h) *Tiene en cuenta las exigencias y complejidades de las leyes, reglas, regulaciones y normas* – Los reguladores y los organismos promueven una mayor protección de las partes interesadas y una mayor confianza en la información externa en virtud de los cambios aplicados a las leyes, reglas, regulaciones y normas. El Marco reconoce los distintos papeles que desempeñan los reguladores y los organismos a la hora de establecer objetivos, proporcionar

criterios para evaluar la gravedad de las deficiencias de control interno y para comunicarlas.

- i) *Tiene en cuenta las expectativas existentes en materia de capacidades y responsabilidad por la rendición de cuentas* – Los requisitos de disponer de una mayor capacidad y responsabilidad por la rendición de cuentas se incrementan a medida que las organizaciones crecen en complejidad, adquieren nuevas organizaciones, se re-estructuran, introducen nuevos productos y servicios e implantan nuevos procesos y tecnologías. Las organizaciones pueden cambiar sus modelos operativos y hacerlos más horizontales, delegando mayores facultades o responsabilidades. La versión actualizada del Marco amplía el análisis destinado a estos asuntos.
- j) *Refleja el incremento de relevancia experimentado por la tecnología* – El número de organizaciones que utilizan o dependen de las tecnologías han aumentado de manera significativa desde 1992, y lo mismo ha sucedido con el alcance que dichas tecnologías tienen en la actualidad en la mayor parte de las organizaciones. Las tecnologías han evolucionado desde grandes entornos aislados orientados a un *mainframe* (computadora central) que procesaban lotes de transacciones a aplicaciones móviles, altamente sofisticadas y descentralizadas que implican múltiples actividades en tiempo real, y que pueden ser aplicables a multitud de sistemas, organizaciones, procesos y tecnologías. Los cambios que se han producido en el plano tecnológico pueden afectar a cómo se implementan todos los componentes del control interno.
- k) *Aumenta la consideración de las expectativas antifraude* – El Marco original tenía en cuenta el fraude, aunque el grado

de análisis de las expectativas antifraude y de la relación entre el fraude y el control interno era menos evidente. La versión actualizada del Marco contiene un nivel mucho más significativo de análisis con respecto a los aspectos del fraude, y también tiene en cuenta el fraude como un principio del control interno”.⁸

1.9.4 Estructura de COSO II

a) Ambiente interno

Sirve como la base fundamental para los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, dándole disciplina y estructura.

Dentro de la administración, sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la entidad.⁹

b) Establecimiento de objetivos

Es importante para que la administración prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la entidad.

La administración debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la entidad.

⁸

Ibid, p. 195-197.

⁹

Ibid, p. 34-35.

c) Identificación de riesgos

Se debe identificar los riesgos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la administración los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

La administración debe identificar los riesgos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.

d) Evaluación de riesgos

Permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La administración evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

e) Respuestas a los riesgos

Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al las necesidades de la administración. Las respuestas al riesgo pueden ser:

- i. Evitarlo: Se discontinúan las actividades que generan riesgo;
- ii. Reducirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas;

- iii. Compartirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo; y
- iv. Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

f) Actividades de control

Son las políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas al riesgo se lleven de manera adecuada y oportuna.

Tipo de actividades de control: Preventiva, detectivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

g) Información y comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos.

La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.

Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

h) Supervisión

Sirve para supervisar que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM (*Enterprise Risk Management - Integrated Framework* – Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado) funcionen adecuadamente.

La supervisión se puede medir a través de:

- i. Actividades de supervisión continuo;
- ii. Evaluaciones puntuales; y
- iii. Una combinación de ambas formas

Según COSO II, los componentes del control interno se elevan a ocho, en tanto que ya pasan a ser componentes de la gestión de riesgos corporativos; estos ocho componentes, se interrelacionan y se derivan de la manera singular en que es dirigida cada organización. Estos componentes quedarían del siguiente modo, comparándolos con los anteriores del COSO I:



FIGURA 1: RELACIONES ENTRE COSO I Y COSO II

Fuente: Elaboración propia – Informes COSO I y COSO II

La versión actualizada Marco integrado de control interno COSO, del año 2013, establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos principios

proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. A continuación se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno.¹⁰



FIGURA 2: PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO EFECTIVO

Fuente: Marco integrado de control interno COSO 2013, PwC Colombia, p. 10

1.9.5 Comparación con Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado de COSO

“En 2004, COSO publicó Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado (ERM – Marco integrado), publicación que constituye un marco de cara a la gestión de los riesgos corporativos y que proporciona directrices a las organizaciones empresariales y de otro tipo para ayudarles a desarrollar y

¹⁰ Ibid, p. 18.

aplicar sus actividades en el ámbito de la gestión de riesgos corporativos. Dicha publicación identifica y escribe ocho componentes interrelacionados que son necesarios para contar con una gestión efectiva de los riesgos corporativos.

La publicación ERM-Marco integrado define la gestión de riesgos corporativos como un proceso, llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una organización, que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de la organización, que está diseñado para identificar eventos que pueden afectar a la organización, para gestionar los riesgos, y proporcionar una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos de la organización. Las organizaciones que han implantado el ERM-Marco integrado probablemente experimentarán un impacto mínimo en sus esfuerzos de gestión de riesgos corporativos como resultado de la publicación de esta nueva versión actualizada de Control interno – Marco integrado: Marco y Apéndices.

La gestión de riesgos corporativos es más amplia que el control interno, profundiza en mayor medida en el control interno y se centra más directamente en el riesgo. El control interno es una parte clave de la gestión de riesgos corporativos, mientras que la gestión de riesgos corporativos es a su vez una parte del proceso general de gobierno.

La publicación Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado, introduce los conceptos de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo.

- **Apetito al riesgo**, se define como la cantidad de riesgo, a nivel general, que una organización está dispuesta a aceptar en su intento por cumplir su misión/visión. Sirve de referencia a la hora de fijar la estrategia y definir los objetivos relacionados; y
- **Tolerancia al riesgo**, es el nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos. A la

hora de fijar los niveles de tolerancia al riesgo, la dirección considerará la importancia relativa de los objetivos relacionados y alineará la tolerancia del riesgo con el apetito del riesgo.

Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor seguridad de que la organización se mantiene dentro de su apetito al riesgo, lo cual a su vez proporciona una confianza adicional de que la organización logrará sus objetivos. El concepto de tolerancia al riesgo se incluye en el Marco como condición previa del control interno, pero no como parte del control interno”.¹¹

1.10 El riesgo en la auditoría

La Norma Internacional de Auditoría No. 200, define el riesgo de auditoría como “La valoración de los riesgos se basa en los procedimientos de auditoría aplicados para obtener información necesaria con dicho propósito y en la evidencia obtenida durante toda la auditoría. La valoración de riesgos es una cuestión de juicio profesional, más que una cuestión que pueda medirse con precisión.

A efectos de la Norma Internacional de Auditoría, el riesgo de auditoría es un término técnico relacionado con el proceso de la auditoría, y no se refiere a los riesgos de la actividad del auditor, como pérdidas por litigios, publicidad desfavorable u otros hechos que puedan surgir.”¹² La probabilidad que ocurra un determinado evento que puede tener efectos negativos para la institución.

¹¹ Ibid, p. 205-207.

¹² *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*, Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, Normas Internacionales de Auditoría, tr. por Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (España : 2013). NIA No. 200, p. 15.

1.10.1 Riesgo en la evaluación de control interno

Los riesgos pueden ser resultado de errores (equivocaciones no intencionales, tales como omisiones y comisiones) o fraudes (equivocaciones intencionales, incluyen apropiación indebida y presentación fraudulenta de estados financieros).

1.10.2 Clases de riesgos en la ejecución de la evaluación de control interno

a) Riesgo inherente

El riesgo inherente consiste en la susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción de contener errores importantes, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas de otros saldos o tipos de transacciones, asumiendo que no hubiera controles internos relacionados. Es en función al tipo de negocio y su medio ambiente, y de la naturaleza de la cuenta o tipo de transacciones.

Existen factores que afectan el riesgo inherente como los siguientes:

- i. Integridad de la administración;
- ii. La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en ésta durante el período, puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad;
- iii. Presiones inusuales de la administración a dar una representación errónea de los estados financieros;
- iv. Naturaleza y tamaño de la entidad, el volumen de las operaciones, su ubicación geográfica;
- v. Susceptibilidad de pérdidas o malversación, de los activos por ejemplo los que son altamente deseables y móviles como el efectivo; y

- vi. Transacciones inusuales de la entidad, por ejemplo ajustes que se realizan al final del período.

“El riesgo inherente es más elevado para algunas afirmaciones y tipos de transacciones, saldos contables o información a revelar relacionados, que para otros. Por ejemplo, puede ser más elevado en el caso de cálculos complejos o de cuentas integradas por importes obtenidos de estimaciones contables sujetas a una significativa incertidumbre en la estimación.”¹³

b) Riesgo de control

Es el riesgo de que cuando ocurran errores no sean detectados ni corregidos por el sistema de control interno.

Siempre existirá cierto riesgo debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno. Para evaluar el riesgo de control, se debe considerar lo adecuado del diseño de los controles, así como probar la adherencia a los procedimientos de control. De no existir dicha evaluación, se deberá asumir que el riesgo de control es alto.

“El riesgo de control es función de la eficacia del diseño, implementación y mantenimiento del control interno por parte de la dirección para responder a los riesgos identificados que amenacen la consecución de los objetivos de la entidad relevantes. Sin embargo, el control interno, por muy bien diseñado que esté y que funcione, sólo puede reducir, pero no eliminar, los riesgos de incorrección material, debido a las limitaciones inherentes al control interno. Dichas limitaciones incluyen, por ejemplo, la posibilidad de errores humanos o de sortear controles, por colusión o por su inadecuada elusión por parte de la dirección. En consecuencia, siempre existirá algún riesgo de control. Las Normas Internacionales de Auditoría, establecen las condiciones bajo las cuales

¹³ *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Op. Cit. p. 16.*

el auditor debe, o puede elegir, realizar pruebas sobre la eficacia operativa de los controles para determinar la naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos sustantivos a aplicar.

Por lo general, las Normas Internacionales de Auditoría, no se refieren por separado al riesgo inherente y al riesgo de control, sino a una valoración combinada de los riesgos de incorrección material. Sin embargo, el auditor puede hacer valoraciones separadas o combinadas del riesgo inherente y de control, dependiendo de las técnicas o metodologías de auditoría y de las consideraciones prácticas que tenga en cuenta. La valoración de los riesgos de incorrección material puede expresarse en términos cuantitativos, tales como porcentajes, o en términos no cuantitativos. En cualquier caso, la necesidad de que el auditor realice valoraciones del riesgo adecuadas es más importante que los diferentes enfoques que pueda emplear para ello”.¹⁴

c) Riesgo de detección

El riesgo de detección es, que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten la existencia de una incorrección que podría ser material, considerada individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones. El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos del control interno; siempre existirá cierto riesgo de detección, aun cuando se examine el cien por ciento del tipo de transacción, cuando se seleccione un procedimiento de control interno inadecuado, o aplique mal un procedimiento, o al interpretar equivocadamente los resultados de control interno.

“El riesgo de detección está relacionado con la naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos. Por lo tanto, es función de la

¹⁴ Ibid, p. 16 - 17.

eficacia de un procedimiento de auditoría y de su aplicación por el auditor.
Cuestiones como:

- a) Una planificación adecuada;
- b) Una adecuada asignación de personal al equipo del encargo;
- c) La aplicación del escepticismo profesional; y
- d) La supervisión y revisión del trabajo realizado.

Contribuyen a mejorar la eficacia de un procedimiento, de su aplicación y reducen la posibilidad de que el auditor pueda elegir un procedimiento inadecuado, aplicar incorrectamente un procedimiento adecuado o malinterpretar los resultados”.¹⁵

d) Riesgo de negocio

El riesgo de negocio es más amplio que el riesgo de incorrección material en los estados financieros, aunque lo engloba. El riesgo de negocio puede surgir del cambio o de la complejidad. No reconocer la necesidad de cambio también puede dar lugar a un riesgo de negocio. El riesgo de negocio puede originarse, por ejemplo, por:

- a) El desarrollo de nuevos productos o servicios que pueden resultar fallidos;
- b) Un mercado que, incluso si ha sido desarrollado con éxito, es inadecuado para sustentar un producto o servicio; o
- c) Defectos en un producto o servicio que pueden dar lugar a obligaciones y poner en riesgo la reputación.

El conocimiento de los riesgos de negocio a los que se enfrenta la entidad aumenta la probabilidad de identificar los riesgos de incorrección material,

¹⁵ Ibid, p. 17.

puesto que la mayor parte de los riesgos de negocio acaban teniendo consecuencias financieras. Sin embargo, el auditor no tiene la responsabilidad de identificar o valorar todos los riesgos de negocio ya que no todos ellos originan riesgos de incorrección material.¹⁶

1.11 La supervisión como componente del sistema de control interno

La supervisión tiene como objetivo ayudar a cualquier organización a diseñar, implementar y evaluar los procedimientos de supervisión que cumplan con los principios del componente de supervisión de manera efectiva y eficiente. No pretende añadir ni modificar, sino reforzar y aclarar los sólidos principios de supervisión ya establecidos en el informe COSO de 1992 y la Guía COSO de 2006.

1.11.1 El papel de la supervisión

En un sistema efectivo de control interno los cinco componentes de COSO trabajan en conjunto ofreciendo a la dirección y administración una garantía razonable con respecto a la consecución de los objetivos de la organización. El componente de supervisión ayuda a asegurar que el sistema de control interno sigue funcionando de forma efectiva. Como tal, la operación efectiva del componente de supervisión proporciona valor a la organización de las tres siguientes formas:

- a) Posibilita a la dirección o administración determinar si el sistema de control interno – comprendidos los cinco componentes – continua funcionando de forma efectiva con el tiempo, ofreciendo así un valioso respaldo para sus

¹⁶ *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*, Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Op. Cit. NIA No. 315, p. 16.

afirmaciones, cuando se requieran, sobre la efectividad del control interno;

- b) Mejora la efectividad y eficiencia global de la organización al proporcionar evidencia oportuna de modificaciones que han ocurrido, o donde exista la necesidad de ellas, en el diseño u operación del control interno, ayudando así a la organización a identificar y corregir las deficiencias de control antes de que puedan afectar de manera significativa la capacidad del sistema de control interno para lograr los objetivos de la organización; y
- c) Promueve una buena operativa de control. Cuando los responsables son conscientes que su labor podría revisarse a través de la supervisión, existe una mayor probabilidad de que ejerzan sus funciones correctamente con el tiempo.

1.11.2 La estructura de un sistema de control interno efectivo

El informe COSO establece lo siguiente:

El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a) La eficacia y eficiencia de las operaciones;
- b) La fiabilidad de la información financiera; y
- c) El cumplimiento con la legislación y normas aplicables.

Las organizaciones alcanzan estos objetivos a través de los cinco componentes de control interno relacionados entre sí que ofrecen un marco para comprender el control interno y para evaluar su efectividad.

Los conceptos comprendidos en el informe COSO se presentan a menudo en forma de un cubo tridimensional que representa los cinco componentes atravesando cada objetivo de control y dentro de todas las unidades organizacionales y actividades.

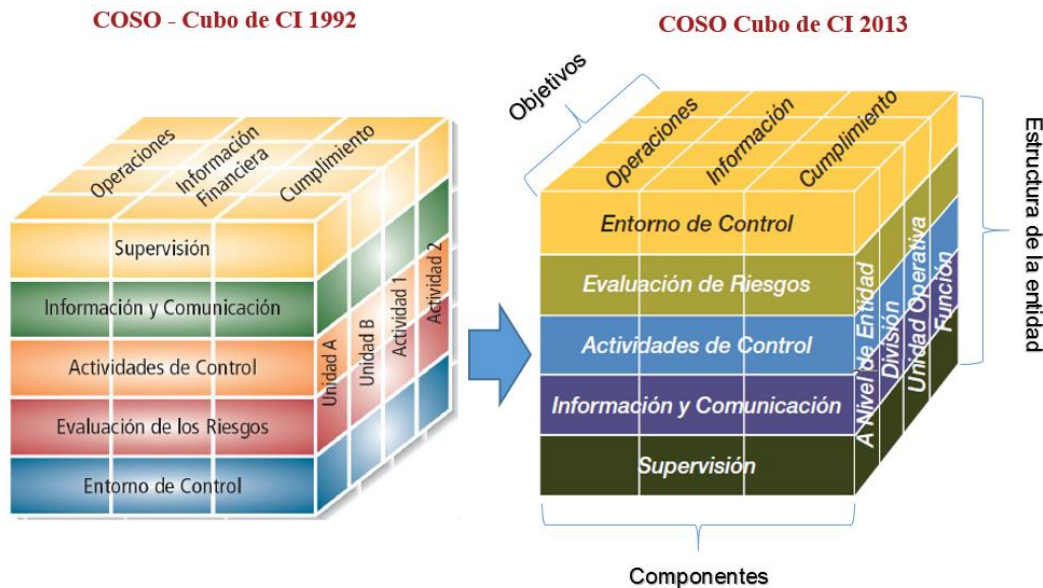


FIGURA 3: MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO - COSO

Fuente: Instituto de Auditores Internos de España, Control Interno – Marco Integrado, COSO 2013. Guía para la supervisión de sistema de control interno. (Madrid, 2009, 2013), p. 6 y 29.

El cubo no solo representa las conexiones entre los objetivos y componentes, sino que también demuestra que los componentes operan a distintos niveles a través de la organización. Como ocurre con los otros componentes de control, la supervisión puede operar a distintos niveles. A medida que la organización incrementa su dimensión, los evaluadores situados en los niveles organizativos más altos frecuentemente llevan a cabo su supervisión evaluando los resultados de las actividades realizadas a otro nivel distinto. Por el contrario, en

organizaciones de menor dimensión, la dirección a menudo está más expuesta a la operación de los controles y, por lo tanto, dependerá menos de la supervisión realizada por otros.

Los controles internos se desarrollan, respondiendo a uno o varios riesgos que afectan la consecución de los objetivos de la organización, dentro del contexto de un entorno efectivo de control y con una información adecuada. Este proceso comprende:

- a) El establecimiento de los objetivos;
- b) La identificación de los riesgos para alcanzar dichos objetivos;
- c) La priorización de estos riesgos; y
- d) El diseño e implementación de las respuestas ante los riesgos (por ejemplo, el control interno).

CAPÍTULO II

SUBVENCIONES DEL FONDO PARA EL SISTEMA ARRECIFAL MESOAMERICANO PARA EL PROYECTO DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA

2.1 Definiciones

El diccionario para contadores de Eric L. Kohler define al subsidio como "Subvención o ayuda financiera concedida casi siempre por un organismo gubernamental a alguna persona o institución, con fines generales". Y subvención como "Donativo, por ejemplo, para una fundación, que se hace a un individuo o a una organización para algún fin caritativo, literario, científico o de otra índole"¹⁷

Subvención, son donativos que se hacen a un individuo o a una organización para algún fin caritativo, literario, científico o de otra índole. Alrededor del mundo existen muchos organismos que benefician a las organizaciones que optan a una subvención, para llevar a cabo actividades en pro del desarrollo del área de interés de la organización.

2.2 Sobre el Fondo SAM

A principios del 2004, al reconocer la necesidad de un fondo regional y de una institución coordinadora, representantes de los fondos de conservación en cada país de la región del SAM (Belice, Guatemala, Honduras y México) iniciaron el Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano (Fondo SAM).

¹⁷ Eric L., Kohler Diccionario para contadores. (México, D.F. : Editorial Limusa, 1991), p. 489.

El Fondo SAM es un fondo privado y participativo con una Junta Directiva integrada por donantes, expertos, la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y los fondos ambientales de cada uno de los países que componen el Arrecife Mesoamericano, siendo estos: *Protected Areas Conservation Trust* (PACT) en Belice, Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales y Ambiente en Guatemala (FCG) en Guatemala, Fundación Biósfera (FB) en Honduras y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), en México.

La misión del Fondo SAM, es inspirar soluciones regionales e innovadoras a temas críticos del Arrecife Mesoamericano, a través de apoyo financiero significativo y a largo plazo a fin de que las futuras generaciones puedan gozar y beneficiarse de un sistema arrecifal en buen estado.

Los objetivos del Fondo SAM son:

- a) Proporcionar sostenibilidad financiera a largo plazo para el manejo de recursos naturales e iniciativas de conservación en la ecoregión del SAM;
- b) Fortalecer la alianza entre los cuatro fondos participantes; y
- c) Consolidar y asignar las contribuciones de los donantes a objetivos comunes y estratégicos en la ecoregión.

Para cumplir con sus objetivos, el Fondo SAM opera como un organismo ecoregional de planeación y coordinación que prioriza proyectos y distribuye fondos apoyado en las capacidades técnicas, administrativas y financieras preexistentes en los cuatro fondos fundadores. Dado su rol como institución regional que coordina y recauda fondos, el Fondo SAM se apoya de una manera especial en los miembros fundadores de cada país, para que sean éstos los que brinden la supervisión, el monitoreo y la evaluación a las entidades/beneficiarias. Los fondos nacionales existentes, con muy pocas

excepciones, cuentan con las habilidades y la capacidad para llevar a cabo dichas funciones adecuadamente.

Actualmente, el Fondo SAM es reconocido y respetado como un fondo confiable y transparente, capaz de sostener y financiar alianzas transnacionales, políticas y prácticas efectivas orientadas a la conservación del arrecife mesoamericano y que apoya en la promoción de la salud y el bienestar de los habitantes de la región.

El Fondo SAM está diseñado de forma que puede atraer y distribuir financiamiento a una escala en la que sea posible abordar las prioridades a nivel regional, permitiendo que se desarrollen y financien soluciones que se encuentran más allá del mandato o la capacidad de los gobiernos locales y las organizaciones no gubernamentales.

En tal sentido el Fondo SAM obtuvo en el año 2010 el apoyo de la cooperación alemana para llevar a cabo el proyecto denominado Conservación de los Recursos Marinos en Centroamérica, el cual se describe a continuación.

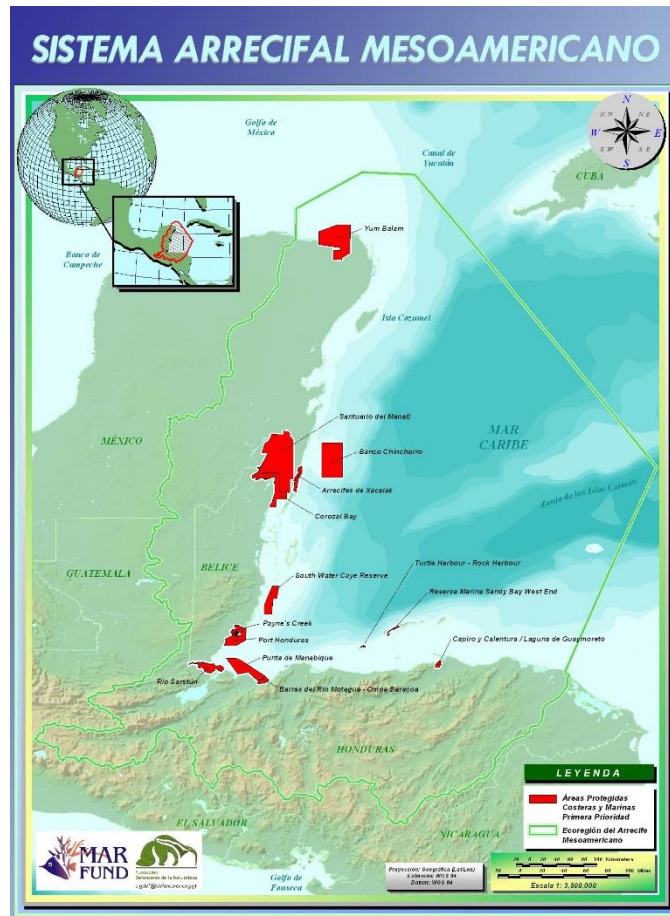


FIGURA 4: MAPA DE LA REGIÓN DEL SISTEMA ARRECIFAL MESOAMERICANO

Fuente: Información proporcionada por el Fondo SAM.

2.3 Proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, del Fondo SAM

La Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), firmó el convenio intergubernamental de cooperación financiera con la cooperación alemana, en apoyo al desarrollo del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica (CRMCA), a ser ejecutado por el Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano (Fondo SAM – MAR Fund).

El proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, se rige por el Contrato de Aporte Financiero, firmado el 8 de diciembre de 2010, entre el

Fondo SAM y KfW, y el Acuerdo Separado que fue firmado el 29 de marzo del 2011.

La totalidad de las contribuciones al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, alcanza los 6.3 millones de euros. El KfW aporta un monto de 5 millones de euros. Las áreas protegidas y los beneficiarios contribuirán con un aporte de 1,307,292 de euros, como aportes propios, contrapartida que corresponde a presupuestos existentes para las áreas protegidas y a fondos aportados por el Fondo SAM y sus miembros.

En el caso del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, el donante (KfW) y el beneficiario (Fondo SAM) establecen una Cooperación Financiera Oficial entre Alemania y Centroamérica, por medio de la firma de un Contrato de Aporte Financiero y un Acuerdo Separado, en donde se describen entre otros: los detalles del proyecto, el procedimiento de desembolsos, duración del mismo, costo total y su financiamiento (contrapartidas), cambios en la concepción del proyecto, ejecución del proyecto, obligaciones de información y otros asuntos.

La estrategia del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, se orienta a poner en práctica mecanismos de conservación efectivos a largo plazo en las cuatro Áreas Protegidas Marino Costeras (APMC). Tiene como fin apoyar los procesos de planificación, monitoreo, actualización de planes de manejo, sistemas de control y vigilancia, infraestructura y equipamiento, entre otros, para optimizar el trabajo de la administración de las áreas bajo mejores estándares.

También se apoya, de manera consensuada con los diferentes usuarios de las Áreas Protegidas Marino Costeras (APMC), una serie de actividades que son definidas por cada área protegida, con el objeto de hacer uso sostenible de los recursos, bienes y servicios de las áreas. Estas pueden incluir como ejemplo las

siguientes: códigos de conducta para distintas actividades extractivas, programas de incentivos comunitarios para involucrarlos en la conservación, manejo de zonas de conservación con los usuarios, estrategias para reciclado de desechos sólidos, campañas de reforestación de manglar y educación ambiental, buenas prácticas de pesca y turismo responsable.

La lógica de intervención del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, tiene como enfoque general mejorar la conservación y uso sostenible de la diversidad biológica presente en las cuatro APMC seleccionadas. A partir del desarrollo de capacidades de planificación, gestión y monitoreo, el fortalecimiento de actividades compatibles con la conservación de los bienes y servicios ambientales, incluyendo la participación de las partes interesadas y el compromiso del Estado, se contribuirá a la conservación de las cuatro APMC.

Para ello se combinan tres ejes de trabajo:

- a) Conservación de los ecosistemas marino costeros;
- b) Mejoramiento de prácticas de manejo y uso sostenible de los recursos marinos costeros;
- c) Implementación de mecanismos para el intercambio de conocimientos y experiencias entre los grupos meta del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, por ejemplo entre administradores de las Áreas Marinas Prioritarias (AMP) o entre usuarios de los recursos.

2.4 Organismos ejecutores

La coordinación financiera general, la supervisión administrativa y técnica del programa esta a cargo de Dirección Ejecutiva del Fondo SAM. El programa se lleva a cabo con un esquema descentralizado que es articulado a través de los

Fondos Miembro, (fundadores del Fondo SAM) y sus contrapartes locales administradoras de las APMC.

Dicha estructura está basada en las siguientes instituciones:

- a) México: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN);
- b) Belice: *Protected Areas Conservation Trust* (PACT);
- c) Guatemala: Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales y Ambiente en Guatemala (FCG); y
- d) Honduras: Fundación Biósfera (FB).

Las siguientes contrapartes locales son las ejecutoras en las APMC:

- a) México: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) a través de una ONG legalmente constituida que es seleccionada anualmente, actualmente es Pronatura Península de Yucatán (PPY);
- b) Belice: *Toledo Institute for Development and Environment* (TIDE);
- c) Guatemala: Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP); y
- d) Honduras: la ONG *Bay Islands Conservation Association*-Roatan (BICA) y *Roatan Marine Park* (RMP).

2.5 Planificación del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, Fondo SAM

Los formatos para la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA) son remitidos por la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM a los Fondos Miembro y a los administradores de las APMC. Para la elaboración de los nuevos POA, se prevee empezar a realizar tres meses antes del cierre del POA anterior, para no

tener desfases en la ejecución del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

Para los POA específicos de las APMC los Fondos Miembro convocan a las entidades ejecutoras locales (administraciones de las APMC, en el caso de México también a la entidad ONG seleccionada) intermediaria, para su elaboración. Las entidades ejecutoras se encargan de elaborar los POA y tienen un mes de plazo para enviarlos a los Fondos Miembro. Los Fondos tienen 15 días para revisar los POA y enviarlos a la Dirección Ejecutiva. La Dirección Ejecutiva consolida los POA de cada APMC en único documento de planificación y lo envía a más tardar después de 15 días de recibirlo para su aprobación a la Junta Directiva. La misma que debe aprobarlos en un plazo no mayor de 15 días después de recibidos.

La Dirección Ejecutiva del Fondo SAM consolida los POA, con la información detallada de las actividades a ser ejecutadas en el año por la Dirección, los Fondos Miembro y las áreas protegidas.

Estos POA son enviados por la Dirección Ejecutiva a la Junta Directiva del Fondo SAM, posteriormente se remiten al KfW para su no objeción.

Las acciones previstas en el POA del último año deben ser enfocadas para implementar la estrategia de cierre y a la evaluación final del Proyecto.

2.6 Informes para el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, Fondo SAM

La Dirección Ejecutiva del Fondo SAM elabora los formatos para cada tipo de informe previsto en el Manual Operativo. Los informes a ser enviados al KfW son los siguientes:

2.6.1 Informes administrativos

Los informes administrativos son presentados de manera mensual, son los libros diarios de cada una de las cuentas específicas del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica. En los cuales cada mes los administradores de las áreas envían el libro diario a los Fondos Miembro. Cada mes los Fondos Miembro envían a su vez los libros diarios de las cuentas de los administradores de las áreas y de las cuentas propias a la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM.

Los informes administrativos cuatrimestrales de liquidación de cuentas y solicitud de desembolsos deben ser enviados a la Dirección Ejecutiva con un desglose del registro de gastos realizados, copia de los estados de las cuentas especiales y de las subcuentas nacionales con la conciliación bancaria mensual, planificación de gastos para el cuatrimestre siguiente. Los Fondos Miembro envían a la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM el informe cada cuatro meses, a más tardar el día quince del último mes correspondiente al cuatrimestre vigente. La Dirección Ejecutiva del Fondo SAM se encarga de revisar e integrar la información de los cuatro países y enviar al KfW la información generada durante el cuatrimestre a ser reportado.

Entre las cláusulas contractuales en el Contrato de Aporte Financiero BMZ 2007 66 667, suscrito entre el KfW y Fondo SAM del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, se pueden citar las siguientes:

**CUADRO 1. CLÁUSULAS CONTRACTUALES DEL PROYECTO
CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN
CENTROAMÉRICA**

No.	Descripción
1	Las responsabilidades de la Dirección Ejecutiva:
1.1	Coordinación general y financiera del proyecto
1.2	Supervisión administrativa del proyecto, en particular de la aplicación de las normas y procedimientos previstos en el Convenio firmado con el KfW y los procedimientos administrativos contenidos en el Manual Operativo.
1.3	Supervisión técnica del proyecto.
1.4	La coordinación de la planificación del POG y Supervisión del monitoreo y seguimiento de la ejecución.
1.5	Manejo financiero de los fondos de la Cooperación Financiera.
1.6	Coordinación e integración de los informes periódicos de avance y financieros, remitidos por los Fondos Miembro y envío a la Junta Directiva y al KfW.
1.7	Aprobar los POAs remitidos por los Fondos Miembro y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva y a la conformidad de KfW.
1.8	Organizar e implementar las convocatorias a pequeños proyectos
1.9	Dar otras no-objeciones según los procedimientos recogidos en el Manual Operativo.
1.10	Realizar las actividades planificadas en el componente 3 del Proyecto. A este respecto, el Fondo SAM podrá eventualmente asignar, con base en los procedimientos y adjudicación de contratos de suministros y servicios de la cooperación financiera alemana, a otras entidades para tareas definidas dentro de las actividades del citado componente.
2	Las funciones administrativas principales de los Fondos Miembro serán:
2.1	Ejecutar desembolsos y articular la adquisición de bienes y servicios a ser financiados con fondos del proyecto, según las indicaciones del manual.
2.2	Supervisar las adquisiciones de obras, bienes y servicios a ser realizados, a cargo del presupuesto de Cooperación Financiera en México, Belice, Guatemala y Honduras, según los artículos contenidos en el Manual de Operaciones Administrativas.
2.3	Entregar a la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM cada cuatro meses, los formularios financieros, así como los estados de cuenta de las cuentas especiales, subcuentas nacionales y el listado acumulado de los gastos de los suministros, servicios u obras para cada medida conforme al presupuesto detallado del Proyecto y de los POAs.
2.4	Conservar y custodiar original y/o copia firmada por persona autorizada de los asientos contables, de los gastos efectuados por cuatrimestre por los Fondos y sus contrapartes locales en las APMC y de los demás documentos contables requeridos por el Manual de Operaciones Administrativas.
2.5	Archivar los justificantes originales que deberán conservarse para posibles comprobaciones y tenerlos a la disposición de las auditorías previstas. La custodia de dichos justificantes se realizará durante la ejecución del Proyecto y por un período mínimo de cinco años tras la finalización del mismo.
2.6	Controlar los documentos justificativos, asegurándose que estén puestos a nombre del Proyecto, que se refieran a partidas de gastos incluidas en el presupuesto, que los costes unitarios y las cantidades no difieran significativamente de lo especificado en el presupuesto correspondiente; y que las facturas o recibos estén liquidados. Si el pago de una factura ha sido efectuado a través del banco, la factura deberá ser acompañada por una copia del cheque o del recibo de la transferencia.

No.	Descripción
2.7	En el caso de Fundación Biósfera tendrá las mismas funciones y responsabilidades que el resto de los Fondos Miembro, con excepción de la gestión de fondos de la Cooperación Financiera, que serán entregados directamente por la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM a las contrapartes locales, por disposición del KfW. Sin embargo dicho fondo se responsabilizará de todas las funciones de supervisión y coordinación asignadas a los Fondos Miembro. Después del segundo año de ejecución del proyecto, se evaluará la viabilidad de la gestión directa de los fondos por parte de Fundación Biósfera, previa no-objeción del KfW.
3	Las responsabilidades de las entidades beneficiarias serán las siguientes:
3.1	Elaboración de los POAs a nivel de las APMC y sus presupuestos.
3.2	Ejecución de las actividades previstas en cada POA.
3.3	Efectuar la gestión de gastos según las indicaciones del Manual de Operaciones Administrativas.
3.4	Supervisión y monitoreo del avance de cada POA a nivel de cada APMC.
3.5	Suministrar a los Fondos Miembro la documentación administrativa requerida para la supervisión técnica y la justificación financiera de los fondos.
3.6	Velar por la consecución de los resultados, actividades e indicadores del Proyecto previstos.
4	Contabilidad
4.1	El sistema contable para el manejo del Fondo de cooperación registrará todos los ingresos y egresos relacionados con el manejo del fondo. Los administradores de los Fondos Miembro y de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM dispondrá de una contabilidad de la parte que les compete, que sustentará los informes financieros, además de la documentación estipulada para las liquidaciones ante el KfW.
4.2	La cuenta Especial para el manejo del Fondo de Cooperación, gestionada por la Dirección Ejecutiva del fondo SAM, y las subcuentas nacionales, gestionadas por los respectivos Fondos Miembro, tendrán su propio libro contable. Los registros contables que controlan estas cuentas bancarias serán conciliados de forma mensual, sustentados en un estado de cuentas emitido por la entidad bancaria. Las conciliaciones bancarias serán auditadas en las auditorías anuales previstas para los fondos Miembro y a la Dirección Ejecutiva del fondo SAM.
4.3	Todo formulario que implique manejo o utilización de recursos financieros será enumerado y su uso será controlado permanentemente. Cuando por alguna circunstancia un formulario se sustituya, se anulará y se archivará para mantener la secuencia numérica.
4.4	Los documentos financieros serán remitidos de forma cuatrimestral para la realimentación del fondo de disposición mediante reembolso, Se elaboraran de acuerdo al anexo 6 del acuerdo Separado, y contarán con la siguiente documentación: *La solicitud de reembolso del fondo de disposición. * La documentación de la liquidación de los gastos efectuados, incluyendo comprobantes firmados por los representantes autorizados de los fondos Miembro o por la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM. * El informe sobre el estado de cuentas firmado por los representantes autorizados de los Fondos Miembros o por la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM. * La lista de los gastos acumulados del respectivo período de liquidación por concepto de suministros/servicios/obras realizadas, en comparación con el presupuesto aprobado por KfW. * La lista de los gastos acumulados del respectivo período de liquidación por concepto de suministros/servicios/obras para cada medida/contrato individual.
5	Cuentas Bancarias y Caja Chica

No.	Descripción
5.1	Para el manejo del fondo de Disposición de forma exclusiva, la Dirección Ejecutiva del fondo SAM y los fondos Miembro y sus contrapartes locales mantendrán un censo de todas las cuentas corrientes existentes, ya sean a nombre del Fondo SAM o de los Fondos Miembro y de sus contrapartes locales en la que se transitarán los recursos financieros provenientes del Fondo de Disposición. En el fondo SAM mantendrá una cuenta separada y exclusiva del proyecto en Estados Unidos, para recibir los fondos desembolsados por el KfW, para que posteriormente realizar las transferencias a los fondos Miembro y las contrapartes locales.
6	Sistema de Archivos
6.1	Al inicio de la ejecución de actividades con cargo al fondo de Disposición, el fondo SAM desarrollará un Plan de Archivo de la documentación financiera, que será utilizado por todos los fondos Miembro.
6.2	Para cada cuenta bancaria relacionada con el Fondo de Disposición, los administradores del Fondo SAM y de los Fondos Miembro mantendrán un archivo exclusivo para toda la documentación referente a la misma.
6.3	Antes de la emisión de un cheque y/o de una transferencia de la cuentas especiales o de las subcuentas nacionales, los administradores deberán comprobar que en cada orden de pago (documento de pago) conste la firma de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM, del Representante Autorizado de los Fondo Miembros o del Representante Autorizado de las contrapartes locales.
6.4	Para un mejor control de los comprobantes de pago, se tendrá una numeración secuencial única por cada cuenta. Esta enumeración estará compuesta por el año, el mes y un número correlativo. Los documentos correspondientes a pagos se archivarán, debiéndose conservar al menos los siguientes comprobantes: comprobante de pago, orden de pago, factura original y cualquier otro documento que respalde el pago.
7	Adquisiciones de Bienes, Servicios y Obras
7.1	Independientemente del importe de adquisición y de forma general, la selección de las ofertas tiene que ser efectuada teniendo en cuenta la relación calidad / precio, el respeto de las normas nacionales e internacionales, los plazos de entrega y aplicando los principios de transparencia e igualdad de condiciones a los potenciales proveedores.
7.2	Las adquisiciones de bienes y/o servicios se realizarán de conformidad con lo establecido en el Contrato de Aporte Financiero y el Acuerdo Separado correspondiente. Se registrarán por la ley de contratación de los Estados en los cuales se origine el gasto y las Normas para la Adjudicación de Contratos de Suministros y Servicios del KfW.
7.3	Los trámites a seguir para proceder a una adquisición basada en tres cotizaciones son los siguientes: La solicitud de la oferta al menos a tres proveedores, la tabla comparativa de las distintas ofertas, con la valoración justificada de su elección aprobada por el comité de Selección la orden de compra con las modalidades de suministro concordadas, el contrato con el proveedor seleccionado.
7.4	El fondo SAM elaborará, por cada POA, una lista detallada de bienes y servicios que serán adquiridos directamente por el Fondo SAM, y requerirá la no objeción previa del KfW.
7.5	No está permitido fraccionar artificialmente en varias compras el importe total indicado en el presupuesto, referido a la misma partida de gasto, para evitar el procedimiento de compra regulado en el presente manual.
7.6	Todas las adquisiciones de bienes y/o servicios deberán estar sustentadas por facturas que cumplan con los requisitos legales.
8	Financiamiento de pequeños proyectos otorgados por el Fondo SAM
9	Inventario

No.	Descripción
9.1	El fondo SAM mantendrá un inventario general con todos los bienes adquiridos con cargo al Fondo de Disposición, con la excepción de materiales y artículos de consumo. El inventario integrará los bienes adquiridos en cada país. Será responsabilidad de los Fondos Miembro Enviar cada seis meses al Fondo SAM, un registro de inventario actualizado con el detalle de los beneficiarios finales de los bienes adquiridos y su localización. Al inventario se añadirán copia de las Actas de Donación realizadas en el semestre.
9.2	En el registro de inventario se documentará como mínimo las características del bien, modelo, número de serie, valor según factura, número/s de los comprobante/s de pago en el sistema contable y el código asignado en el inventario y su destino final
9.3	La codificación debe permitir que todos los bienes adquiridos con fondos de la cooperación financiera alemana sean distinguibles de otros bienes.
9.4	Todas las adquisiciones de bienes muebles deberán formar parte del inventario de la organización responsable de la adquisición, llevando en todo momento la codificación física respectiva asignada en el sistema de inventario. En el momento del ingreso de un bien mueble en el inventario se codificará el mismo con pintura indeleble y en el caso de bienes que comprenden varios componentes (p.ej. Computadoras) se codificarán con el mismo código cada uno de los componentes
9.5	En caso de entrega de los bienes muebles o equipos a otra unidad de la institución, debe levantarse un acta de Entrega y Recepción, la cual debe consignar toda la información relevante, y especialmente el detalle del estado del bien en una forma apropiada a su naturaleza. Además una copia de las mismas deberá ser enviada a los Fondos Miembro y estos a su vez lo remitirán a la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM.
10	Vehículos
11	Viáticos
11.1	Los viajes oficiales en el marco del proyecto solamente pueden ser reembolsables si fueron realizados en el marco de la implementación de los POAS del proyecto
11.2	Los reembolsos por concepto de viáticos se regirán por el reglamento de reembolsos existente en cada Fondo miembro y en las contrapartes locales
11.3	El reglamento de reembolsos por concepto de viáticos de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM, se regirá por el manual administrativo contable del SAM, que se anexa al presente manual.
12	Auditorías
12.1	La auditorías anuales previstas para el Fondo de Disposición, las cuentas especiales y las subcuentas nacionales serán encargadas a una firma auditora de cuentas que verificará la debida administración de los Fondos Miembro y del Fondo SAM, siguiendo para ello las Normas Internacionales de Auditoría y Fiabilidad Internacional de Contadores (IAASB) y los requerimientos recogidos en el Apéndice C del Anexo 6 del Acuerdo Separado

Fuente: **Contrato de Aporte Financiero BMZ 2007 66 667, suscrito entre el KfW y Fondo SAM**

CAPÍTULO III

MANUALES Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Definición de manuales de control interno

Un manual es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en el desarrollo de las funciones de una unidad administrativa, así también indica la forma de llevarlas a cabo de una manera ordenada y sistemática, facilitando de esta forma el trabajo de la auditoría en cuanto a la evaluación del control interno.

Los manuales de procedimientos son de mucha utilidad, ya que permiten conocer el funcionamiento interno de las unidades administrativas, en él se encuentra la descripción detallada de las tareas de cada puesto y hace posible verificar que los procedimientos sean aplicados de la forma establecida. A través de la utilización de un manual de procedimientos, se aumenta la eficiencia de los empleados, se reduce el tiempo de las operaciones, se evita duplicidad de actividades, facilita el uso de sistemas, entre otros.

3.2 Definición de los procedimientos de auditoría

Es la instrucción detallada para la recopilación de un tipo de evidencia de auditoría que se ha de obtener en cierto momento durante la auditoría. Al diseñar procedimientos de auditoría, es común presentarlos en términos muy específicos para que puedan utilizarse como instrucciones durante la auditoría.¹⁸

3.3 Objetivos

Los objetivos de un manual de procedimientos van encaminados a uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones, simplificar las responsabilidades, facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno, que tanto los

¹⁸ Alvin A. Arens Randal J. Elder Mark S. Beasley, Auditoría un enfoque integral. (11ª. ed. México : PEARSON Educación, 2007), p. 163.

empleados como los jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, reducir los costos al aumentar la eficiencia.

3.4 Clases de matrices para evaluar el control interno

Entre las clases de matrices para evaluar el control interno, podemos describir las siguientes:

a) Matrices de actividades para controles

Su objetivo es controlar que actividades de acuerdo con su importancia poseen controles eficientes y cuáles no.

Entre más importante la actividad mejor debe ser el control; conocidas las actividades y sus controles se puede determinar el riesgo potencial de cada una de las actividades.

i. Riesgo

Probabilidad de ocurrencia de un hallazgo.

ii. Hallazgo

Es una debilidad en la operación o en el control interno, es una deficiencia o una excepción, es algo que está bien pero puede ser mejorada.

b) Matriz de riesgos para controles

Su objetivo es determinar sobre qué riesgos hay necesidad de ejecutar pruebas de cumplimiento con el fin de analizar las modificaciones al sistema actual de control interno.

Entre mayor control menos probabilidad de ocurrencia del riesgo; las debilidades en la aplicación de controles aumentan la probabilidad de generar riesgos. La probabilidad de ocurrencia la debemos llevar a un mismo tiempo de comparación; ejemplo: Mensual, trimestral, semestral, anual, para un mejor análisis es conveniente estudiar la operación por la duración de su ciclo.

c) Matriz de actividades para riesgos

Su objetivo es determinar por cada actividad cuál o cuáles riesgos se pueden presentar y la frecuencia de su ocurrencia.

Entre menos controles verificables tengamos y la probabilidad de ocurrencia de riesgo sea mayor, el impacto de la operación será mayor.

Una vez que se determina la probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como su impacto en la operación se debe evaluar el riesgo con los controles exigentes para determinar en que grado se pueden minimizar los riesgos o en su defecto recomendar nuevos controles.

3.4 Procedimientos para la elaboración de un manual de procedimientos

Los pasos que deben seguirse para la elaboración de un manual de procedimientos, son los siguientes:

3.4.1 Delimitación de procedimientos

Delimitar un procedimiento significa determinar con la mayor precisión posible que tipo de procedimiento es el que se va analizar, ¿Dónde iniciará? y ¿Dónde terminará?. Al tener ésta información claramente definida se podrá determinar los objetivos del procedimiento, que servirán de guía para la recolección y

análisis de datos, que se utilizarán para la elaboración de una propuesta del manual de procedimientos.

3.4.2 Recolección de información

La recolección de información se refiere a la obtención de documentos y datos que serán sometidos a análisis para conocer los procesos que actualmente se siguen, y en base a eso proponer o modificar los procesos que se consideran convenientes.

3.4.3 Análisis de la información

Esta fase consiste en analizar cada uno de los elementos o grupos de datos que se obtienen durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

3.4.4 Análisis del procedimiento

Una vez que todas las actividades han sido analizadas y en base al resultado se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se debe clasificar la información de la siguiente forma:

- a) Eliminar, toda la información que no es útil;
- b) Combinar, la información que no se pudo eliminar, con algún otro paso del procedimiento para simplificar el trámite;
- c) Cambiar, algún procedimiento que pueda simplificar el trabajo;
- d) Mejorar, los procedimientos que pudieron ser eliminados, combinados o cambiados; y
- e) Mantener, o conservar las actividades que no fueron eliminadas, combinadas, cambiadas o mejoradas.

3.4.5 Preparación del proyecto del manual

Cuando ya se tiene disponible toda la información del manual se procede a integrarlo; para tal actividad se requiere de la participación de todas las personas que colaboraron en la recolección y análisis de la información, para la presentación del manual y revisión del contenido.

3.4.6 Aprobación del manual

La aprobación del manual, procederá cuando el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación y convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

3.4.7 Aplicación y cumplimiento del manual

Después de autorizado el manual de procedimientos, se debe proceder a la aplicación del mismo, así también se evaluará su correcto cumplimiento a través de los resultados obtenidos en los procesos, los cuales deben ser los indicados en dicho manual.

3.4.8. Flujogramas

El diagrama de flujo o flujograma, es la representación esquemática de un procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo.

La técnica de diagramación constituye el método de trabajo a ser empleado en el diseño de los sistemas de información para que estos presenten en forma coherente y comprensible el proceso administrativo que se trata de describir.¹⁹

a) Uso de flujogramas

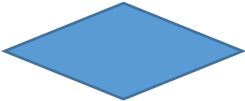
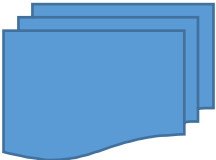
Su uso apropiado permite:

- i. Mostrar objetivamente cómo funcionan en la práctica todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de su eficiencia;
- ii. Reemplazar con ventajas los métodos de descripción narrativos y de cuestionarios. La visualización de un proceso facilita el análisis de los procedimientos y políticas vigentes. Ya que el mecanismo de lectura de los otros métodos, es menos claro y más lento, siendo más difícil la identificación de deficiencias al tener que vincular párrafos aislados en narraciones generalmente extensas;
- iii. Simplificar los convencionalismos de expresión (símbolos) que se convirtieron en un lenguaje sencillo y adecuado como sistemas informativos;
- iv. Facilitar cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo, para que pueda ser revelado y representado mediante símbolos;
- v. Advertir más fácilmente las debilidades y defectos de un circuito; y
- vi. Facilitar la actualización de los circuitos modificados, mostrando con mayor claridad los cambios introducidos.

¹⁹ Rodrigo Estupiñán Gaitan, Control interno y fraude. (2da. Ed. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2006), p. 176

En resumen, los flujogramas han sido utilizados durante mucho tiempo por diseñadores, inventores, e ingenieros para poner ideas en forma escrita. Los detalles del sistema, a menudo son muy numerosos y complicados para ser presentados en forma narrativa, por eso requiere del flujograma, para poner en forma tangible las rutinas del procedimiento; ayudando a su comprensión, es decir, proporciona un medio superior para la comunicación de ideas, concretándose en un aspecto particular. A continuación se presenta la simbología para la elaboración de los flujogramas.

SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJOGRAMA

Paso	Símbolo	Descripción
1		Terminal: Indica el inicio o fin del proceso.
2		Actividad: Representa la realización de una actividad, relativa a un procedimiento.
3		Conector de actividad: Representa una conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo, pudiendo estar en la misma página o de una página a otra el número indica la actividad del procedimiento en cuestión.
4		Distribución: Indica que un documento utilizado, es distribuido en una actividad determinada.
5		Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos.
6		Proceso preestablecido
7		Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
8		Indica una serie o conjunto de documentos trasladados en el transcurso del flujograma.
9		Conector de página (inicio de una página): Representa la conexión o enlace de página con otra diferente de la que proviene.
10		Archivo definitivo: Representa un archivo común y corriente, donde se conserva un documento permanentemente.
11		Representa una revisión y/o aprobación de una actividad o documento.
12		Línea de flujo o comunicación, representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos. La flecha indica el sentido del proceso y concatenación de una acción con otra.

SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJOGRAMA

Paso	Símbolo	Descripción
13		Cinta magnética, representa las funciones de entrada y salida que presenta en el flujograma a través de la cinta magnética de un sistema electrónico de procesamiento de datos.
14		Otros medios magnéticos, representa la información que ingresa o sale a través de disquetes, CDR, USB u otro dispositivo, por un sistema mecánico o electrónico. Se utiliza para conectar o relacionar un proceso manual con un proceso mecanizado.

FIGURA 5: SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJOGRAMA
Fuente: Rodrigo Estupiñán Gaitan, Control interno y fraude. (2da. ed. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2006), p. 179.

CAPÍTULO IV

CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR, APLICABLES AL PROYECTO: CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA

Es importante señalar que las variables propuestas no son todas ni las únicas que podrían darse en el caso real, pues el objetivo del presente trabajo es únicamente ilustrativo, sin embargo se han considerado las más significativas.

4.1 Información general de la entidad

El Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano, (Fondo SAM o *MAR Fund* – en sus siglas en inglés) es una persona legal constituida bajo las normas del Estado de Delaware de Estados Unidos de Norte América y reconocida como una beneficencia pública por el *Internal Revenue Service*, que tiene entre otros objetos sociales la promoción de programas de conservación para apoyar la protección del Sistema Arrecifal Mesoamericano.

Entre los proyectos que el Fondo SAM administra, está el denominado Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, proyecto en el marco de la cooperación regional entre Centroamérica y Alemania, ejecutado por el Fondo SAM y cofinanciado por la Cooperación Alemana a través del KfW.

El proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, se rige por el Contrato de Aporte Financiero, firmado el 8 de diciembre del 2010, entre el Fondo SAM y KfW, y el Acuerdo Separado que fue firmado el 29 de marzo del 2011.

El área del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, está delimitada por el Sistema Arrecifal Mesoamericano, compartido entre México, Belice, Guatemala y Honduras. Las siguientes Áreas Protegidas Marino

Costeras (APMC) son las áreas de inversión principal del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica:

- a) Área de Protección de Flora y Fauna Yum Balam, México;
- b) *Port Honduras Marine Reserve*, Belize;
- c) Refugio de Vida Silvestre Punta de Manabique, Guatemala; Y
- d) Zona Marina de Protección Especial *Sandy Bay West End*, Honduras.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la entidad, donde se muestran principalmente las áreas de la organización que intervienen en los procesos que tienen relación directa o indirecta con los aspectos de control interno.

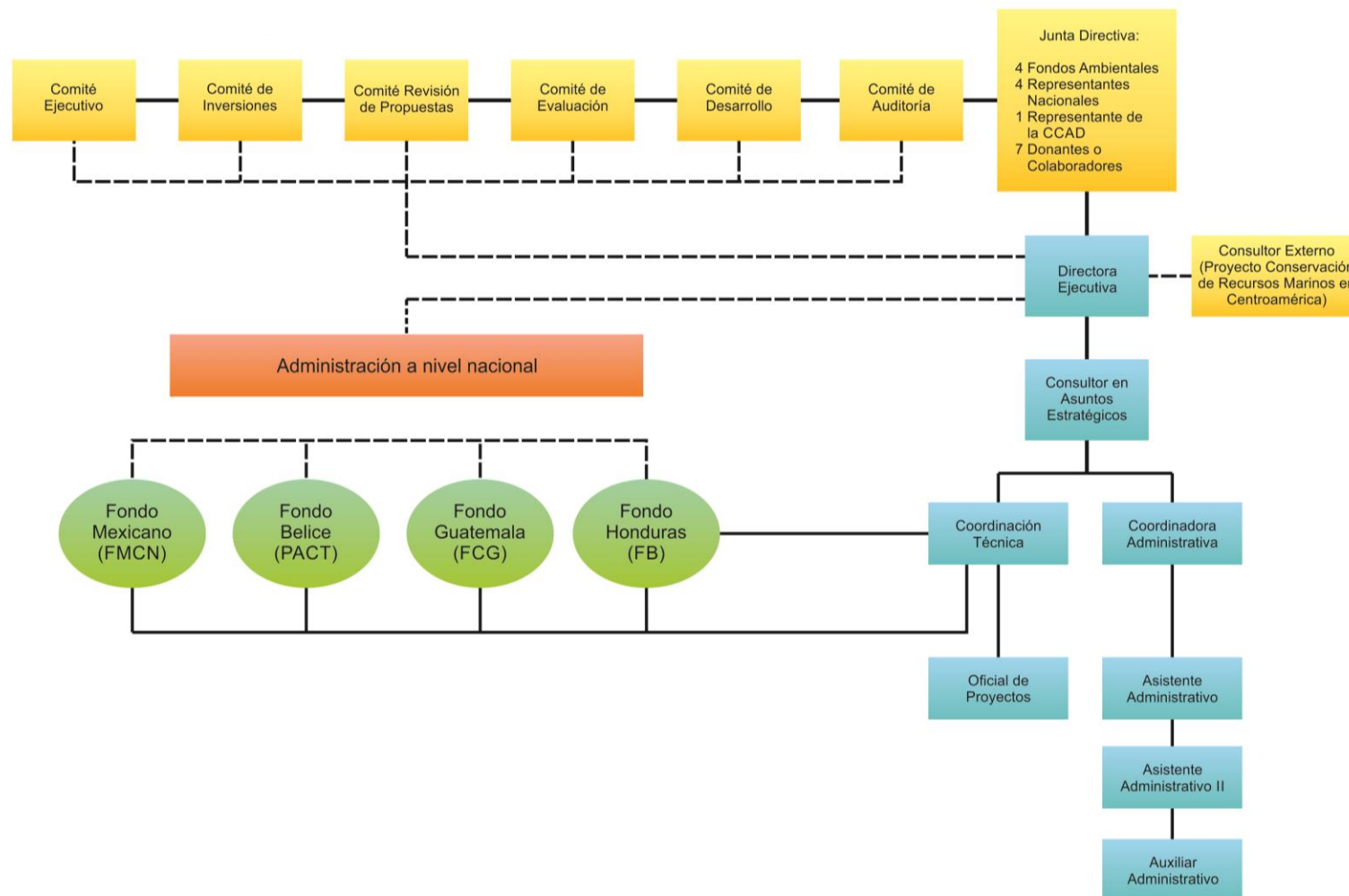


FIGURA 6: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FONDO SAM

Fuente: Información proporcionada por el Fondo SAM

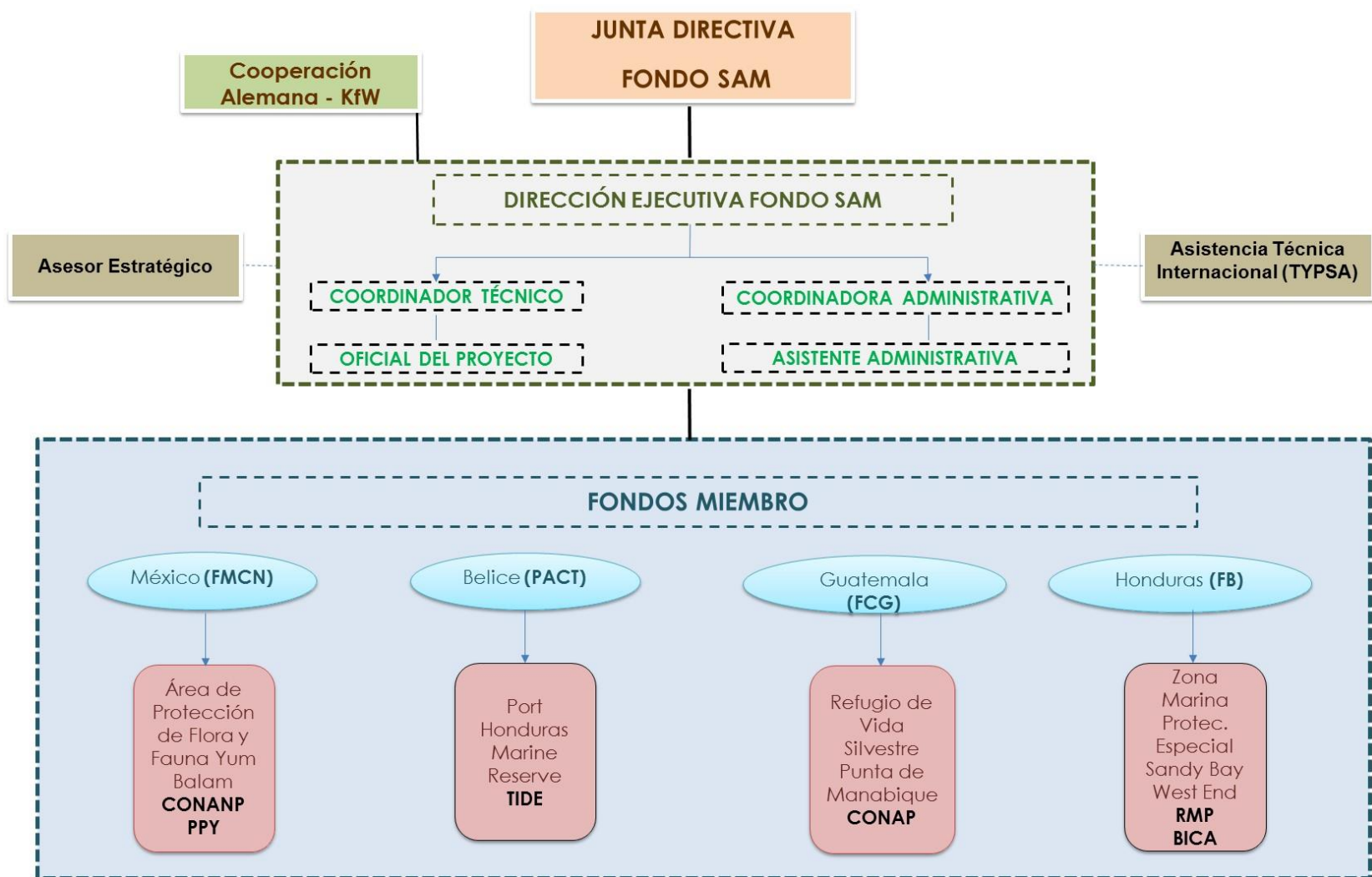


FIGURA 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMERICA

Fuente: Información proporcionada por el Fondo SAM

El proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, está basado en un esquema descentralizado que será articulado a través de los Fondos Miembro, fundadores del Fondo SAM, y apoyándose en sus capacidades técnicas, administrativas y financieras. Dicha estructura está basada en las siguientes instituciones:

- a) México: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN);
- b) Belice: *Protected Areas Conservation Trust (PACT)*;
- c) Guatemala: Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales y Ambiente en Guatemala (FCG); y
- d) Honduras: Fundación Biósfera.

Los Fondos Miembro desarrollan el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, a través de las estructuras establecidas y responsables para la administración de las respectivas Áreas Protegidas Marino Costeras (APMC), en coordinación con las comunidades y asociaciones locales. Dichas estructuras se basan en las siguientes ONGs, contrapartes locales o beneficiarios:

- a) México: ONG legalmente constituida que se selecciona anualmente. Actualmente es la denominada Pronatura Península de Yucatán (PPY);
- b) Belice: *Toledo Institute for Development and Environment (TIDE)*;
- c) Guatemala: Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales y Ambiente en Guatemala (FCG) y el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP); y
- d) Honduras: la ONG *Bay Islands Conservation Association-Roatan* (BICA) y la ONG *Roatan Marine Park* (RMP).

En la siguiente figura, se muestra el diagrama de las principales operaciones que realiza la Fondo SAM, en el marco del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica:

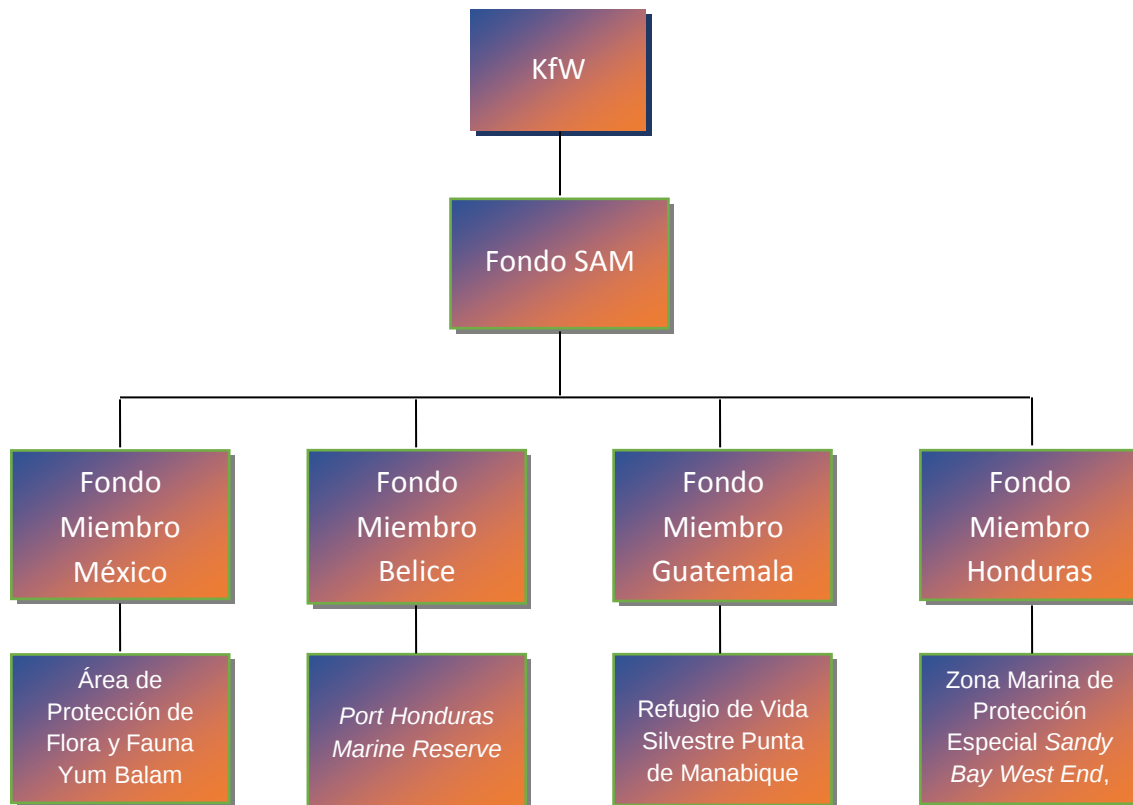


FIGURA 8: PRINCIPALES OPERACIONES QUE REALIZA EL FONDO SAM

Fuente: Elaboración propia, con información de Fondo SAM.

4.2 Identificación de las áreas de riesgo de control interno

Los Fondos Miembro son los responsables de establecer y mantener una adecuada estructura de control interno. Para cumplir con esta responsabilidad se requieren juicios y estimaciones de los Fondos Miembro, para evaluar los beneficios esperados y costos relativos a las políticas y procedimientos de la estructura de control interno. Los objetivos de la estructura de control interno son proveer a la administración de una seguridad razonable, pero no absoluta,

de que los activos están protegidos contra pérdidas por usos o disposiciones no autorizadas y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización de la administración.

Debido a las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. Así mismo la proyección de cualquier evaluación de estructura de control interno a períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se conviertan en inadecuados, debido a cambios en las condiciones o a la efectividad del diseño y funcionamiento de las políticas y procedimientos en operación.

PROPUESTA

**MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR,
APLICABLES AL PROYECTO CONSERVACIÓN DE RECURSOS
MARINOS EN CENTROAMÉRICA**

2015

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

1. Registro y certificación del manual

1.1. Título del manual:

Manual de control interno de fondos del exterior, de la entidad Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano, dirigido especialmente al proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

1.2. Versión del manual: No. 1

ELABORADO POR:			
Nombre	Cargo	Firma	Fecha
			dd/mm/aaaa

REVISADO POR:			
Nombre	Cargo	Firma	Fecha
	Asesor estratégico		dd/mm/aaaa
	Coordinadora administrativa		
	Asistente administrativa		

AUTORIZADO POR:			
Nombre	Cargo	Firma	Fecha
	Directora ejecutiva		dd/mm/aaaa

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

2. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES DE:			
Distribución	Archivo	Actualización	Nivel de acceso
Coordinadora administrativa	Asistente administrativa	Coordinadora administrativa Asistente administrativa	Interno y externo: Solicitud por escrito a la Directora ejecutiva

3. Definición y propósito

Este instrumento es para uso interno, contiene los procedimientos, instrucciones, responsabilidades y funciones de control interno de las principales operaciones o actividades que se realizan individual y colectivamente en la organización, en todas las áreas, secciones, departamentos y servicios, relacionados al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

Este manual permite transmitir por un medio escrito el sistema de control interno para el Fondo del Sistema Arrecifal Mesoamericano, para que los empleados de la misma, unifiquen criterios y realicen las actividades dirigidas al cumplimiento correcto de las obligaciones de la organización.

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

4. Objetivos

- 4.1. Documentar los procedimientos de las operaciones que tienen relación con el cumplimiento del control interno de la administración.
- 4.2. Cumplir correctamente las obligaciones de control interno de la administración.
- 4.3. Proporcionar al personal de la organización una guía técnica que oriente la ejecución de las tareas.
- 4.4. Facilitar el entrenamiento del personal nuevo.
- 4.5. Evitar la duplicidad de funciones en la ejecución de actividades.
- 4.6. Optimizar los recursos relacionados con actividades que tengan incidencia en el cumplimiento del control interno.

5. Alcance

Este manual incluye los principales procedimientos que realizan los distintos departamentos, específicamente para las operaciones que tienen incidencia en las obligaciones de control interno de la organización.

6. Contenido del manual de control interno de las subvenciones del exterior

Cada uno de los procedimientos que se detallan en el presente manual está compuesto de la siguiente manera:

- 6.1. **Descripción:** Contiene una breve descripción del procedimiento de control interno.

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

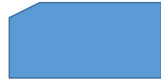
- 6.2. **Objetivo:** Establece y justifica la elaboración de dicho procedimiento.
- 6.3. **Pasos:** Indica los pasos que componen cada procedimiento.
- 6.4. **Formas:** Se refiere a la cantidad de formas que se utilizan en el desarrollo del procedimiento.
- 6.5. **Versión:** Contiene el número de versión del procedimiento que se está utilizando.
- 6.6. **Modificación:** Señala la fecha de la última modificación que se le hizo al procedimiento.
- 6.7. **Inicia:** Incide el cargo del responsable que da inicio al procedimiento
- 6.8. **Termina:** Indica el cargo del responsable con quien finaliza el procedimiento.
- 6.9. **Diagrama de flujo:** Representa la diagramación de la serie de pasos consecutivos que integran el procedimiento.

7. Revisiones y recomendaciones

Con el propósito de mantener actualizado el manual, se aconseja revisarlo periódicamente, por lo menos cada año, con tal de permitir a cada persona realizar sus actividades en forma ordenada para maximizar la utilización del tiempo y los recursos y así asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones de control interno de la organización.

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJOGRAMA

Paso	Símbolo	Descripción
1		Terminal: Indica el inicio o fin del proceso.
2		Actividad: Representa la realización de una actividad, relativa a un procedimiento.
3		Conector de actividad: Representa una conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo, pudiendo estar en la misma página o de una página a otra el número indica la actividad del procedimiento en cuestión.
4		Distribución: Indica que un documento utilizado, es distribuido en una actividad determinada.
5		Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos.
6		Proceso preestablecido
7		Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
8		Indica una serie o conjunto de documentos trasladados en el transcurso del flujograma.
9		Conector de página (inicio de una página): Representa la conexión o enlace de página con otra diferente de la que proviene.
10		Archivo definitivo: Representa un archivo común y corriente, donde se conserva un documento permanentemente.
11		Representa una revisión y/o aprobación de una actividad o documento.
12		Línea de flujo o comunicación, representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos. La flecha indica el sentido del proceso y concatenación de una acción con otra.
13		Cinta magnética, representa las funciones de entrada y salida que presenta en el flujograma a través de la cinta magnética de un sistema electrónico de procesamiento de datos.
14		Otros medios magnéticos, representa la información que ingresa o sale a través de disquetes, CDR, USB u otro dispositivo, por un sistema mecánico o electrónico. Se utiliza para conectar o relacionar un proceso manual con un proceso mecanizado.

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

ÍNDICE		
Orden	Nombre del procedimiento	Página No.
1	Apertura de las cuentas bancarias	74
2	Registro de los ingresos	78
3	Registro de las transferencias	90
4	Transferencias de pago	100
5	Registro contable	110
6	Registro de las adquisiciones de bienes	117
7	Registro de las adquisiciones de servicios y obras	124
8	Plan Operativo Anual	137

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de aprobación: 00/00/0000	Páginas: 3
-------------	---------------------------------	------------

APERTURA DE CUENTAS BANCARIAS

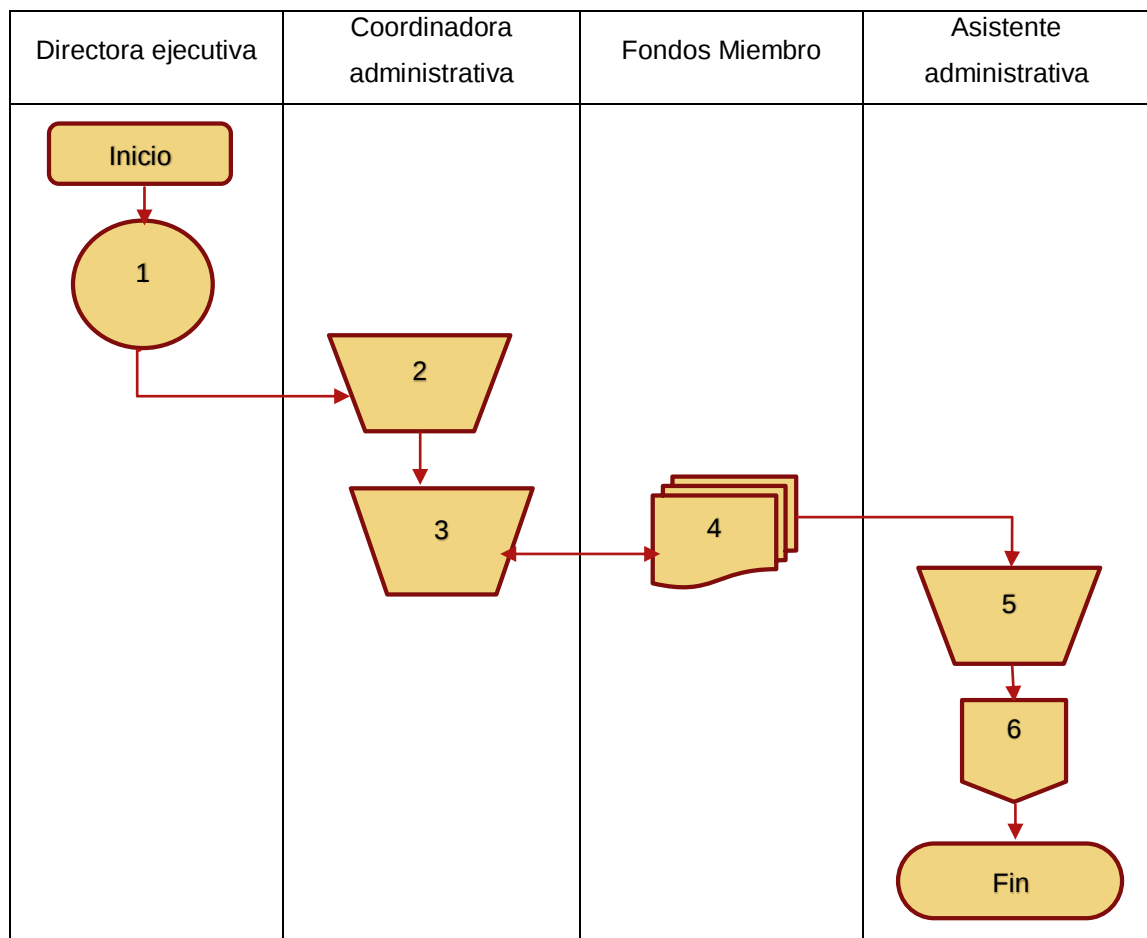
CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Apertura de cuentas bancarias</i>	No. de páginas: 3
Descripción	Estas cuentas se utilizarán única y exclusivamente para los ingresos y gastos registrados para el proyecto CRMCA.	
Objetivo	Registrar adecuadamente los ingresos y egresos originados mensualmente.	
No. de pasos: 6	Versión: 00	No. de Formas: 01
Modificado: 00		
Inicia:	Directora ejecutiva / Coordinadora administrativa	Termina: Asistente administrativa
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Realizar gestiones correspondientes con el banco para la apertura de las cuentas exclusivas (se realiza por medio de la banca electrónica del Banco de América)	Directora ejecutiva y Coordinadora administrativa
2	Asignar los permisos necesarios a los Fondos Miembro, para apertura de las subcuentas	Directora ejecutiva, Coordinadora administrativa y Fondos Miembro
3	Orientar a los Fondos Miembro, para apertura de subcuentas	Coordinadora administrativa
4	Llenar fichas de cuentas bancarias	Asistente administrativa y Fondos Miembro
5	Revisa los datos de fichas de cuentas bancarias	Asistente Administrativa
6	Archiva por país la documentación de soporte de cada cuenta y subcuenta	Asistente Administrativa
7	Fin del proceso	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Apertura de cuentas bancarias</i>	No. de páginas: 3
Descripción	Estas cuentas se utilizarán única y exclusivamente para los ingresos y gastos registrados para el proyecto.	
Objetivo	Registrar adecuadamente los ingresos y egresos originados mensualmente.	
No. de pasos: 6	Versión: 00	No. de Formas: 01
Inicia: Directora ejecutiva / Coordinadora administrativa		Termina: Asistente administrativa
Descripción del procedimiento		



REGISTRO CUENTAS BANCARIAS

Forma 01
Apertura de cuentas
bancarias

**Información para Transferencias
Bancarias**

Nombre cuenta	Banco	No. Cta	Tipo Moneda	Tipo Cta	Firma Titular	Firma Autorizada	Fecha apertura	Fecha cierre	Banco Beneficiario (local)					Banco Intermediario (extranjero)				Observación
									Banco	Dirección	Código ABA	Código SWIFT	No. de Cuenta	Banco	Dirección	Código ABA	Código SWIFT	

Fecha de elaboración: _____
Nombre responsable: _____
Cargo: _____
Organización: _____

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano

Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de aprobación: 00/00/0000	Páginas: 4
-------------	---------------------------------	------------

REGISTRO DE LOS INGRESOS

CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

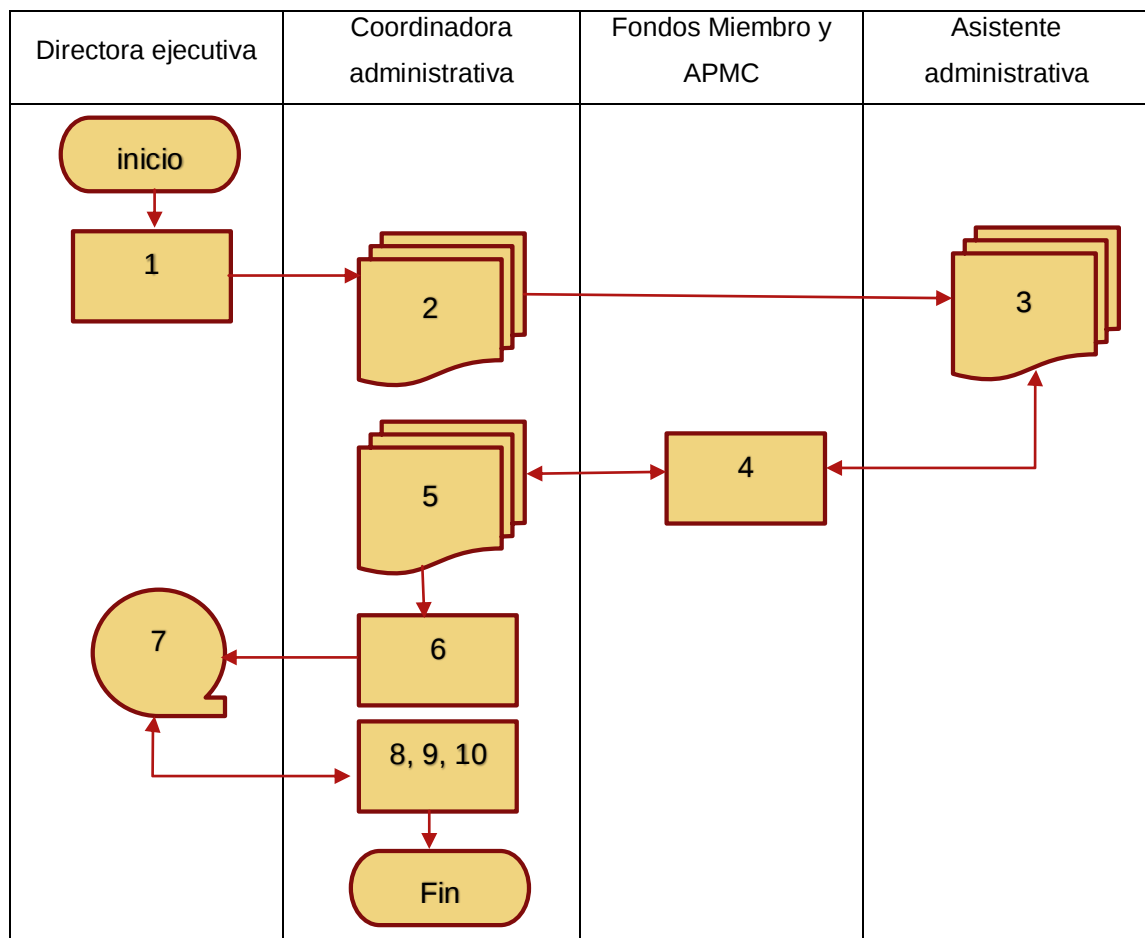
Procedimiento	Registro de los ingresos	No. de páginas: 4
Descripción	Se solicitan fondos al donante, para que sean transferidos a la cuenta matriz y luego a solicitud de los Fondos Miembro, se trasladan los fondos de acuerdo a una planificación financiera.	
Objetivo	Registrar adecuadamente los ingresos y los que son originados mensualmente.	
No. de pasos: 10	Versión: 00	No. de Formas: 06
Modificado: 00		
Inicia: Directora ejecutiva		Termina: Coord. admitiva.
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Preparar carta de solicitud de realimentación, en la que se indican los anexos comprobantes de pago, realizados durante el cuatrimestre a reportar	Directora ejecutiva, Coordinadora administrativa
2	Llenar el formulario de solicitud de realimentación cuatrimestral, con los datos de la cuenta matriz, así como las subcuentas de los Fondos Miembro y con su respectivo estado de cuenta bancario.	Coordinadora administrativa
3	Llenar la integración de gastos (consolidado y de cada Fondo Miembro)	Asistente administrativa
4	Adjuntar la lista individual de gastos, que contiene cada país, los Fondos Miembro y la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM.	APMC, Fondos Miembro, Asistente administrativa
5	Anexar la estimación de gastos cuatrimestral, por cada área protegida, así como de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM, ésta última incluye a los Fondos Miembro.	Fondos Miembro, Coordinadora administrativa y Asistente administrativa
6	Adjuntar la información de la cuenta bancaria (Matriz) a la que se acreditarán la solicitud de realimentación.	Coordinadora administrativa

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

7	La solicitud es enviada vía correo electrónico para su revisión	Directora ejecutiva
8	Posteriormente los documentos de soporte son enviados físicamente a las oficinas de KfW en Alemania.	Coordinadora administrativa
9	Revisión de documentos por parte del donante.	KfW
10	Transferencia de fondos a la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM, para ejecutar actividades del próximo cuatrimestre.	KfW
11	Fin del proceso	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro de los ingresos	No. de páginas: 4
Descripción	Se solicitan fondos al donante, para que sean transferidos a la cuenta matriz y luego a solicitud de los Fondos Miembro, se trasladan los fondos de acuerdo a una planificación financiera.	
Objetivo	Registrar adecuadamente los ingresos y los que son originados mensualmente.	
No. de pasos: 10	Versión: 00	No. de Formas: 06
		Modificado: 00
Inicia: Directora Ejecutiva	Termina: Coord. admitiva.	
Descripción del procedimiento		



Guatemala, XX de mes del XXXX

Forma 01 1/2
Registro de los ingresos

Señores
KfW Bankengruppe
Departamento TM a
Palmengartenstrasse 5-9
60325 Frankfurt am Main
Alemania

Cooperación Financiera Oficial entre Alemania y Latinoamérica

Contrato de Aporte Financiero del KfW EUR 5.000,000.00

Designación del proyecto: Schutz von Meeresressourcen in Zentralamerika / Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Nº. de referencia del KfW XXXX XX XXX

Medida/Actividad: _____

Cuenta Especial Nº. XXXX XXXX XXXX / Moneda: USD \$

Banco encargado de la cuenta: Bank of America

Solicitud de Realimentación Nº. X

Y presentación de comprobantes de utilización en el marco del procedimiento de pago mediante un Fondo de Disposición por el período de XXX a XXX de XXXX.

De nuestra consideración:

En conformidad con el procedimiento acordado para el pago mediante un Fondo de Disposición, les remitimos anexo los comprobantes de pago, en forma simplificada, por valor de USD\$ XX,XXX.XX (EUR XX,XXX.XX) tipo de cambio 1EUR = 1.21000. Los comprobantes abarcan:

1. Informe del estado de cuenta para la cuenta especial / las cuentas especiales y subcuentas en México, Belize y Guatemala junto con los extractos de cuenta para el período de liquidación actual, conforme al **Anexo 1**.
2. Listado acumulado de los gastos de los suministros / servicios prestados, en base al Anexo "Costo total y financiamiento" de Acuerdo Separado, para cada medida, conforme a lo acordado con el KfW, **Anexo 2**.
3. Lista de los gastos del respectivo período de liquidación por concepto de suministros/servicios para cada medida individual/contrato, según **Anexo 3**.

Confirmamos que los gastos efectuados con cargo a la Cuenta Especial y sus sub-cuentas fueron efectuados y cancelados en conformidad con el procedimiento acordado para el pago mediante un Fondo de Disposición y que no han sido financiados con otros recursos. Los originales de los comprobantes de utilización se encuentran en nuestra oficina en XX calle XX-XX, Zona XX, Guatemala, C.A. y en cada una de las oficinas de los Fondos Miembros en Belice, Honduras, Guatemala y México, y que podrán ser verificados por ustedes en cualquier momento.

Solicitamos la realimentación de la Cuenta Especial No. XXXX XXXX XXXX abierta para el Fondo de Disposición, llevada a nombre de XXXX / XXXX en el Bank of America, en Estados Unidos de Norteamérica, por valor de USD XXXXXXXXXXXX

Atentamente,

XXXXXXXXXX (Solicitante Autorizado)
Director

XXXXXXX
Consultor

Anexo 1: Informe sobre estado de cuenta
Anexo 2: Lista acumulada de gastos
Anexo 3: Lista individual de gastos

Anexo 1 a la solicitud de realimentación No. 2 (Informe sobre estado de cuenta)

Liquidación de cuentas correspondiente a cuenta especial/Cuentas especiales
para el período del XX de XXX XXX al XX de XXX de XXXX
Cuenta Especial No. XXXX XXXX XXXX con Bank of America

Forma 02
Registro de los ingresos

		USD
1.	Estado de cuenta al comienzo del periodo de liquidación (según extracto de cuenta)	0.00
2.	Montos acreditados	500.00
	a) Montos recibidos de KfW	500.00
	b) Intereses activos	
Total acreditado		500.00
3.	Montos debitados	
	a) Pagos a partir de la cuenta en el periodo de liquidación en curso, según la columna 4 del Anexo 2 (listado de gastos)	100.00
	b) Gastos bancarios	0.00
	c) En su caso, transferencia a cuenta en moneda local	100.00
Total debitado		200.00
4.	Estado de cuenta al final del periodo de liquidación (según extracto de cuenta)	300.00
5.	Estimación de gastos planeados durante los próximos cuatros meses	500.00
6.	Monto a realimentar (5. - 4.)	200.00

Solicitante Autorizado: XXX XXX XXX / Director

Firma: _____

Consultor: XXX XXX / Consultor

Firma: _____

Guatemala, XX de XXX del XXXX

NOTA:
Las cifras presentadas son para efectos
ilustrativos.

FONDO SAM

Período de liquidación: Del 1 de XX Al 30 de XX de XXXX

Forma 03
Registro de los ingresos

No. de Referencia KfW:	Proyecto:	Período de liquidación:
(XXX XXXX XX XXX)	Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica	Del 01 de XXX XX Al 30 de XXX XXXX

1		2		3		4		5		6	
Nº y tipo de medida individual		Monto acordado por medida individual (valor del contrato)		Gastos periodo de liquidación anterior		Gastos periodo de liquidación corriente		Gastos totales		Saldo disponible (col. 2. / 5)	
		Moneda: €	Moneda: US\$	Moneda: €	Moneda: US\$	Moneda: €	Moneda: US\$	Moneda: €	Moneda: US\$	Moneda: €	Moneda: US\$
COMPO NENTE 1	CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS MARINO COSTEROS.	100.00	125.00	-		25.00	30.25	25.00	30.25	75.00	94.75
1.01	Inversión en infraestructura.					5.00	6.05	5.00	6.05		
1.02	Inversiones en equipamiento.					5.00	6.05	5.00	6.05		
1.03	Elaboración/actualización de planes de manejo de APMC.						-	-	-		
1.04	Apoyo a la implementación del sistema de control y vigilancia.					5.00	6.05	5.00	6.05		
1.05	Apoyo a la implementación de sisternas de evaluación y monitoreo.					5.00	6.05	5.00	6.05		
1.06	Protección de los ecosistemas frágiles.					5.00	6.05				
1.07	Recuperación de ecosistemas degradados.										
COMPO NENTE 2	MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO Y USOS SOSTENIBLES DE LOS RECURSOS MARINOS COSTEROS.	100.00	125.00	-		15.00	18.15	15.00	18.15	85.00	106.85
2.01	Fomento de las bases productivas de comunidades/asociaciones.							-	-		
2.02	Elaboración/ actualización de planes de uso sostenible de recursos marino-costeros en comunidades/asociaciones.					5.00	6.05	5.00	6.05		
2.03	Participación de grupos comunitarios organizados en el manejo de los recursos naturales.					5.00	6.05	5.00	6.05		
2.04	Fortalecimiento de comunidades/asociaciones.										
2.05	Gastos Administrativos					5.00	6.05	5.00	6.05		
COMPO NENTE 3	COMUNICACIÓN E INTERCAMBIOS EFECTIVOS PARA ADOPCIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS	100.00	125.00	-		10.00	12.10	10.00	12.10	90.00	112.90
C.3.01		50.00	62.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	45.00	56.45
C.3.02	Divulgación amplia de resultados	50.00	62.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	45.00	56.45
COMPO NENTE 4	GESTIÓN DE PROYECTO.	100.00	125.00	-		30.00	36.30	30.00	36.30	70.00	88.70
A.4.01	Fondo SAM	10.00	12.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	5.00	6.45
A.4.02	FMCN	10.00	12.50	-			-	-	-	10.00	12.50
A.4.03	PACT	10.00	12.50	-			-	-	-	10.00	12.50
A.4.04	FCG	10.00	12.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	5.00	6.45
A.4.05	Fundación Biósfera	10.00	12.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	5.00	6.45
A.4.06	Talleres de planificación inicial	10.00	12.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	5.00	6.45
A.4.07	Auditorías	10.00	12.50	-			-	-	-	10.00	12.50
A.4.08	Monitoreo y Evaluación	10.00	12.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	5.00	6.45
A.4.09	Renta Vehículo	10.00	12.50	-		5.00	6.05	5.00	6.05	5.00	6.45
A.4.10	CCAD	10.00	12.50	-		-	-	-	-	10.00	12.50
	IMPREVISTOS	100.00	125.00	-		-	-	-	-	100.00	125.00
TOTAL		500.00	625.00	-	-	80.00	96.80	80.00	96.80	420.00	528.20

Solicitante Autorizado: XXX XXXX XXX / Directora ejecutiva

Firma: _____

Consultor XXX XXX / Consultor

Firma: _____

Anexo 3 a la Solicitud de Realimentación No. 2 (Lista Individual de Gastos)

Correlativo No.	Documento No.	Código gasto	Actividad	Fecha pago	Beneficiario	No. Factura	Descripción del servicio	SALIDA			Tipo de cambio	
								Moneda local	US\$	€	Moneda local	€
1	44	M.1.01.03	Inversión en Infraestructura	24/10/2012	Construcciones y proyectos eléctricos FACE S DE RL DE CV	255	50% anticipo por construcción de cubierta rústica y galvanizado de la estación de campo en APFF YUM BALAM	76.88	6.25	5.17	12.30	1.21
21	#000008	B.1.01.01	Investments in Infrastructure	16.11.12	Alexander Garbutt	#02587	First payment being mobilization fee of 40% towards repair to Ranger Station at Abalone Caye Ranger Station	12.50	6.25	5.17	2.00	1.21
54	1	G.1.02.01	Inversiones en equipamiento	11/28/2012	Sergio Augusto Loreto (Mar y Mar Representaciones LORETO)	13517/10403/10405	Compra de motor marino, accesorios y reparación de lancha RVSPM	49.38	6.25	5.17	7.90	1.21
70	1	H.1.02.04	Inversion en equipamiento - Adquisición de equipos de oficina para apoyo en los distintos programas	05/11/2012	Technos Design Comp.	48216	Compra de computadora	123.86	6.25	5.17	19.82	1.21
Sub Total Componente 1								262.61	\$ 25.00	€ 20.66		
115	48	M.2.03.02	Participación de grupos comunitarios organizados en el manejo de recursos naturales	14/11/2012	Impulsora Textil Turquesa SA de CV	404	10 diseños y 250 playeras que se entregarán en el marco de 4 talleres de educación ambiental: 1) Rally en bicicleta, 2) Conferencias de educación ambiental, 3) Evento Cultural de educación ambiental 4) Campaña de limpieza en Isla Chica Holbox (pago 1)	61.50	5.00	4.13	12.30	1.21
127	#000003	B.2.03.02	Involvement of organised community groups in the management of natural resources.	13.11.12	Rona Budna	#143199	25 lunch for field trips to Marine Reserve by stakeholder (students) on Nov 13, 2012	10.00	5.00	4.13	2.00	1.21
144	1	G.2.02.03	Elaboración / actualización de planes de uso sostenible de recursos marino costeros en comunidades / asociaciones	11/29/2012	Ricardo Alfonso Barrientos (Consultor)	88	Primer pago de 40% Consultoría diagnóstico de actores RVSPM		5.00	4.13		1.21
Sub Total Componente 2								71.50	\$ 15.00	€ 12.40		
147	70603034	C.3.01.08	Pequeños proyectos de aplicación regional (Reunión del Comité)	29/10/2012	VICLASA, S. A.	15291	Pago de evento de Grants Review Committee	39.00	5.00	4.13	7.80	1.21
154	113	C.3.02.03	Divulgación amplia de resultados (Video)	02/11/2012	Roberto Armin de León Cornejo	2902	Segundo desembolso, contrato de servicios No. 18-12 Edición y Animación video Institucional.	-	5.00	4.13		1.21
Sub Total Componente 3								39.00	\$ 10.00	€ 8.26		

Anexo 3 a la Solicitud de Realimentación No. 2 (Lista Individual de Gastos)

Forma 04
Registro de los ingresos

								SALIDA			Tipo de cambio	
Correlat ivo No.	Document o No.	Código gasto	Actividad	Fecha pago	Beneficiario	No. Factura	Descripción del servicio	Moneda local	US\$	€	Moneda local	€
157	103	A.4.01.01	FONDO SAM (Director)	29/08/2012	María José González	60	Honorarios Profesionales, Agosto 2012	-	5.00	4.13		1.21
204	370207334	A.4.04.01	FCG (Supervisión proyecto Punta Manabique)	29/11/2012	FCG	L001-2012	Management of the POA I (FCG Technical Coordinator, Administrative Coordinator, Accountant)		5.00	4.13		1.21
205	Ch. 738	A.4.05.01	Pago salario del Tecnico de Campo	30/10/2012	Ethel Ninoska Mendez	S/N	Pago salario del Tecnico de Campo		5.00	4.13		1.21
233	105	A.4.06.01	Talleres de Planificación Inicial (Mexico)	18/09/2012	Mesoamerican Reef Fund	2263	Reintegro de gastos pagados por adelantado, cheque emitido a nombre de Travel Trade	-	5.00	4.13		1.21
278	108	A.4.08.01	MONITOREO Y EVALUACION (Misiones Brecha)	19/10/2012	José María Makepeace	1	Anticipo consultoría: Elaboración de una línea de base para el establecimiento de la brecha financiera existente en las áreas protegidas	-	5.00	4.13		1.21
298	70603031	A.4.09.01	RENTA DE VEHÍCULO (Alquiler de vehículo AT)	12/10/2012	RENTALSA, S. A.	22869	Alquiler de vehiculo correspondiente al periodo del 19/09 al 19/10/2012	39.00	5.00	4.13	7.80	1.21
Sub Total Componente 4								39.00	\$ 30.00	€ 24.79		
TOTAL GASTOS PERIODO								412.11	\$ 80.00	€ 66.12		

Elaborado por: XXXX XXXX

Revisado y autorizado por: XXXX XXXX XXXX

NOTA:
Las cifras presentadas son para efectos ilustrativos.

"Proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica"

Nº de referencia del KfW XXXX XX XXX

Estimado de gastos para el período del 1 de XXX al 30 de XXX XXXX

Solicitud de Realimentación No. 7

Código actividad	Medida	Monto Solicitado Cuatrimestre XXX - XXX 20XX	
COMPONENTE 1 - CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS MARINO COSTEROS.			
M.1.	Yum Balam (México)	\$	25
B.1.	Port Honduras (Belice)	\$	25
G.1.	Punta Manabique (Guatemala)	\$	25
H.1.	Sandy Bay West (Honduras)	\$	25
Total componente 1		\$	100
COMPONENTE 2 - MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO Y USOS SOSTENIBLES DE LOS			
M.2.	Yum Balam (México)	\$	25
B.2.	Port Honduras (Belice)	\$	25
G.2.	Punta Manabique (Guatemala)	\$	25
H.2.	Sandy Bay West (Honduras)	\$	25
Total componente 2		\$	100
COMPONENTE 3 - COMUNICACIÓN E INTERCAMBIOS EFECTIVOS PARA ADOPCIÓN DE			
C.3.02	Divulgación amplia de resultados	\$	100
Total componente 3		\$	100
COMPONENTE 4 - GESTIÓN DE PROYECTO			
A.4.01	Fondo SAM	\$	40
A.4.02	FMCN	\$	-
A.4.03	PACT	\$	-
A.4.04	FCG	\$	40
A.4.05	Fundación Biosfera	\$	40
A.4.07	Auditorías	\$	-
A.4.08	Monitoreo y Evaluación	\$	40
A.4.09	Renta Vehículo	\$	40
Total componente 4		\$	200
TOTAL		\$	500

NOTA:
Las cifras presentadas son para efectos ilustrativos.

Anexo 5 a la solicitud de realimentación No. 7

Forma 06
Registro de los ingresos

De:

Guatemala, C.A.

(Dirección del solicitante autorizado)

2 de septiembre de 2014

(Fecha)

Solicitud de desembolso No. 7
No. de referencia del

Beneficiario:
Moneda/importe: USD
No. de cuenta/IBAN según el caso: Account #
Banco/código BIC: Bank of America NA, New York/ BOFAUS3N
Banco corresponsal *)/código BIC: Bank of America NA, London/BOFAGB22

Solicitante autorizado:

Consultor permanente TYPsa:

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de revisión: 00/00/0000	Páginas: 5
-------------	-------------------------------	------------

REGISTRO DE LAS TRANSFERENCIAS

CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro de las transferencias	No. de páginas: 5
Descripción	Registrar mensualmente cada gasto en el Libro Diario (Liquidación de Gastos). Esta actividad podrá realizarse en línea, mediante el sistema web creado para el efecto.	
Objetivo	Registrar adecuadamente los egresos que son originados mensualmente.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 03
Modificado: 00		
Inicia: Administradores de área		Termina: Asist. admitiva.
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Las Administradores de área preparan solicitud de fondos y envían a los Fondos Miembros para Vo. Bo.	APMC
2	Los Fondos Miembro, dan el Vo. Bo. a la solicitud de fondos y trasladan a oficina central.	Fondo Miembro
3	La oficina central, revisa la solicitud de fondos y prepara la transferencia.	Asistente administrativa
4	Se trasladan los fondos a los Fondos Miembros para que ellos trasladen a los Administradores de área.	Coordinadora administrativa
5	Fondos Miembro, trasladan fondos a los Administradores de área.	Fondos Miembro
6	Los Administradores de área reciben fondos y ejecutan de acuerdo a su planificación	APMC
7	Durante la primera semana de cada mes los administradores de las áreas deberán enviar el libro diario de cuentas específicas del Proyecto a los Fondos Miembro, quien los revisará y validará	APMC y Fondos Miembro.
8	Durante la segunda semana de cada mes los Fondos Miembro deberán enviar a la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM, los libros diarios de las	Fondo Miembro

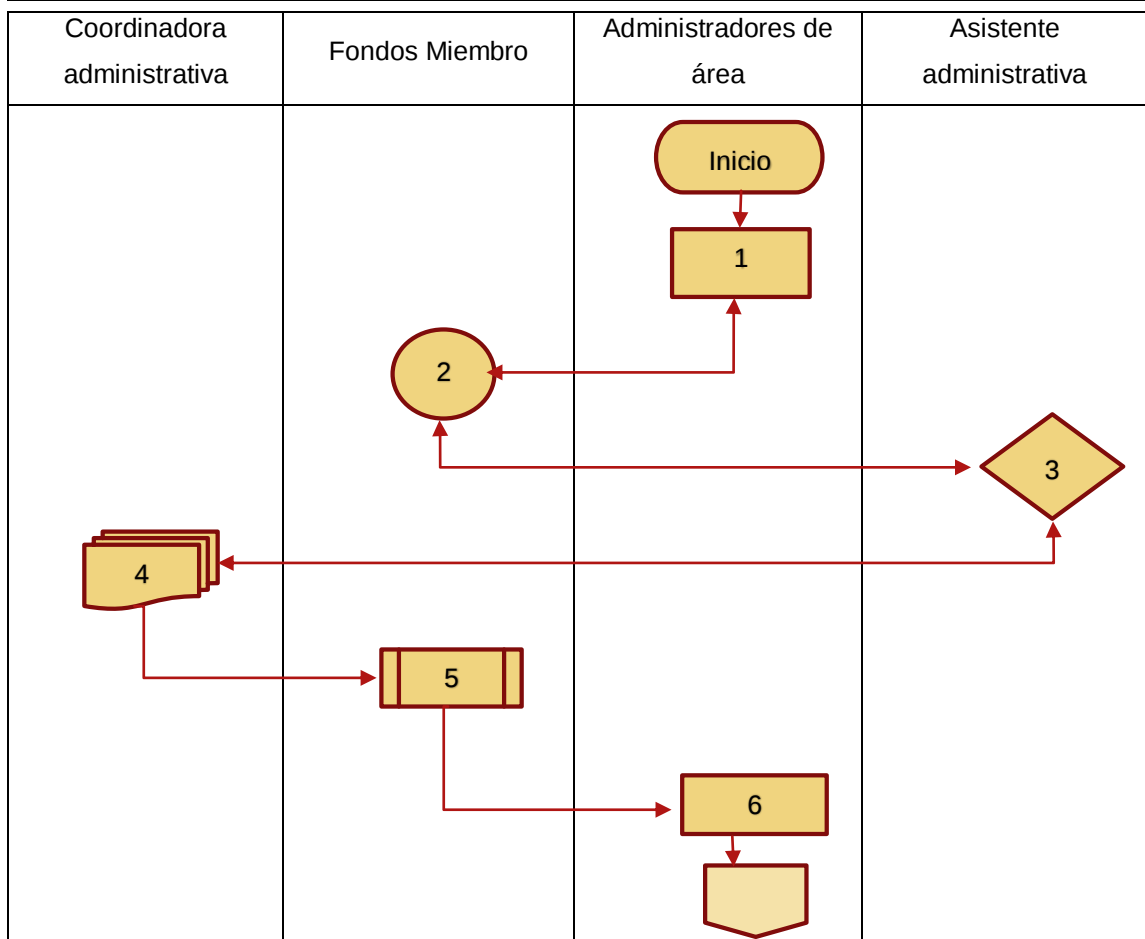
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

	cuentas de los administradores de las áreas y de las cuentas propias. Deberán adjuntar también copia de los estados de sus cuentas especiales y de las subcuentas de los administradores de las áreas.	
9	La Dirección Ejecutiva del Fondo SAM, revisa los libros diario y los consolida.	Asistente administrativa
10	Fin del proceso.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

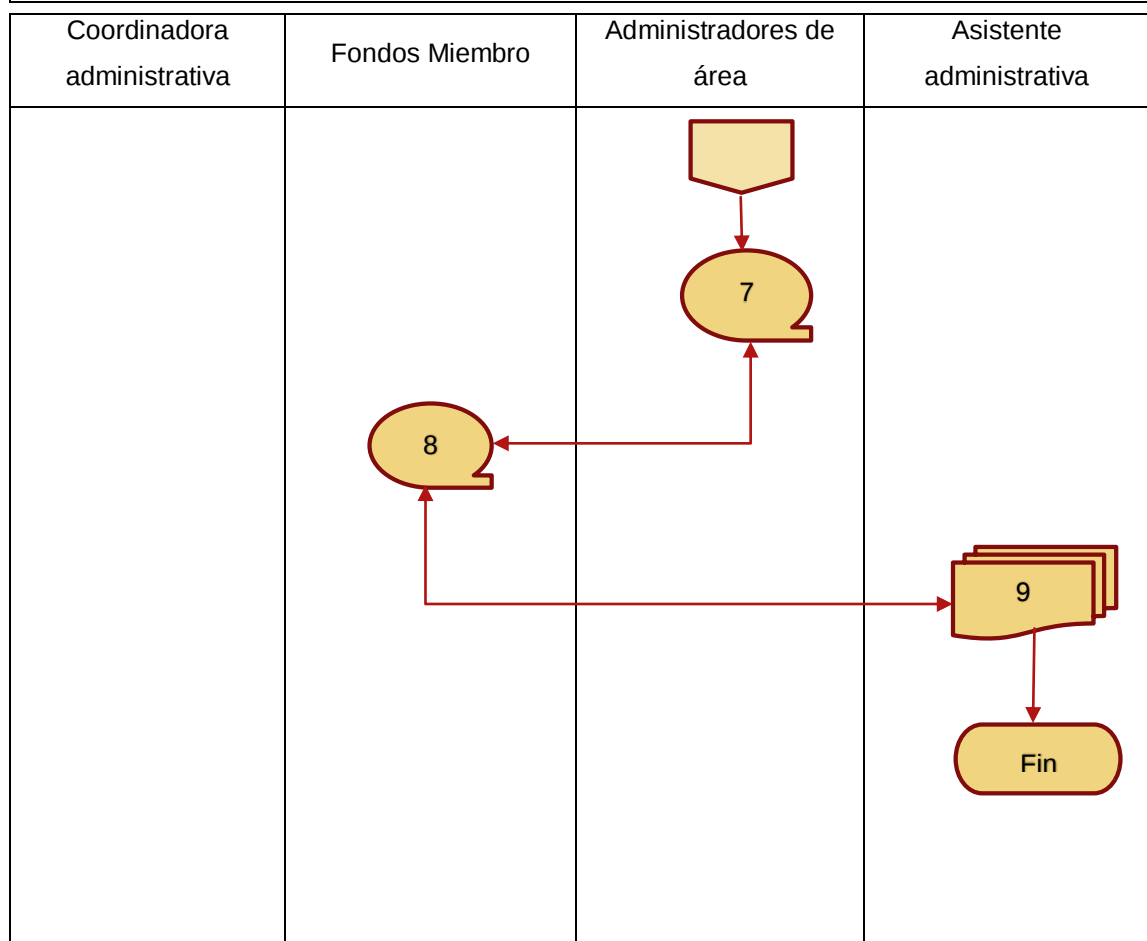
Procedimiento	Registro de las transferencias	No. de páginas: 5
Descripción	Registrar mensualmente cada gasto en el Libro Diario (Liquidación de Gastos). Esta actividad podrá realizarse en línea, mediante el sistema web creado para el efecto.	
Objetivo	Registrar adecuadamente los egresos que son originados mensualmente.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 03
Modificado: 00		
Inicia: Administradores de área	Termina: Asist. admitiva.	

Descripción del procedimiento



MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro de las transferencias	No. de páginas: 5	
Descripción	Registrar mensualmente cada gasto en el Libro Diario (Liquidación de Gastos). Esta actividad podrá realizarse en línea, mediante el sistema web creado para el efecto.		
Objetivo	Registrar adecuadamente los egresos que son originados mensualmente.		
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 03	Modificado: 00
Inicia: Administradores de área			Termina: Asist. admitiva.
Descripción del procedimiento			



TRANSFERENCIA DE PAGO

	Mes/año	Importe en Divisa	Divisa
Proyección de gastos cuatrimestre			USD \$
	Total		USD \$
(+) Total disponibilidad financiera (efectivo)			USD \$
(+) Total disponibilidad financiera (banco)			USD \$
(-) Gastos comprometidos			USD \$
Total disponibilidad			USD \$
Importe solicitado en Dólares			USD \$

DATOS DEL SOLICITANTE		Entidad / País:		
Nombre y Apellido:		Cargo:		
Fecha solicitud:		Importe:		Divisa:
Concepto:				
Modalidad de envío:	Cheque	Transferencia	☒	Efectivo

DATOS BANCARIOS DEL BENEFICIARIO				
Razon social o Nombre y Apellido				
Dirección				
Ciudad		País		
Telefono		Fax		E-Mail
Nombre de la Cuenta		N° Cuenta		

BANCO INTERMEDIARIO				
Banco Intermediario				
Dirección				
ABA		SWIFT		
Banco Beneficiario		N° Cuenta		Divisa
SWIFT		Direccion		

ANEXOS Y NOTAS	
(Firma del solicitante)	

Código	Medida	Código	Subactividad	POA AÑO 3 en \$	Enero	Octubre	Diciembre	Ejecutado	SALDO	% Ejecución
COMPONENTE 1 - CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS MARINO COSTEROS.				111,646.28	0.00	0.00	0.00	0.00	111,646.28	0%
G.1	Punta de Manabique (Guatemala)			111,646.28	0.00	0.00	0.00	0.00	111,646.28	0%
G.1.01	Inversión en infraestructura.	G.1.01.02	Rehabilitación del muelle de Punta Manabique y construcción de uno nuevo en la comunidad del Quetzalito.	8,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	0%
		G.1.01.03	Diagnóstico de la infraestructura existente en el RVSPM	2,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,600.00	0%
		G.1.01.03	Rehabilitación de algunas infraestructuras existentes en el RVSPM.	9,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,000.00	0%
G.1.02	Inversiones en equipamiento.	G.1.02.01	Adquisición de una lancha equipada y de un motor fuera de borda para control y vigilancia de los COI en Punta de Manabique.	12,276.14	0.00	0.00	0.00	0.00	12,276.14	0%
		G.1.02.03	Equipamiento para guarda recursos	3,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,600.00	0%
G.1.03	Elaboración/actualización de planes de manejo de APMC	G.1.03.01	Actualización del Plan Maestro	21,885.50	0.00	0.00	0.00	0.00	21,885.50	0%
		G.1.03.03	Actualización de la Ficha RAMSAR del RVSPM	8,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	0%
G.1.04	Apoyo a la implementación del sistema de control y vigilancia	G.1.04.06	Realización de cuatro talleres de capacitaciones en temas ambientales y jurídicos para los guarda recursos del RVSPM	580.00	0.00	0.00	0.00	0.00	580.00	0%
G.1.05	Apoyo a la implementación de sistemas de evaluación y monitoreo.	G.1.05.01	Levantamiento de línea base de pastos marinos y manglares	4,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,000.00	0%
		G.1.05.04	Monitoreo de dos zonas de arrecifes en el APRVSPM utilizando la metodología AGRRRA.	2,680.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,680.00	0%
		G.1.05.07	Monitoreo de calidad del agua.	4,243.59	0.00	0.00	0.00	0.00	4,243.59	0%
		G.1.05.08	Monitoreo de tortugas marinas, reactivación del tortugario "Vivero Guatemala" y limpieza de playa para el RVSPM.	3,885.89	0.00	0.00	0.00	0.00	3,885.89	0%
G.1.08	Fortalecimiento Institucional para Administradores de Área	G.1.08.03	Consultoría para la Coordinación Técnica y Administrativa del proyecto para el fortalecimiento del personal de la Unidad Técnica	20,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,400.00	0%
		G.1.08.04	Apoyo al Taller Latinoamericano "Manejo de las áreas marino costeras protegidas para garantizar medios de vida sustentables y seguridad alimentaria", en el mes de mayo 2014.	10,495.16	0.00	0.00	0.00	0.00	10,495.16	0%
COMPONENTE 2 - MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO Y USOS SOSTENIBLES DE LOS RECURSOS MARINOS COSTEROS.				113,038.71	0.00	0.00	0.00	0.00	113,038.71	0%
G.2	Punta de Manabique (Guatemala)			113,038.71	0.00	0.00	0.00	0.00	113,038.71	0%
G.2.01	Fomento de las bases productivas de comunidades/asociaciones.	G.2.01.01	Implementación de pequeños proyectos de subsidios a las comunidades/asociaciones del APRVSPM para el desarrollo local y preservación de los recursos naturales del área.	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00	0%
		G.2.01.04	Incorporación de dos comunidades con potencial turístico a la Red de Turismo Comunitario de Izabal.	3,300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,300.00	0%
G.2.02	Elaboración/actualización de planes de uso sostenible de recursos marino-costeros en comunidades/asociaciones.	G.2.02.02	Actualización del Plan de Manejo de la Pesca del RVSPM, contemplado en el Convenio para la conservación y aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos de Bahía La Graciosa, Laguna Santa Isabel, suscrito por CONAP y las comunidades del RVSPM.	7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,000.00	0%
		G.2.02.05	Elaboración de Planes de Manejo Forestal comunitarios con fines comerciales, para la elaboración de carbón vegetal, como alternativa productiva para las actividades de pesca que se desarrollan en torno a los polígonos de conservación pesquera, en la Zona de Usos Múltiples del RVSPM	15,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	0%

Planificado				TOTAL	DIFERENCIA
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	planificado	
23,760.00	13,865.16	15,324.20	3,613.59	56,562.95	55,083.33
23,760.00	13,865.16	15,324.20	3,613.59	56,562.95	55,083.33
8000	0	0	0	8000	0.00
1500	0	0	0	1500	1,100.00
9000	0	0	0	9000	0.00
0	0	0	0	0	12,276.14
1600	0	0	0	1600	2,000.00
0	0	8754.2	0	8754.2	13,131.30
0	0	3200	0	3200	4,800.00
290	0	0	0	290	290.00
0	0	0	0	0	4,000.00
670	670	670	670	2680	0.00
1000	1000	1000	1243.59	4243.59	0.00
0	0	0	0	0	3,885.89
1700	1700	1700	1700	6800	13,600.00
0	10495.16	0	0	10495.16	0.00
2,576.45	82,576.45	1,576.45	1,276.45	88,005.80	25,032.91
2,576.45	82,576.45	1,576.45	1,276.45	88,005.80	25,032.91
0.00	40,000.00	0.00		40,000.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,300.00
0.00	7,000.00	0.00	0.00	7,000.00	0.00
1,000.00	4,000.00	0.00	0.00	5,000.00	10,000.00

Código	Medida	Código	Subactividad	POA AÑO 3 en \$	Enero	Octubre	Diciembre	Ejecutado	SALDO	% Ejecución
G.2.03	Participación de grupos comunitarios organizados en el manejo de los recursos naturales.	G.2.03.01	Realización de reuniones y Asambleas del la Mesa de Trabajo y comunidades para el Convenio de cooperación para la protección y aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos en la Bahía la Graciosa y Laguna Santa Isabel, Refugio de Vida Silvestre Punta de Manabique (RVSPM) Izabal".	4,090.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,090.00	0%
		G.2.03.02	Campaña de educación ambiental con enfoque en la pesca responsable, importancia de las Zonas de Recuperación Pesqueras, el mangle como fuente que propicia la biodiversidad, reforestación y conservación de la vida silvestre del área protegida.	2,448.71	0.00	0.00	0.00	0.00	2,448.71	0%
		G.2.03.10	Reuniones del Consejo Consultivo del RVSPM	1,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,200.00	0%
		G.2.03.17	Desarrollo de acciones estratégicas en alianza con otros actores para la protección de la integridad del área protegida	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	0%
G.2.04	Fortalecimiento de comunidades/asociaciones.	G.2.04.03	Estructura organizacional sectorizada para el APRVSPM	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	0%
Totales en USD \$				224,684.99	0.00	0.00	0.00	0.00	224,684.99	0%

Planificado				TOTAL planificado	DIFERENCIA
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4		
868.33	868.33	868.33	868.33	3,473.32	616.68
408.12	408.12	408.12	408.12	1,632.48	816.23
300.00	300.00	300.00	0.00	900.00	300.00
0.00	30,000.00	0.00	0.00	30,000.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00
26,336.45	96,441.61	16,900.65	4,890.04	144,568.75	80,116.24

NOTA:
 Las cifras presentadas son para efectos ilustrativos.

WIRE TRANSFER REQUEST

No. T/2 - KfW I		sep-14
Date:	16-Sep-14	
Sender's Bank:	BANK OF AMERICA	
Account Number:	XXXX XXXX XXXX	
Account Name:	XXX XXXX / XXX XXXX I	
ABA CODE	XXXXXXXXXX	
SWIFT	BOFAUS3N	
Beneficiary Details:		
Bank:	Bank of America, N.A.	
Address:		
ABA CODE	XXXXXXXXXX	
SWIFT	BOFAUS3N	
Account name:	Fundación para	
Account number:	XXXXXX	
Additional Routing:		
Bank:		
Address:		
ABA CODE		
SWIFT		
Final Beneficiary:		
For further credit to:		
Account Name:		
Account number:		
Amount:	\$10,000.00 (Diez mil, con 00/100)	
Details of payment:	Avance para gastos comprometidos POA Aprobado año 3 (Componentes 1 & 2) del proyecto Conservación de Recursos Marinos en C.A., según POA aprobado. (Punta de Manabique)	
Request:	XXXX	
Vo. Bo. Por MAR Fund	XXXX	
Authorized by:	XXXX	
Date of authorization e-mail (attached):		
Confirmation No.		

Project	KfW Phase I
Activity	
Account	7010 Grants to other Organizations
Amount	\$10,000.00
Document	Receipt

NOTA:
Las cifras presentadas son para efectos ilustrativos.

Forma 03
Registro de las
transferencias

Cuenta No.:

CONCILIACION BANCARIA

Revisado y autorizado por _____

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de revisión: 00/00/0000	Páginas: 5
-------------	-------------------------------	------------

TRANSFERENCIAS DE PAGO

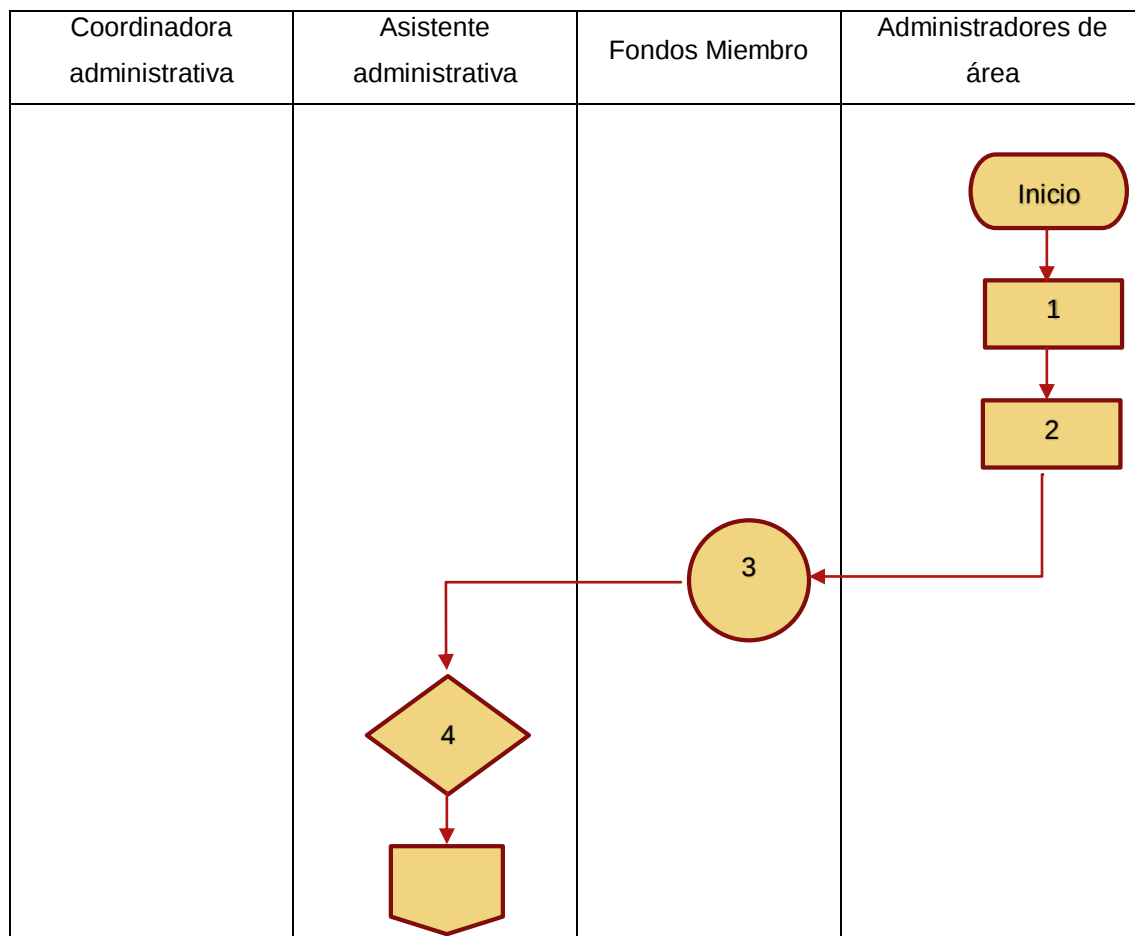
CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Transferencias de pago	No. de páginas: 5
Descripción	Los Fondos Miembro son los encargados de enviar a Fondo SAM las solicitudes de fondos de los administradores de área de acuerdo a una planificación financiera cuatrimestral.	
Objetivo	Trasladar los fondos suficientes para ejecución de actividades en el cuatrimestre correspondiente.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 04
Modificado: 00		
Inicia: Administradores de área		Termina: Fondos Miembro
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Llenar el cuadro de planificación cuatrimestral de acuerdo a lo establecido en el POA aprobado	Administradores de área
2	Llenar el formato de transferencia de pago	Administradores de área
3	El Fondo Miembro da el Vo. Bo. de los datos enviados por los administradores de área y traslada a Fondo SAM, por medio de correo electrónico	Fondos Miembro
4	Fondo SAM revisa las transferencia de pago enviadas por los Fondos Miembro	Asistente administrativa
5	Fondo SAM prepara la solicitud de transferencia de acuerdo a lo solicitado	Asistente administrativa
6	Se realiza la transferencia.	Coordinadora administrativa
7	Se les notifica a los Fondos Miembros que la transferencia ha sido enviada.	Asistente administrativa
8	El Fondo Miembro o beneficiario de la transferencia acusará recibo de los fondos por medio de correo electrónico.	Fondos Miembro
9	El Fondo Miembro envía a Fondo SAM el recibo de recepción de transferencia utilizado por el proyecto.	Fondo Miembro
10	Fin del proceso	

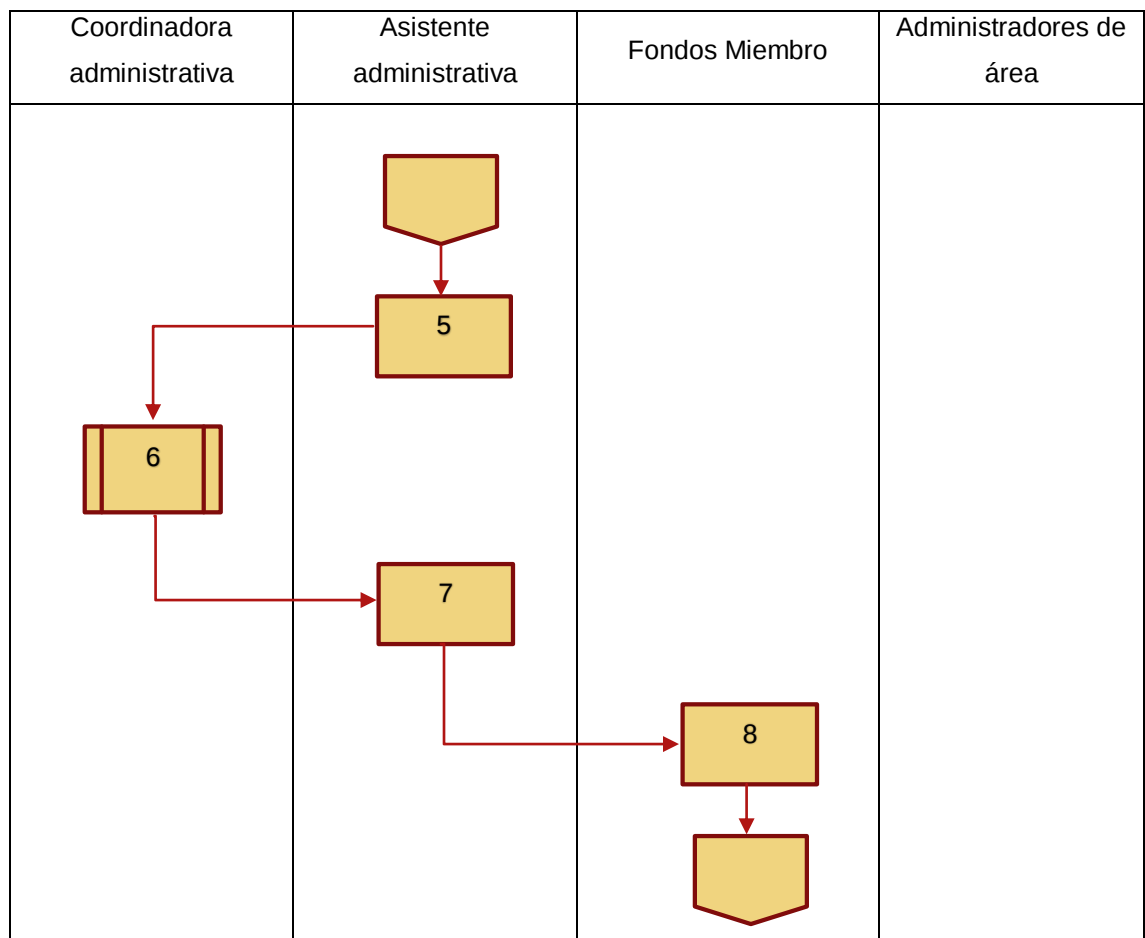
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Transferencias de pago	No. de páginas: 5
Descripción	Los Fondos Miembro son los encargados de enviar a Fondo SAM las solicitudes de fondos de los administradores de área de acuerdo a una planificación financiera cuatrimestral.	
Objetivo	Trasladar los fondos suficientes para ejecución de actividades en el cuatrimestre correspondiente.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 04
		Modificado: 00
Inicia: Administradores de área		Termina: Fondos Miembro
Descripción del procedimiento		



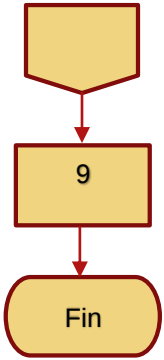
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Transferencias de pago	No. de páginas: 5
Descripción	Los Fondos Miembro son los encargados de enviar a Fondo SAM las solicitudes de fondos de los administradores de área de acuerdo a una planificación financiera cuatrimestral.	
Objetivo	Trasladar los fondos suficientes para ejecución de actividades en el cuatrimestre correspondiente.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 04
		Modificado: 00
Inicia: Administradores de área		Termina: Fondos Miembro
Descripción del procedimiento		



MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Transferencias de pago</i>	No. de páginas: 5
Descripción	Los Fondos Miembro son los encargados de enviar a Fondo SAM las solicitudes de fondos de los administradores de área de acuerdo a una planificación financiera cuatrimestral.	
Objetivo	Trasladar los fondos suficientes para ejecución de actividades en el cuatrimestre correspondiente.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 04
Modificado: 00		
Inicia: Administradores de área		Termina: Fondos Miembro
Descripción del procedimiento		

Coordinadora administrativa	Asistente administrativa	Fondos Miembro	Administradores de área
		 <pre> graph TD Start{{Start}} --> 9[9] 9 --> Fin([Fin]) </pre>	

Código	Medida	Código	Subactividad	POA AÑO 3 en \$	Enero	Diciembre	Ejecutado	SALDO	% Ejecución
COMPONENTE 1 - CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS MARINO COSTEROS.				111,646.28	0.00	0.00	0.00	111,646.28	0%
G.1	Punta de Manabique (Guatemala)			111,646.28	0.00	0.00	0.00	111,646.28	0%
G.1.01	Inversión en infraestructura.	G.1.01.02	Rehabilitación del muelle de Punta Manabique y construcción de uno nuevo en la comunidad del Quetzalito.	8,000.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	0%
		G.1.01.03	Diagnóstico de la infraestructura existente en el RVSPM	2,600.00	0.00	0.00	0.00	2,600.00	0%
		G.1.01.03	Rehabilitación de algunas infraestructuras existentes en el RVSPM.	9,000.00	0.00	0.00	0.00	9,000.00	0%
G.1.02	Inversiones en equipamiento.	G.1.02.01	Adquisición de una lancha equipada y de un motor fuera de borda para control y vigilancia de los COI en Punta de Manabique.	12,276.14	0.00	0.00	0.00	12,276.14	0%
		G.1.02.03	Equipamiento para guarda recursos	3,600.00	0.00	0.00	0.00	3,600.00	0%
G.1.03	Elaboración/actualización de planes de manejo de APMC	G.1.03.01	Actualización del Plan Maestro	21,885.50	0.00	0.00	0.00	21,885.50	0%
		G.1.03.03	Actualización de la Ficha RAMSAR del RVSPM	8,000.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	0%
G.1.04	Apoyo a la implementación del sistema de control y vigilancia	G.1.04.06	Realización de cuatro talleres de capacitaciones en temas ambientales y jurídicos para los guarda recursos del RVSPM	580.00	0.00	0.00	0.00	580.00	0%
G.1.05	Apoyo a la implementación de sistemas de evaluación y monitoreo.	G.1.05.01	Levantamiento de línea base de pastos marinos y manglares	4,000.00	0.00	0.00	0.00	4,000.00	0%
		G.1.05.04	Monitoreo de dos zonas de arrecifes en el APRVSPM utilizando la metodología AGRRA.	2,680.00	0.00	0.00	0.00	2,680.00	0%
		G.1.05.07	Monitoreo de calidad del agua.	4,243.59	0.00	0.00	0.00	4,243.59	0%
		G.1.05.08	Monitoreo de tortugas marinas, reactivación del tortugario "Vivero Guatemala" y limpieza de playa para el RVSPM.	3,885.89	0.00	0.00	0.00	3,885.89	0%
G.1.08	Fortalecimiento Institucional para Administradores de Área	G.1.08.03	Consultoría para la Coordinación Técnica y Administrativa del proyecto para el fortalecimiento del personal de la Unidad Técnica	20,400.00	0.00	0.00	0.00	20,400.00	0%
		G.1.08.04	Apoyo al Taller Latinoamericano "Manejo de las áreas marino costeras protegidas para garantizar medios de vida sustentables y seguridad alimentaria", en el mes de mayo 2014.	10,495.16	0.00	0.00	0.00	10,495.16	0%
COMPONENTE 2 - MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO Y USOS SOSTENIBLES DE LOS RECURSOS MARINOS COSTEROS.				113,038.71	0.00	0.00	0.00	113,038.71	0%
G.2	Punta de Manabique (Guatemala)			113,038.71	0.00	0.00	0.00	113,038.71	0%
G.2.01	Fomento de las bases productivas de comunidades/asociaciones.	G.2.01.01	Implementación de pequeños proyectos de subsidios a las comunidades/asociaciones del APRVSPM para el desarrollo local y preservación de los recursos naturales del área.	40,000.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00	0%
		G.2.01.04	Incorporación de dos comunidades con potencial turístico a la Red de Turismo Comunitario de Izabal.	3,300.00	0.00	0.00	0.00	3,300.00	0%
G.2.02	Elaboración/actualización de planes de uso sostenible de recursos marino-costeros en comunidades/asociaciones.	G.2.02.02	Actualización del Plan de Manejo de la Pesca del RVSPM, contemplado en el Convenio para la conservación y aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos de Bahía La Graciosa, Laguna Santa Isabel, suscrito por CONAP y las comunidades del RVSPM.	7,000.00	0.00	0.00	0.00	7,000.00	0%
		G.2.02.05	Elaboración de Planes de Manejo Forestal comunitarios con fines comerciales, para la elaboración de carbón vegetal, como alternativa productiva para las actividades de pesca que se desarrollan en torno a los polígonos de conservación pesquera, en la Zona de Usos Múltiples del RVSPM	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	0%
	Participación de	G.2.03.01	Realización de reuniones y Asambleas del la Mesa de Trabajo y comunidades para el Convenio de cooperación para la protección y aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos en la Bahía la Graciosa y Laguna Santa Isabel, Refugio de Vida Silvestre Punta de Manabique (RVSPM) Izabal".	4,090.00	0.00	0.00	0.00	4,090.00	0%

Planificado				TOTAL planificado	DIFERENCIA
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4		
23,760.00	13,865.16	15,324.20	3,613.59	56,562.95	55,083.33
23,760.00	13,865.16	15,324.20	3,613.59	56,562.95	55,083.33
8000	0	0	0	8000	0.00
1500	0	0	0	1500	1,100.00
9000	0	0	0	9000	0.00
0	0	0	0	0	12,276.14
1600	0	0	0	1600	2,000.00
0	0	8754.2	0	8754.2	13,131.30
0	0	3200	0	3200	4,800.00
290	0	0	0	290	290.00
0	0	0	0	0	4,000.00
670	670	670	670	2680	0.00
1000	1000	1000	1243.59	4243.59	0.00
0	0	0	0	0	3,885.89
1700	1700	1700	1700	6800	13,600.00
0	10495.16	0	0	10495.16	0.00
2,576.45	82,576.45	1,576.45	1,276.45	88,005.80	25,032.91
2,576.45	82,576.45	1,576.45	1,276.45	88,005.80	25,032.91
0.00	40,000.00	0.00		40,000.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,300.00
0.00	7,000.00	0.00	0.00	7,000.00	0.00
1,000.00	4,000.00	0.00	0.00	5,000.00	10,000.00
868.33	868.33	868.33	868.33	3,473.32	616.68

Proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica - AÑO 2014 -
Nombre de la Organización: MAR Fund
(Cifras Expresadas en Dolares Americanos)

Forma 01
Transferencias de pago

Código	Medida	Código	Subactividad	POA AÑO 3 en \$	Enero	Diciembre	Ejecutado	SALDO	% Ejecución
G.2.03	grupos comunitarios organizados en el manejo de los recursos naturales.								
		G.2.03.02	Campaña de educación ambiental con enfoque en la pesca responsable, importancia de las Zonas de Recuperación Pesqueras, el mangle como fuente que propicia la biodiversidad, reforestación y conservación de la vida silvestre del área protegida.	2,448.71	0.00	0.00	0.00	2,448.71	0%
		G.2.03.10	Reuniones del Consejo Consultivo del RVSPM	1,200.00	0.00	0.00	0.00	1,200.00	0%
		G.2.03.17	Desarrollo de acciones estratégicas en alianza con otros actores para la protección de la integridad del área protegida	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	0%
G.2.04	Fortalecimiento de comunidades/asociaciones.	G.2.04.03	Estructura organizacional sectorizada para el APRVSPM	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	0%
Totales en USD \$				224,684.99	0.00	0.00	0.00	224,684.99	0%

Planificado				TOTAL	DIFERENCIA
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	planificado	
408.12	408.12	408.12	408.12	1,632.48	816.23
300.00	300.00	300.00	0.00	900.00	300.00
0.00	30,000.00	0.00	0.00	30,000.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00
26,336.45	96,441.61	16,900.65	4,890.04	144,568.75	80,116.24

NOTA:
Las cifras presentadas son para efectos ilustrativos.

TRANSFERENCIA DE PAGO

	Mes/año	Importe en Divisa	Divisa
Proyección de gastos cuatrimestre			USD \$
	Total		USD \$
(+) Total disponibilidad financiera (efectivo)			USD \$
(+) Total disponibilidad financiera (banco)			USD \$
(-) Gastos comprometidos			USD \$
Total disponibilidad			USD \$
Importe solicitado en Dólares			USD \$

DATOS DEL SOLICITANTE

Entidad / País:			
Nombre y Apellido:		Cargo:	
Fecha solicitud:		Importe:	Divisa:

Concepto:	
-----------	--

Modalidad de envío:	Cheque	Transferencia	☒	Efectivo	
---------------------	--------	---------------	-------------------------------------	----------	--

DATOS BANCARIOS DEL BENEFICIARIO

Razon social o Nombre y Apellido			
Dirección			
Ciudad		País	
Telefono		Fax	E-Mail
Nombre de la Cuenta		N° Cuenta	

BANCO INTERMEDIARIO

Banco Intermediario			
Dirección			
ABA		SWIFT	
Banco Beneficiario		N° Cuenta	Divisa
SWIFT		Direccion	USD \$

ANEXOS Y NOTAS

(Firma del solicitante)

WIRE TRANSFER REQUEST

No. T/2 - KfW I

sep-14

Date:	16-Sep-14
Sender's Bank:	BANK OF AMERICA
Account Number:	XXXX XXXX XXXX
Account Name:	XXX XXXX / XXX XXXX I
ABA CODE	XXXXXXXXXX
SWIFT	BOFAUS3N
Beneficiary Details:	
Bank:	Bank of America, N.A.
Address:	
ABA CODE	XXXXXXX
SWIFT	BOFAUS3N
Account name:	Fundación para
Account number:	XXXXX
Additional Routing:	
Bank:	
Address:	
ABA CODE	
SWIFT	
Final Beneficiary:	
For further credit to:	
Account Name:	
Account number:	
Amount:	\$10,000.00 (Diez mil, con 00/100)
Details of payment:	Avance para gastos comprometidos POA Aprobado año 3 (Componentes 1 & 2) del proyecto Conservación de Recursos Marinos en C.A., según POA aprobado. (Punta de Manabique)
Request:	XXXX
Vo. Bo. Por MAR Fund	XXXX
Authorized by:	XXXX
Date of authorization e-mail (attached):	
Confirmation No.	

Project	KfW Phase I
Activity	
Account	7010 Grants to other Organizations
Amount	\$10,000.00
Document	Receipt

NOTA:
Las cifras presentadas son para efectos ilustrativos.

Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica
No. de Referencia 2007 66 667

Forma 04
Transferencias de pago

RECIBO PROYECTO

No. _____

Recibí de: _____

La cantidad de: _____

En concepto: _____

Lugar y fecha: _____

Firma de Recibido: _____

Nombre: _____

No. de Identificación: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de revisión: 00/00/0000	Páginas: 4
-------------	-------------------------------	------------

REGISTRO CONTABLE

CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

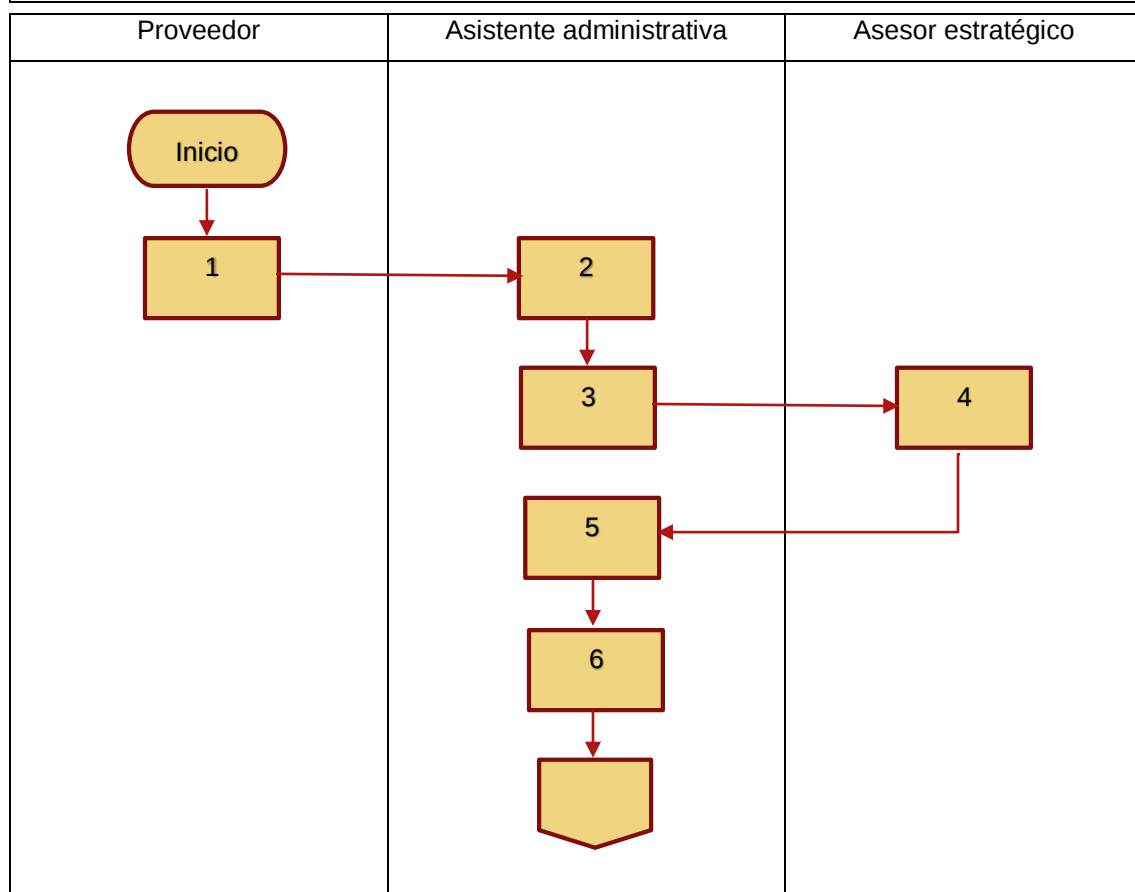
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro contable	No. de páginas: 4
Descripción	Registro de todos los ingresos y egresos relacionados con el manejo del fondo y conciliarlos mensualmente.	
Objetivo	Registrar todos los ingresos y egresos relacionados con el manejo del fondo.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 03
Modificado: 00		
Inicia: Proveedor		Termina: Asistente admitiva.
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Proveedor entrega factura	Proveedor
2	Verificar la disponibilidad presupuestaria	Asistente administrativa
3	Preparar solicitud de cheque	Asistente administrativa
4	Autorización de la solicitud de cheque	Asesor estratégico
5	Elaboración de cheque	Asistente administrativa
6	Entrega de cheque al proveedor	Asistente administrativa
7	Registrar en el libro diario	Asistente administrativa
8	Al final del mes, elaborar la conciliación bancaria (libro diario) correspondiente.	Asistente administrativa
9	Envío de documentos a la oficina de contabilidad contratada <i>outsourcing</i>	Asistente administrativa
10	Fin del proceso	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro contable	No. de páginas: 4
Descripción	Registro de todos los ingresos y egresos relacionados con el manejo del fondo y conciliarlos mensualmente	
Objetivo	Registrar todos los ingresos y egresos relacionados con el manejo del fondo.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 03
Modificado: 00		
Inicia: Proveedor	Termina: Asistente admitiva.	

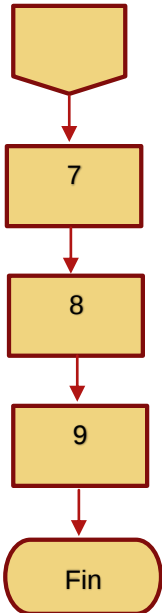
Descripción del procedimiento



MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro contable	No. de páginas: 4
Descripción	Registro de todos los ingresos y egresos relacionados con el manejo del fondo y conciliarlos mensualmente	
Objetivo	Registrar todos los ingresos y egresos relacionados con el manejo del fondo.	
No. de pasos: 09	Versión: 00	No. de Formas: 03
Modificado: 00		
Inicia: Proveedor	Termina: Asistente admitiva.	

Descripción del procedimiento

Proveedor	Asistente administrativa	Asesor estratégico
	 <pre> graph TD Start([Inicio]) --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> Fin([Fin]) </pre>	

Solicitud de Cheque

No. 0

Fecha solicitud: 00/01/1900

Emitir Cheque a favor de: 0

Monto del Cheque: Q0.00 0

Motivo de pago: 0%

Cargar a proyecto o cuenta: 0

Solicitado por MAR Fund: 0

Autorizado por MAR Fund: 0

FIRMA:

Instrucciones de pago:

a) Emitir cheque de Cuenta No.: 0

b) Banco: 0

c) Hacer pago a más tardar: 00-ene-00

Observaciones:

Comprobante:

ch
Proyecto 0
Actividad
Cuenta 8710 Insurance
Monto Q0.00
Documento 0 Aplicar USD \$ - T.C. Q. 7.870000

Forma 02
Registro contable

Mes: Año: Cuenta No.:

[illegible]

CONCILIACION BANCARIA

Periodo:		Del	Al
Saldo Banco:			Q0.00
Cheques en circulación: (-)			
No. Cheque	Fecha		Monto
			Q0.00
			Q0.00
			Q0.00
Depósito en circulación: (+)			Q0.00
SALDO			Q0.00
DIFERENCIA			Q0.00

Elaborado por: _____

Revisado y autorizado por: _____

MESOAMERICAN REEF FUND FASE I
CUENTA No. XXX-00000009-0 BANCO INDUSTRIAL
BALANCECurrency: US\$Updated: 24/09/2015

Forma 03
Registro contable

nov-14													
Transaction Reference Number	date transaction	Pay to the order of	deposit	debit	other charge	balance	Account No.	Description	Proyecto	NOTES 1	Internal Request No.	Date Internal Request	Type
VIENE			\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ 500.00							
						\$ 500.00							
			\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ 500.00							

CONCILIACION al

Período			Saldo del Estado de Cuenta	Statement Account	PENDIENTES		SALDO
					En Circulación	Depósitos	
01/11/2014	al	30/11/2014	\$ 500.00	s/n	\$ -	\$ -	\$ 500.00

NOTA:
Las líneas impresas en negro, corresponden a los cheques, transferencias o cobros ya efectuados según estado de cuenta
Las líneas impresas en azul, corresponden a los cheques, transferencias o cobros en circulación

Elaborado: Dámaris Eguizabal

Revisado: Contabilidad

NOTA:
Las cifras presentadas son para efectos ilustrativos.

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de revisión: 00/00/0000	Páginas: 4
-------------	-------------------------------	------------

REGISTRO DE ADQUISICIÓN DE BIENES
(COTIZACIÓN)

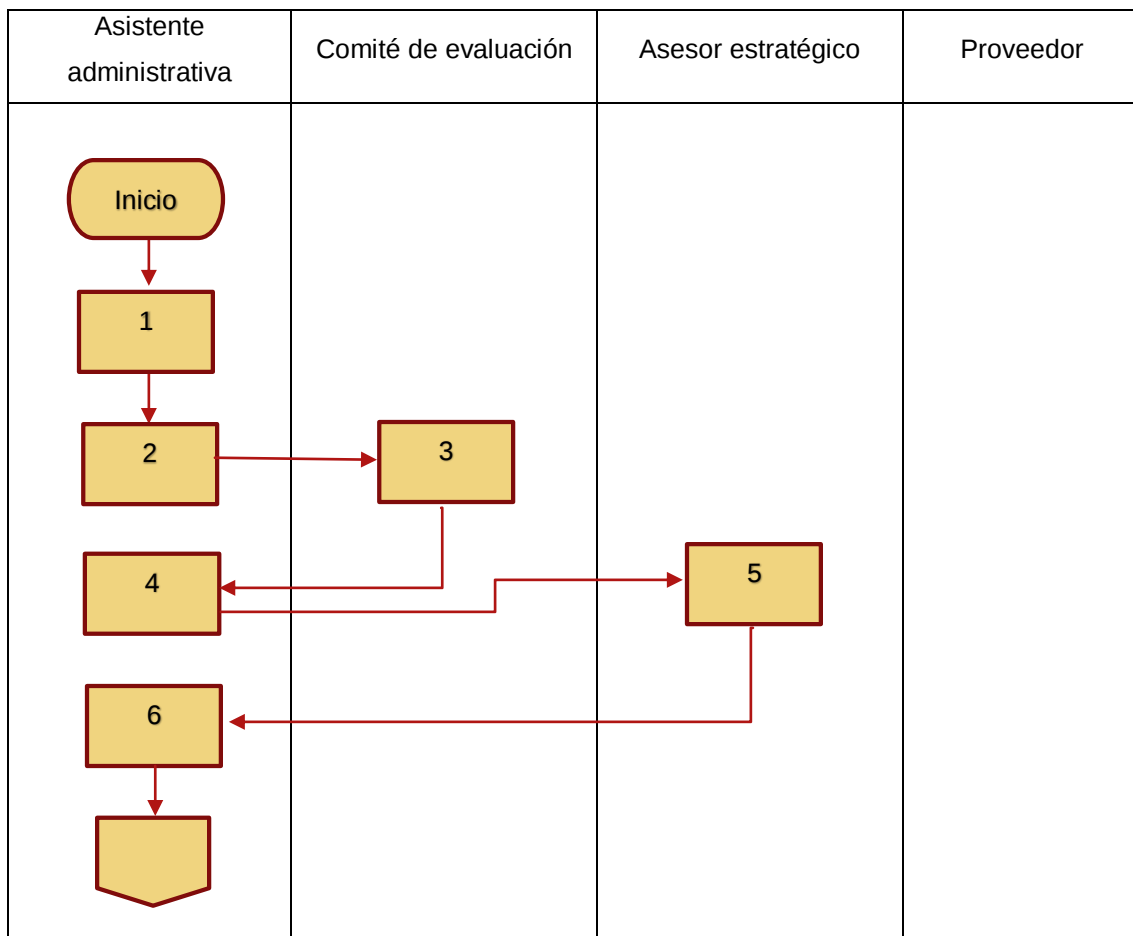
CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Registro de Adquisición de bienes</i>	No. de páginas: 4
Descripción	Procedimiento para la adquisición de bienes.	
Objetivo	Elaborar los documentos de soporte para los procedimientos de adquisición de bienes.	
No. de pasos: 08	Versión: 00	No. de Formas: 03
Modificado: 00		
Inicia: Asistente Administrativa		Termina: Proveedor
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Buscar cotizaciones del bien o servicio	Asistente Administrativa
2	Preparar cuadro comparativo	Asistente Administrativa
3	Adjudicar proveedor	Comité de evaluación
4	Preparar solicitud de cheque	Asistente administrativa
5	Autorización de la solicitud de cheque	Asesor estratégico
6	Elaboración de cheque	Asistente administrativa
7	Entrega de cheque al proveedor	Asistente administrativa
8	Entrega del bien por parte del proveedor	Proveedor
9	Fin del proceso	

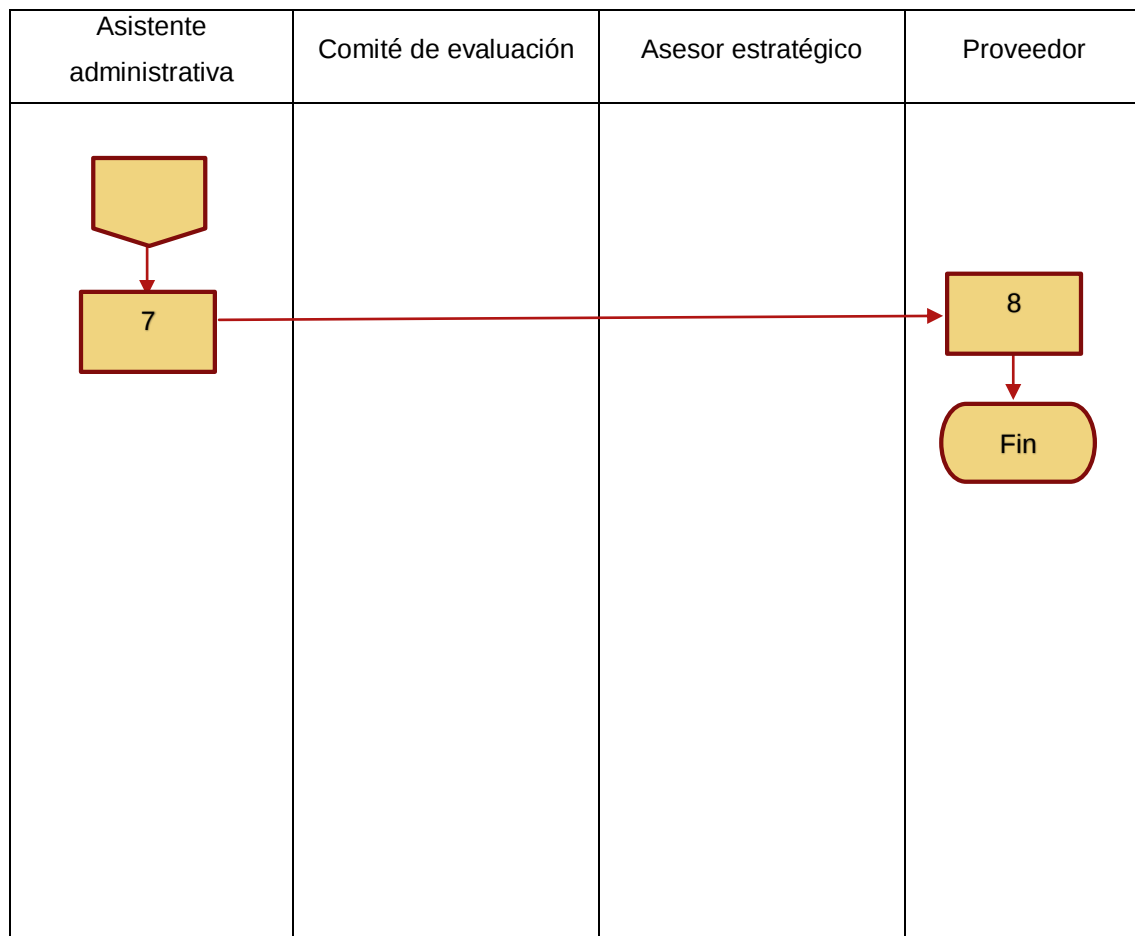
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro de Adquisición de bienes	No. de páginas: 4
Descripción	Procedimiento para la adquisición de bienes.	
Objetivo	Elaborar los documentos de soporte para los procedimientos de adquisición de bienes.	
No. de pasos: 08	Versión: 00	No. de Formas: 03
Modificado: 00		
Inicia: Asistente administrativa		Termina: Proveedor
Descripción del procedimiento		



MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Registro de Adquisición de bienes	No. de páginas: 4
Descripción	Procedimiento para la adquisición de bienes.	
Objetivo	Elaborar los documentos de soporte para los procedimientos de adquisición de bienes.	
No. de pasos: 08	Versión: 00	No. de Formas: 03
		Modificado: 00
Inicia: Asistente administrativa		Termina: Proveedor
Descripción del procedimiento		





Forma 01
Registro de adquisición
de bienes

EMPRESA: Hotel XXX
DIRECCIÓN: XXX, Guatemala
TELÉFONOS: (502) XXXX-XXXX / XXXX-XXXX
EMAIL: info@XXX.com

Estimados señores,

Por este medio les agradeceremos enviarnos su propuesta de servicios bajo las siguientes especificaciones, en un plazo no mayor de 7 días a partir de la recepción de esta solicitud:

La oferta dirigida a: Dirección Ejecutiva
FONDO SAM
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica (BMZ Nb: 2007 66 667).
Dirección: XX calle XX-00, Zona XX, Guatemala, Guatemala
Teléfonos: (502) XXXX-XXXX / XXX-XXXX
Atención: XXXXX
Email: XXX@marfund.org

La oferta deberá referirse a los servicios especificados a continuación:

- Tarifas de Habitaciones en el Hotel (Sencillas, Dobles y Triples) Total de personas: 30
- Tarifas de alimentación (desayuno, almuerzo y cena)
- Costos de Salón de Reuniones
- Servicio de Coffee Break

Indicar claramente condiciones de pago y cualquier elemento que el proveedor considere útil insertar para la correcta valoración de la oferta.

Fecha Guatemala, XX de XX 20XX.
Nombre XXXX
Cargo Asistente administrativa

Firma

Mesoamerican Reef Fund

xx Calle xx-xx, Zona xx, Guatemala, Guatemala
Tel/ Fax (502) xxxx-xxxx / xxxx-xxxx
www.marfund.org www.fondosam.org

TABLA COMPARATIVA DE OFERTAS

Forma 02
Registro de adquisición de
bienes

Producto o servicio: _____

Solicitado por: _____

Fecha de elaboración: _____

Nombre responsable: _____

Cargo: _____

Organización: _____

	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
INFORMACIÓN GENERAL (Nombre, dirección, teléfono)			
MONTO			
CONDICIÓN DE PAGO			
NOTAS			

Las ofertas están anexadas a la presente tabla comparativa

N° y nombre del proveedor seleccionado: _____

Motivo de la elección : _____

Lugar y fecha: _____

Miembros del Comité de
Selección.

Aprobada por	
Aprobada por	
Aprobada por	

Solicitud de Cheque

No. 0

Fecha solicitud:	00/01/1900	
Emitir Cheque a favor de:	0	
Monto del Cheque:	Q0.00	0
Motivo de pago:	0%	
Cargar a proyecto o cuenta:	0	
Solicitado por MAR Fund:	0	
Autorizado por MAR Fund:	0	
FIRMA:		

Instrucciones de pago:

a)	Emitir cheque de Cuenta No.:	0
b)	Banco:	0
c)	Hacer pago a más tardar:	00-ene-00

Observaciones:

Comprobante:	
--------------	--

ch	_____				
Proyecto	0				
Actividad					
Cuenta	8710 Insurance				
Monto	Q0.00				
Documento	0	Aplicar USD	\$	-	T.C. Q. 7.870000

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de revisión: 00/00/0000	Páginas: 5
-------------	-------------------------------	------------

REGISTRO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS Y OBRAS

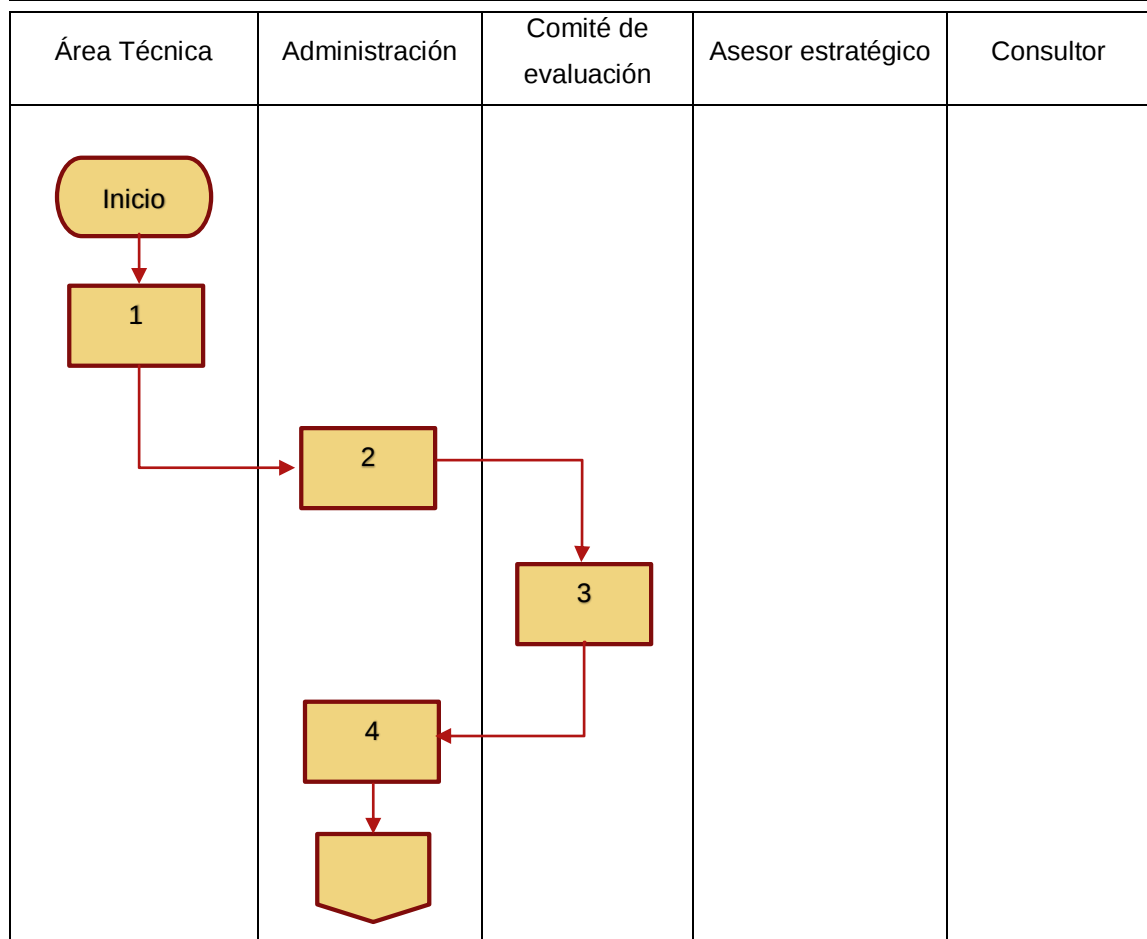
CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Registro de Adquisición de servicios y obras</i>	No. de páginas: 5
Descripción	Procedimiento para la prestación de servicios y obras de construcción.	
Objetivo	Elaborar los documentos de soporte para los procedimientos prestación de servicios y obras.	
No. de pasos: 11	Versión: 00	No. de Formas: 04
Modificado: 00		
Inicia: Area técnica		Termina: Consultor
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Se elaboran los Términos de Referencia (TdR) para la prestación de servicios de consultoría o contratos de construcción de obras.	Área técnica
2	Se publica la convocatoria (TdR) para presentación de ofertas y éstos son publicados por medio de la página web de Fondo SAM.	Administración
3	Se analizan las ofertas recibidas y se selecciona la ganadora (cuadro comparativo)	Comité de evaluación
4	Se procede a la elaboración y firma de contrato de servicios u obras	Administración
5	El consultor presenta sus servicios u obra terminada	Consultor
6	Se aprueban o solicitan modificaciones a los servicios	Área técnica
7	Preparar solicitud de cheque	Administración
8	Autorización de la solicitud de cheque	Asesor estratégico
9	Elaboración de cheque	Administración
10	Entrega de cheque al proveedor	Administración
11	Entrega de los servicios finales por parte del consultor	Consultor
12	Fin del proceso	

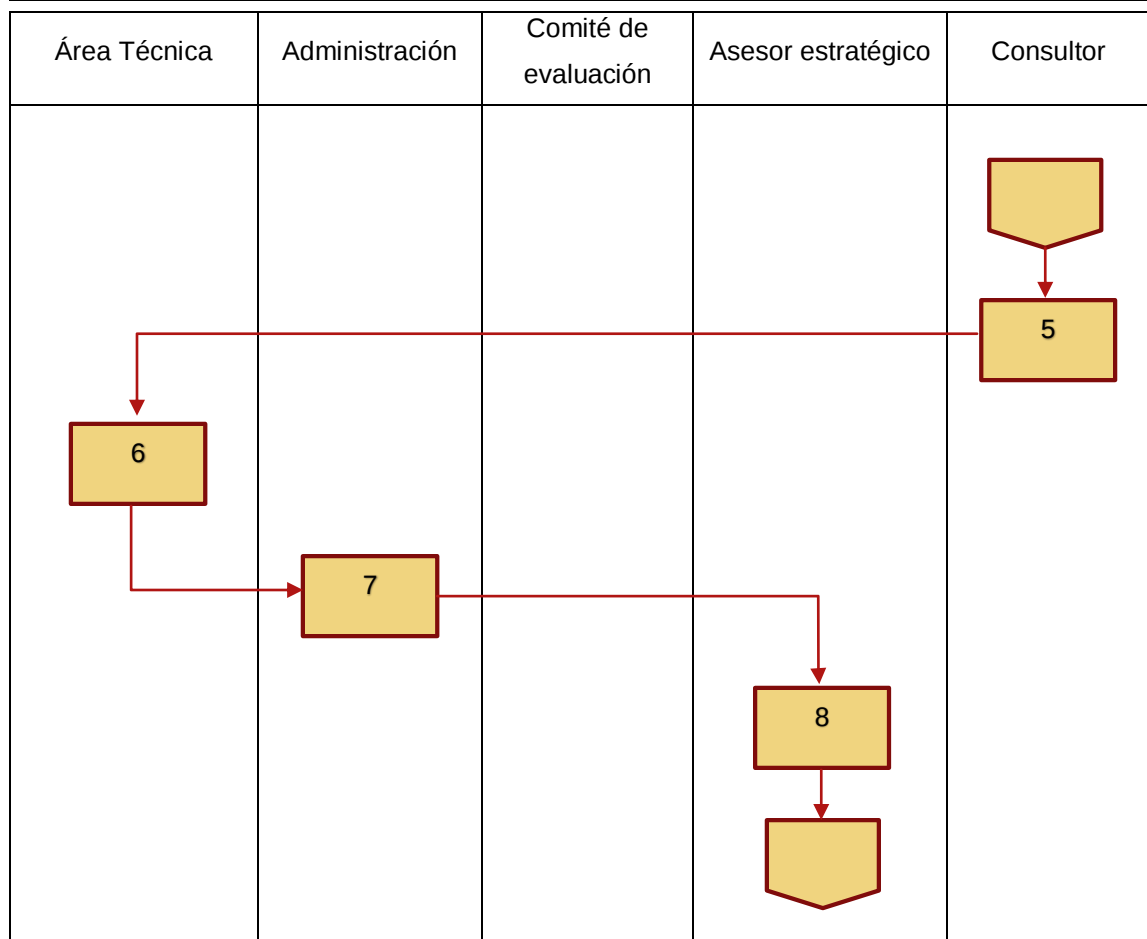
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Registro de Adquisición de servicios y obras</i>	No. de páginas: 5
Descripción	Procedimiento para la prestación de servicios y obras de construcción.	
Objetivo	Elaborar los documentos de soporte para los procedimientos prestación de servicios y obras.	
No. de pasos: 11	Versión: 00	No. de Formas: 04
Inicia: Área técnica		Termina: Consultor
Descripción del procedimiento		



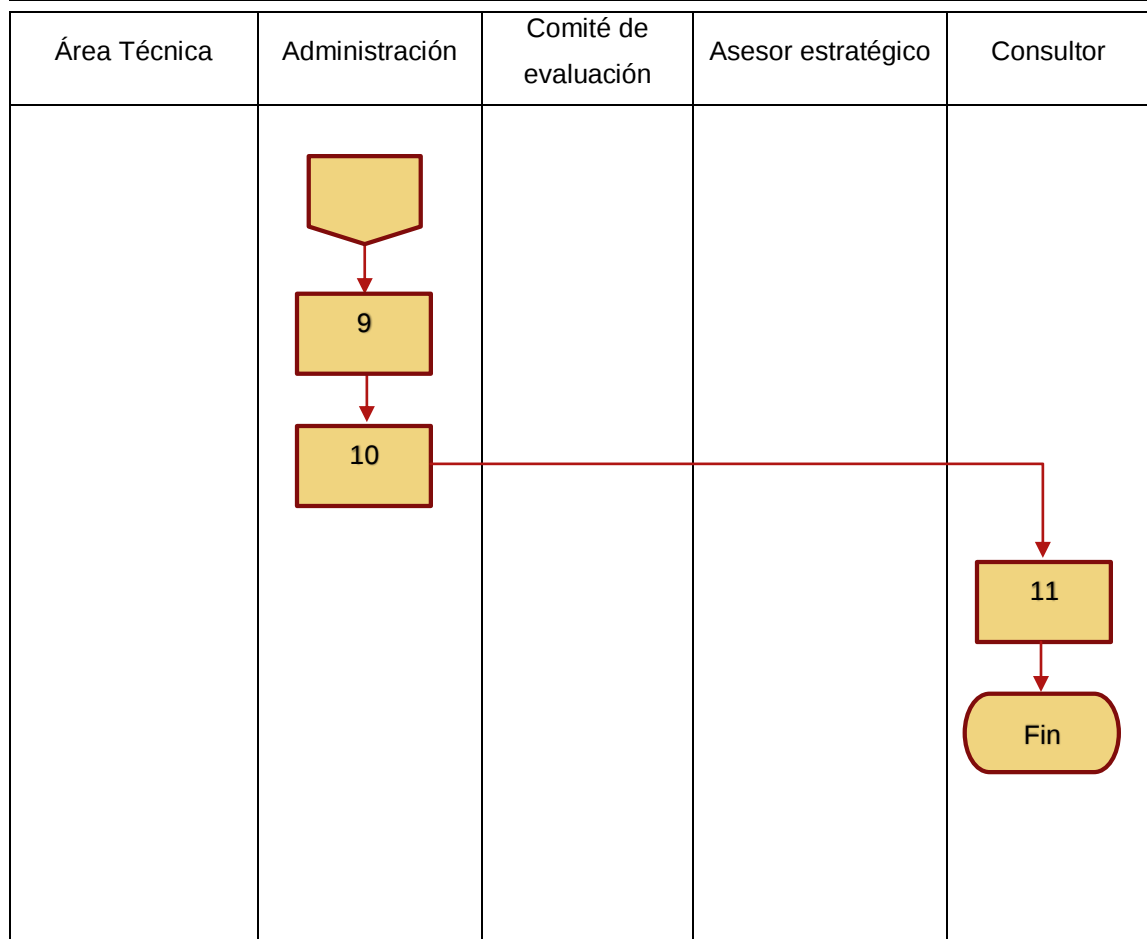
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Registro de Adquisición de servicios y obras</i>	No. de páginas: 5
Descripción	Procedimiento para la prestación de servicios y obras de construcción.	
Objetivo	Elaborar los documentos de soporte para los procedimientos prestación de servicios y obras.	
No. de pasos: 11	Versión: 00	No. de Formas: 04
Modificado: 00		
Inicia: Área técnica		Termina: Consultor
Descripción del procedimiento		



MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Registro de Adquisición de servicios y obras</i>	No. de páginas: 5
Descripción	Procedimiento para la prestación de servicios y obras de construcción.	
Objetivo	Elaborar los documentos de soporte para los procedimientos prestación de servicios y obras.	
No. de pasos: 11	Versión: 00	No. de Formas: 04
Modificado: 00		
Inicia: Área técnica		Termina: Consultor
Descripción del procedimiento		



PROYECTO CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN CENTROAMÉRICA

Convenio de Financiación: (XXXXXX)

Términos de Referencia (TdR)

Contrato Asistencia Técnica Internacional (ATI)

MISIÓN nº X:

XXXXX

La realización de esta misión de corto plazo está sujeta a la aprobación del KfW

XXX 20XX

Documento ID: Tabla de autores y control de ediciones				
Edición	Autor	Revisado/Editado	Aprobado	Conformidad

Realizado con la asistencia técnica de:

1. Introducción
2. Objetivos
 - 2.1 Objetivo superior:
 - 2.2 Objetivo del proyecto:
3. Áreas de intervención
4. Estrategia de intervención
5. Indicadores de los objetivos y resultados esperados propuestos por el proyecto.
6. Actividades y sub-actividades
7. Justificación de la misión de ATI
8. Metodología
9. Resultados esperados de esta ATI
 - 9.1 Los productos entregables finales serán:
10. Actividades de la misión ATI
11. Principales Fuentes de información y referencia:
12. Perfil del experto:

Para el desarrollo de esta misión se solicita 1 experto con la siguiente formación, características y perfil profesional:

Experto senior:

- Formación académica:
- Experiencia profesional específica :

13. Organización y desarrollo de las actividades:
14. Duración y esquema temporal:
15. Plazos de entrega de informes:

TABLA COMPARATIVA DE OFERTAS

Forma 02
Registro de adquisición de
servicios y obras

Producto o servicio: _____

Solicitado por: _____

Fecha de elaboración: _____

Nombre responsable: _____

Cargo: _____

Organización: _____

	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
INFORMACIÓN GENERAL (Nombre, dirección, teléfono)			
MONTO			
CONDICIÓN DE PAGO			
NOTAS			

Las ofertas están anexadas a la presente tabla comparativa

N° y nombre del proveedor seleccionado: _____

Motivo de la elección : _____

Lugar y fecha: _____

Miembros del Comité de
Selección.

Aprobada por	
Aprobada por	
Aprobada por	

CONTRATO DE SERVICIOS No. XX-XX

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA (LIBRE DE IMPUESTOS FEDERALES BAJO SECCION 501 (C) (3) DEL INTERNAL REVENUE CODE) MESOAMERICAN REEF FUND, TAMBIEN LLAMADO MAR FUND, REPRESENTADA POR LA LICDA. XXXXXX, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ COMO “EL CLIENTE” Y POR OTRA EL SEÑOR XXXXX COMO “EL CONSULTOR”, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.

DECLARACIONES

I. Declara el CLIENTE:

- a. Que es una persona legal constituida bajo las normas del Estado de Delaware de Estados Unidos y reconocida como una beneficencia pública por el Internal Revenue Service, que tiene entre otros objetos sociales la promoción de programas de conservación para apoyar la protección del Sistema Arrecifal Mesoamericano.
- b. Que para la correcta ejecución de su objeto social requiere de profesionales especializados en diversas materias y disciplinas.
- c. Que la asesoría a que se refiere el inciso anterior, requiere sea prestada por un CONSULTOR libre e independiente, que cuente con la experiencia y conocimientos necesarios relativos a dicho aspecto, además del equipo y personal que complementa dicha asesoría.
- d. Que tampoco es su deseo que el CONSULTOR se encuentre bajo la subordinación o dependencia de MAR Fund, tomando en consideración que para ello cuenta con los elementos propios suficientes que requieren sus necesidades.

II. Declara el CONSULTOR:

- a. Que es de nacionalidad guatemalteca, mayor de edad, con cédula de vecindad XXX y que reside en la XXXXXXX, Guatemala.
- b. Que es un profesional con experiencia en XXXXXXXXXXXX.
- c. Que para el ejercicio de sus actividades cuenta con elementos propios suficientes para responder a sus obligaciones frente a terceros y ante las autoridades, sin que preste sus servicios profesionales en forma exclusiva, principal o preponderante para ninguno de sus clientes.
- d. Que prestará sus servicios como Consultor al Proyecto “Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica” del MAR FUND.

III. DECLARAN EL CLIENTE Y EL CONSULTOR:

- a. Tener la debida capacidad para celebrar el presente contrato y no sufrir vicios de consentimiento.
- b. Que es su voluntad celebrar el presente contrato; por lo que están de acuerdo en someterse a las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS:

1. Términos de Referencia

- El Consultor prestará sus servicios como xxxx que se llevará a cabo para xxxx, en xxx, Izabal. El evento se llevará a cabo del xx al xx de xxx del presente año.
- Las actividades a desarrollar son las siguientes:
 - a. Gestión xxx
 - b. Diseño, xxx.
 - c. Envío de xxx
 - d. Gestiones de coordinación y logística.
 - e. Controlar el desarrollo del evento xxx
 - f. Elaboración del informe del evento.
 - g. Cualquier otra actividad que le sea requerida relacionada con el evento.

2. Duración del Contrato

- El CONSULTOR se obliga a realizar los trabajos que han sido descritos en la Cláusula Primera del presente contrato en un período de xx meses efectivos entre el xx de xxx al xx de xxx 20xx. Asimismo, se compromete a realizar los trabajos con la calidad debida y a plena satisfacción del CLIENTE, acorde al más alto concepto de ética y buscando siempre el mejor beneficio de la asesoría a presentarse.
- En caso de que el CONSULTOR incumpla con lo pactado en la presente cláusula, se obliga a indemnizar al CLIENTE, para lo cual se pacta como pena convencional la cantidad de US \$20.00 (veinte dólares 00/100 US) por cada día de atraso, hasta en tanto se concluyan los trabajos materia de este contrato a plena satisfacción del CLIENTE, salvo que el incumplimiento obedezca a causa justificada a juicio del CLIENTE. Para la aplicación de esta sanción, dicho monto se descontará administrativamente de los recibos pendientes de pago, sin perjuicio del derecho que tiene el CLIENTE de optar entre exigir el cumplimiento del contrato o rescindirlo.

- El CLIENTE recibirá los trabajos objeto de este contrato, si los mismos hubieran sido realizados de acuerdo con las especificaciones y plazos de entrega convenidos y demás estipulaciones del mismo. La liquidación total o parcial de los trabajos no significará la aceptación de los mismos, por lo que el CLIENTE queda facultado para solicitar al CONSULTOR cualquier aclaración que surja de los mismos.
- Si el CLIENTE no acepta un resultado por las deficiencias en el trabajo del CONSULTOR, éste se compromete a hacer cualquier trabajo adicional requerido por el CLIENTE sin cargos adicionales al mismo, en el entendido de que las objeciones que se hagan no salgan del marco de referencia de la propuesta del CONSULTOR y del alcance del trabajo del CLIENTE.

3. Honorarios

En contraprestación, el CLIENTE pagará al CONSULTOR honorarios por la cantidad equivalente a Q. XXX.00 (xxx quetzales con 00/100). Los honorarios serán cubiertos de la siguiente forma:

100% a la entrega y aprobación del informe final del evento.

El CONSULTOR deberá presentar la factura correspondiente por el importe de los honorarios profesionales a que se refiere la presente Cláusula.

4. Supervisión

El Coordinador Técnico del MAR Fund supervisará directamente, recibirá y aprobará los servicios prestados por el Consultor.

5. Incumplimiento

- El incumplimiento imputable a una de las partes de cualquiera de las Cláusulas del presente contrato dará el derecho a la parte inocente de terminarlo anticipadamente, ya sea por concepto, si así se tratase, o bien totalmente, de rescindirlo sin declaración judicial previa o de exigir su cumplimiento forzoso, y en cualquiera de los casos, exigir el pago de una indemnización por los daños y perjuicios causados, sin que sobrepase la cantidad estipulada en la Cláusula Tres, dependiendo únicamente de que la parte inocente emita la decisión respectiva por escrito.
- Ni el CLIENTE ni el CONSULTOR serán responsables por el incumplimiento de las obligaciones a su cargo derivadas del presente contrato cuando dicho incumplimiento se deba a causa de fuerza mayor o caso fortuito.

6. Modificaciones o notificaciones

Cualquier modificación, supresión o adición al presente contrato deberá formularse por escrito y ser debidamente firmada por las partes.

Todos los avisos y notificaciones que se deban dar con motivo del presente contrato, se harán por escrito, con acuse de recibo, a los siguientes domicilios:

CLIENTE: Guatemala, Guatemala
Tel (502) XXXX-XXXX
Email

CONSULTOR: Guatemala
Tel (502) XXXX-XXXX
Email

7. Rescisión

Con las salvedades establecidas en este contrato, ambas partes están de acuerdo en que el presente contrato se dará por terminado al término de la obra determinada a que este contrato se refiere, sin responsabilidad para ninguna de las partes.

8. Jurisdicción

Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a las leyes de Estados Unidos, renunciando al fuero presente o futuro que por cualquier causa o razón pudiera corresponderles.

Leído por sus otorgantes, y enterados de su alcance, contenido y obligatoriedad, lo ratifican y firman de conformidad, en dos tantos quedando un ejemplar del mismo en poder de cada una de las partes, en la Ciudad de Guatemala, Guatemala, el XX de xxx del 20XX.

EL CLIENTE

EL CONSULTOR

XXX XXX XXXX

XXX XXXX

Solicitud de Cheque

No. 0

Fecha solicitud:	00/01/1900	
Emitir Cheque a favor de:	0	
Monto del Cheque:	Q0.00	0
Motivo de pago:	0%	
Cargar a proyecto o cuenta:	0	
Solicitado por MAR Fund:	0	
Autorizado por MAR Fund:	0	
FIRMA:		

Instrucciones de pago:

a)	Emitir cheque de Cuenta No.:	0
b)	Banco:	0
c)	Hacer pago a más tardar:	00-ene-00

Observaciones:

Comprobante:	
--------------	--

ch	_____				
Proyecto	0				
Actividad					
Cuenta	8710 Insurance				
Monto	Q0.00				
Documento	0	Aplicar USD	\$	-	T.C. Q. 7.870000

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Versión: 00	Fecha de revisión: 00/00/0000	Páginas: 4
-------------	-------------------------------	------------

PLANES OPERATIVOS ANUALES

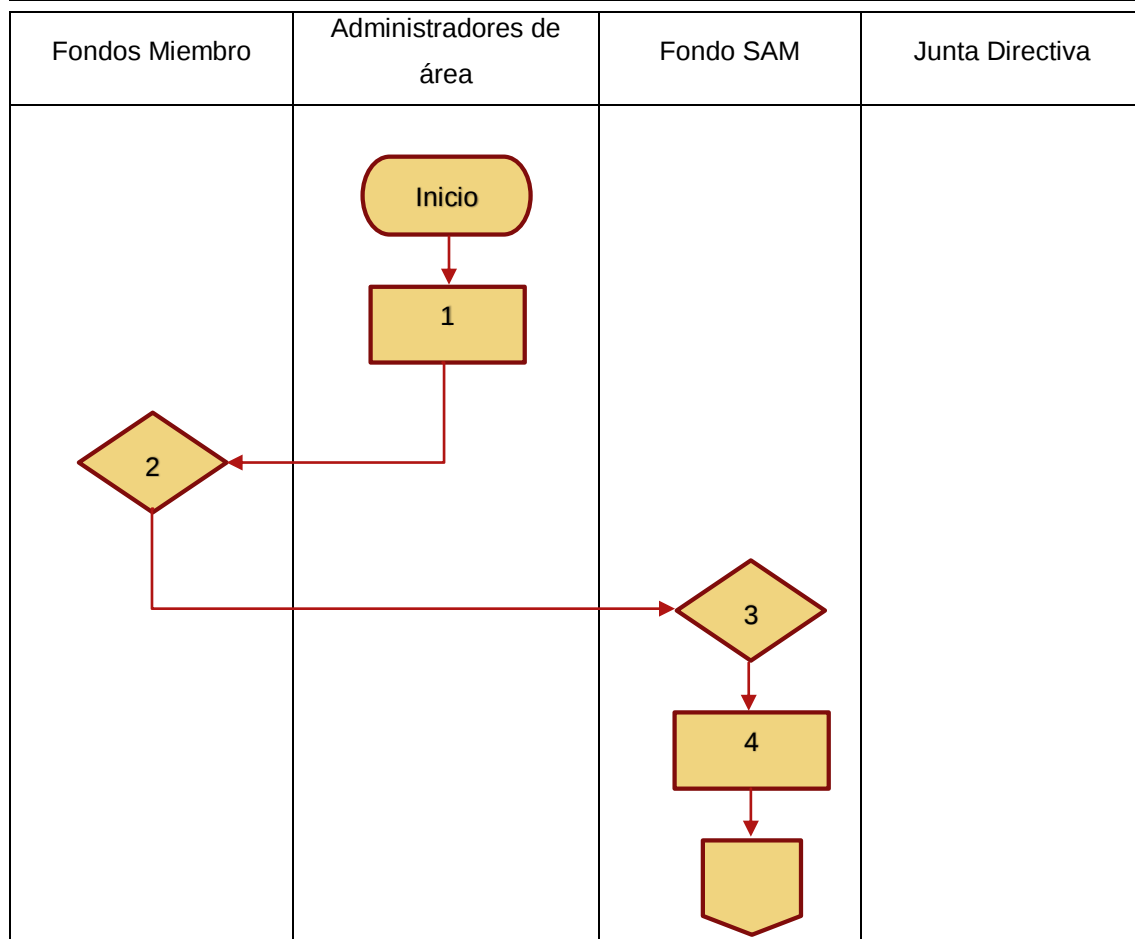
CONTROL DE LAS REVISIONES		
Revisión	Fecha de revisión	Consideración del cambio en el documento

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Planes Operativos Anuales</i>	No. de páginas: 4
Descripción	Los Planes Operativos Anuales, se elaboran con el fin de planificar las actividades que se desarrollarán durante un año.	
Objetivo	Elaborar los Planes Operativos Anuales, con la información detallada de las actividades a ser ejecutadas en el período de un año.	
No. de pasos:	Versión: 00	No. de Formas: 01
Modificado: 00		
Inicia: Administradores de área		Termina: APMC.
Descripción del procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable
1	Se elaboran los Planes Operativos Anuales	APMC
2	El Fondo Miembro, revisa los POA y hace observaciones cuando son necesarias.	Fondos Miembro
3	El Fondo Miembro, envía a Fondo SAM los POA de las APMC, para revisión final.	Fondo SAM
4	Fondo SAM revisa los POA y hace observaciones cuando son necesarias.	Fondo SAM
5	Fondo SAM envía a la Junta Directiva la versión corregida de los POA para su aprobación.	Directora Ejecutiva
6	La Junta Directiva aprueba los POA	Junta Directiva
7	Fondo SAM realiza las transferencias a los FM y / o APMC para que realicen sus actividades.	Fondo SAM
8	Las APMC empiezan a ejecutar las actividades planificadas en los POA aprobados.	APMC
9	Fin del proceso	

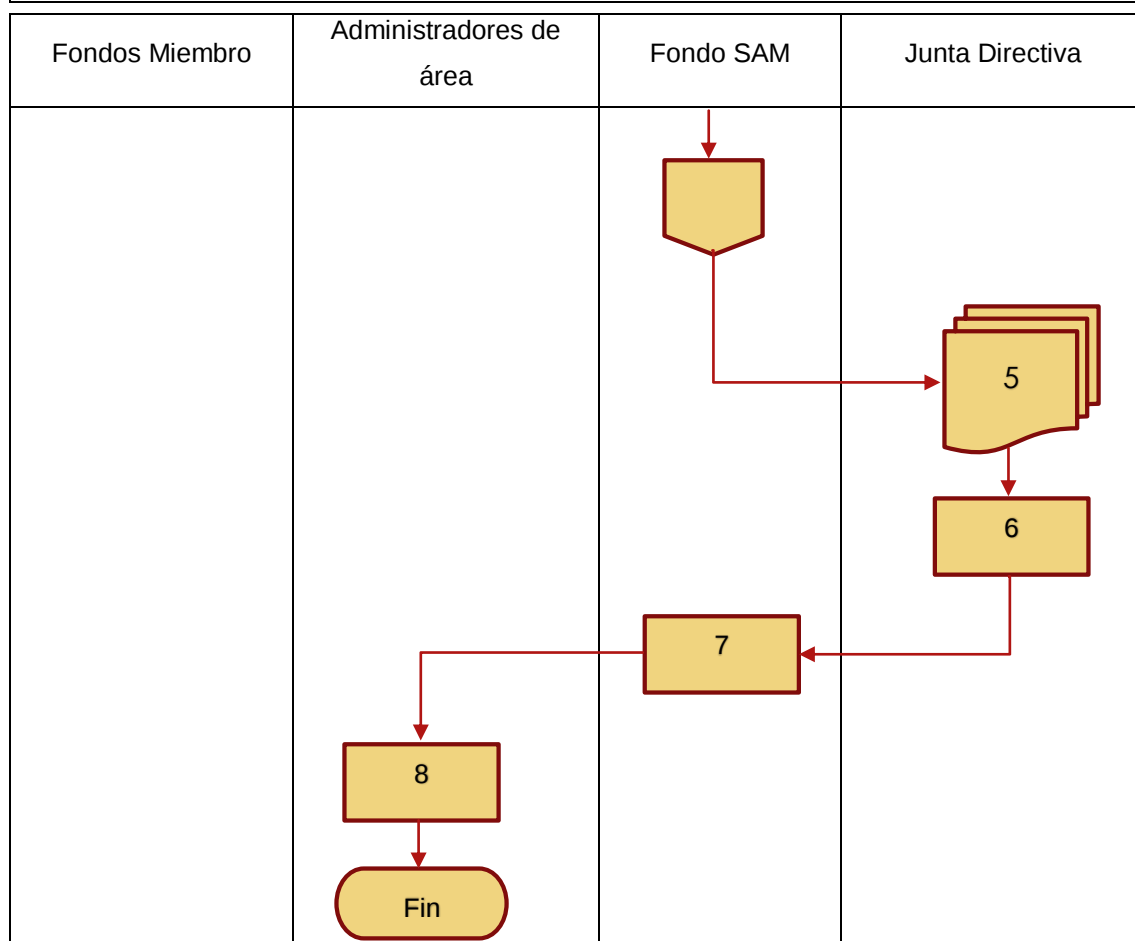
MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	<i>Planes Operativos Anuales</i>	No. de páginas: 4
Descripción	Los Planes Operativos Anuales, se elaboran con el fin de planificar las actividades que se desarrollarán durante un año.	
Objetivo	Elaborar los Planes Operativos Anuales, con la información detallada de las actividades a ser ejecutadas en el período de un año.	
No. de pasos: 8	Versión: 00	No. de Formas: 01
Inicia: Administradores de área		Termina: APMC
Descripción del procedimiento		



MANUAL DE CONTROL INTERNO DE FONDOS DEL EXTERIOR
Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
Proyecto: Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica

Procedimiento	Planes Operativos Anuales	No. de páginas: 4
Descripción	Los Planes Operativos Anuales, se elaboran con el fin de planificar las actividades que se desarrollarán durante un año.	
Objetivo	Elaborar los Planes Operativos Anuales, con la información detallada de las actividades a ser ejecutadas en el período de un año.	
No. de pasos: 8	Versión: 00	No. de Formas: 01
		Modificado: 00
Inicia: Administradores de área		Termina: APMC
Descripción del procedimiento		



CONCLUSIONES

1. Los elementos del control interno están conformados por el ambiente de control; el proceso de valuación del riesgo por la entidad; el sistema de información contable y de comunicación; actividades de control y el monitoreo.
2. Las subvenciones para el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, comprende la estrategia del proyecto; los ejes de trabajo; los organismos ejecutores; quiénes conforman las contrapartes locales; la planificación y la presentación de informes.
3. Los procedimientos para la elaboración de un manual de control interno, comprende las fases de delimitación de procedimientos; recolección de información; análisis de la información; análisis del procedimiento; preparación; aprobación; y aplicación del manual.
4. Para el desarrollo del manual de control interno de fondos del exterior, aplicables al proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, se desarrolló la metodología expuesta, con el fin de proporcionar un instrumento para describir los procedimientos de control interno, los cuales van encaminados a uniformar el cumplimiento de las funciones de control, y con ello simplificar las responsabilidades, y hacer más eficiente y eficaz las labores.

RECOMENDACIONES

1. La administración de las entidades debe atender para mejorar sus controles internos a cada uno de los elementos que permitan asegurar sus actividades.
2. Establecer un compendio de normas y procedimientos a seguir para el cumplimiento de lo establecido y procedimientos dados por el donante, revisar frecuentemente las versiones aprobadas y modificar cuando sea necesario.
3. Para el desarrollo del manual de control interno, se recomienda hacer un análisis de los procedimientos establecidos; emplear los flujogramas propuestos para la fácil identificación de los procedimientos establecidos.
4. Instituir como política de control interno, la consideración del manual de control interno de las subvenciones del exterior para el Fondo SAM a ser implementado para el proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica, para generar mejoras e introducir los cambios necesarios para asegurar la calidad del desempeño.
5. Que el Fondo SAM defina los procedimientos necesarios para contar con un efectivo y eficaz control interno, para llevar a cabo de una manera óptima el desarrollo de la ejecución del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica.

LITERATURA CONSULTADA

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Tr. por *Pricewaterhousecoopers*, 2009.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices y Herramientas ilustrativas para evaluar la efectividad de un sistema de control interno. Tr. por *Pricewaterhousecoopers*, 2013.

Committee of International Financial Reporting Standards, (Comité de Normas Internacionales de Información Financiera) Normas Internacionales de Información Financiera No. 20, Tr. por *International Accounting Standards Committee Foundation*, (Fundación del Comité Internacional de Normas de Contabilidad). Londres, 2011.

Estupiñán Gaitan, Rodrigo Control interno y fraude. 2 ed., Bogotá : Ecoe Ediciones, 2006.

Gasparri, Enrico. Manual de Operaciones Administrativas del Proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica. Guatemala : El Autor, 2012.

-----, Sistema de Gestión Administrativo – Proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica. Guatemala : Bibliograf, 2012.

-----, Texto del proyecto Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica. Guatemala : Bibliograf, 2012.

Holmes, Arthur W. Auditoría, Principios y Procedimientos. México, D.F. : Editorial Hispanoamericana, 1979.

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, Normas Internacionales de Auditoría, tr. por Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, España, 2013.

Kohler, Eric L., Diccionario para contadores. México, D.F.: Limusa, UTEHA, 1991.

Meigs, Walter E. y otros. Principios de Auditoría. México : DIANA, 1983.

O. Ray Whittington y Kurt Pany, Auditoría un enfoque integral. 12 ed., Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2000.

Robertson, Jack C. Sistema Fiable. Auditoría. Dallas : Publicaciones Empresariales, Inc.,1979.

ANEXO

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE OPERACIÓN ANUAL (POA)



**TEXTO DEL PROYECTO CONSERVACIÓN DE RECURSOS MARINOS EN
CENTROAMÉRICA**

Fase II

Convenio de Financiación: (2010 66 836)

**Guía para la elaboración del
Plan de Operación Anual (POA)**

Elaborado en febrero 2014

■ ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES	3
2	CARACTERÍSTICAS DEL POA.....	3
3	POA DESCRIPTIVO	4
3.1.	CONTEXTO Y PUNTOS DE ATENCIÓN (PUNTOS SENSIBLES).....	4
3.2.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	4
3.3.	MONITOREO Y EVALUACIÓN	5
3.4.	ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD.....	7
3.5.	ANEXOS AL POA DESCRIPTIVO.....	7
4	MATRIZ DE PLANIFICACIÓN.....	8
	ANEXOS.....	9
	ANEXO 1: EJEMPLO DEL POA DESCRIPTIVO	9
	ANEXO 2: TABLA DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	10
	ANEXO 3: EJEMPLO MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: HOJA POA	13
	ANEXO 4: EJEMPLO MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: HOJA POA KFW.....	14
	ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN	15

1. ASPECTOS GENERALES

La elaboración del Plan Operativo Anual (POA) constituye una herramienta para el seguimiento y evaluación periódica de las actuaciones del Proyecto; y es el instrumento que permite a la Dirección Ejecutiva autorizar el desembolso de los recursos para subvencionar las actividades previstas.

Para este Proyecto, los POAs de los componentes/ resultados 1 (La protección y conservación de los ecosistemas marino costeros en el área marina está asegurada) y 2 (Mejores prácticas de manejo y uso sostenible de los recursos marino costeros son aplicadas) serán elaborados por los Administradores de las Áreas Protegidas Marino y Costeras (APMC).

Una vez que sean completados y aprobados por Fondos Miembro de cada país, serán enviados a la Junta Directiva del Fondo SAM para su aprobación.

Es recomendable que se comience la elaboración de los POAs tres meses antes del inicio del año contemplado, para garantizar que el proceso de revisión y aprobación coincida con el inicio del nuevo año de ejecución y no se generen desfases entre el fin del POA anterior y el inicio del nuevo. El período de los POAs será el año calendario.

Para el POA I, el tiempo de ejecución será menos de un año, considerando que para la fase inicial (arranque) se han utilizado los primeros cuatro meses (enero – abril 2014) del primer año para diseño y planificación. En consecuencia, la duración de este primer POA será de un tiempo estimado de ocho meses (mayo 2014-diciembre 2014).

Para el POA del primer año se recomienda tener en cuenta que los resultados perseguidos a través de las actividades contenidas en el documento sean suficientemente realistas, considerando tanto las dificultades de arranque que normalmente existen en la primera etapa de un proyecto como que su duración no sea de un año efectivo.

Las acciones previstas en el POA del último año del Proyecto deberán estar enfocadas en implementar la estrategia de cierre y la evaluación final del Proyecto.

2. CARACTERÍSTICAS DEL POA

El POA es el instrumento de planificación detallado que hace referencia al Plan Operativo General (POG). El documento debe ser sintético esquemático y completo. No es oportuno repetir en el POA generalidades ya contenidas en anteriores documentos (POG y POAs anteriores), a menos que sean necesarias para la comprensión del contenido específico del plan.

Describe los resultados intermedios por conseguir durante el período correspondiente, y detalla minuciosamente todas las actividades programadas para lograr alcanzar dichos resultados, tomando en cuenta lo realizado en el período anterior, lo que falta por realizar y las disponibilidades financieras.

En la descripción de las sub actividades hay que explicar el efecto de cada inversión con respecto a los resultados e indicadores previstos. Indicar las relaciones de las actividades con respecto a los ejes más importantes del Plan de Manejo

En el POA se presentará una planificación y ordenación de los resultados previstos y las actividades necesarias para alcanzarlos, en el tiempo, por medio de un calendario de ejecución realista.

Se describirán los hitos claves y posibles obstáculos y/o atrasos. Asimismo, debe tenerse en cuenta que el calendario contemple la continuidad respecto de la ejecución del período anterior.

El POA consta de dos componentes:

- POA descriptivo. Junto con el POA descriptivo se anexará la tabla de desarrollo de las actividades e indicadores.

- Matriz de planificación.

3. POA DESCRIPTIVO

El contenido de la propuesta deberá contener los siguientes cuatro capítulos:

3.1. CONTEXTO Y PUNTOS DE ATENCIÓN (PUNTOS SENSIBLES)

Se elaborará una descripción sintética del entorno en el cual se desarrollarán las actividades del proyecto, señalando eventuales factores novedosos o anómalos que puedan afectar a las condiciones de implementación y continuidad de las actividades planificadas.

En caso de existir en las APMC aspectos puntuales (críticos) que requieran una particular atención y acción, en el POA deberá incluirse una sección específica de “Puntos sensibles” o lista de puntos de atención.

Dentro del POA, se presentará la información más relevante sobre políticas actuales (incluyendo modificaciones), nacionales y/o locales regionales, que repercuten directamente en la ejecución normal del Proyecto, sobre todo en aquellos casos en los cuales se presentan cambios en el Gobierno o en las instituciones locales.

3.2. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Para definir las actividades y subactividades de cada componente se deberá tener en cuenta la relación existente entre los objetivos, los resultados y las actividades – subactividades. El Anexo 2 contiene un ejemplo del POA descriptivo.

El **objetivo superior** es sobre el desarrollo, a nivel nacional, regional y/o sectorial, que el proyecto contribuye a lograr. El proyecto no puede por sí mismo alcanzar los objetivos globales. Sólo puede aportar su contribución. Los otros programas y proyectos también deberán contribuir a dichos objetivos.

El **objetivo del programa**, cuyo logro se puede razonablemente responsabilizar al proyecto, y el proyecto puede esperar lograr. El objetivo específico del Proyecto es susceptible de continuar después del proyecto.

Los **resultados** son aquellos que contribuyen a lograr el Objetivo del Programa; son los «productos» de las actividades ejecutadas que en su conjunto, suponen el alcance del objetivo específico, y están bajo el control directo de los gestores del proyecto.

Actividades y subactividades: Una acción específica o lista de tareas tomadas para alcanzar cada resultado. Una buena actividad reúne los criterios de estar vinculada al resultado, enfocada, ser viable y apropiada.

En otras palabras las actividades son acciones mediante las cuales se movilizan insumos (recursos financieros, humanos, técnicos y materiales) para generar productos concretos.

Las actividades están enfocadas con el fin de obtener los resultados esperados y el objetivo deseado. Esta información también debe estar de acuerdo con la información detallada en el POA.

Por tanto, se deberá desarrollar una descripción detallada por resultado de las actividades y subactividades para operativizar la intervención del Proyecto en un determinado período (regularmente un año) y dar cumplimiento a resultados previstos. El Anexo 1 del presente documento contiene las medidas/actividades previstas por resultado.

Cada actividad y subactividad deberá contar con el código de la matriz de planificación. El código indica el rubro del presupuesto y se correlaciona con la matriz de planificación. En la matriz de planificación se relacionan actividades y subactividades correspondientes a cada resultado con los recursos financieros (presupuesto) y el tiempo de ejecución (cronograma) del Proyecto.

En el POA se deberán insertar también aquellas actividades que apoyen el logro de los objetivos, resultados e indicadores previstos del Proyecto, con aportes de recursos financieros de contrapartida.

3.3. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Adicionalmente, el POA deberá indicar cómo el APMC hará el monitoreo de las actividades propuestas para determinar el cumplimiento y alcance de las mismas.

Para cada resultado habrá que detallar las fuentes de verificación de los indicadores previstos. Todas las actividades y subactividades que se desarrollen (ver Anexo 1) deberán orientarse hacia el alcance de los indicadores de objetivos y resultados previstos. Los Indicadores y fuentes de verificación deberán ser insertados en la tabla de desarrollo del proyecto (ver Anexo 3) teniendo en cuenta las siguientes indicaciones:

- **Indicadores de Desempeño:** Miden el grado en que han sido implementadas las actividades. Los indicadores de desempeño son datos, cuantificados y vinculados al tiempo, relativos a los recursos previstos. La relativa información proviene sobre todo de los archivos contables y de gestión. Es aconsejable que cada área defina indicadores para cada actividad y subactividad previstas en los POAs.
- **Indicadores de Impacto:** Miden los cambios en el estado del sistema subyacente. Se refieren a los cambios a mediano y largo plazo y generalmente se dirigen al Objetivo Superior y al Objetivo de Proyecto. El impacto es definido como la diferencia entre la situación antes y después de una acción, o como la comparación entre realidades similares con o sin proyecto, su medición requiere una descripción clara de la situación inicial.
- **Fuentes y medios de verificación:** Son las fuentes de información y métodos utilizados para recolectar y reportar los indicadores previstos.

En lo referente al Proyecto se han definido los siguientes indicadores:

Indicadores Objetivo superior:

- ✓ Área de pasto marino en APMC del proyecto igual o mayor que en la línea de base.
- ✓ Áreas de manglares en APMC del proyecto igual o mayor que en la línea de base

En el 2014 se tendrá que realizar en las APMC una medición para la línea de base del Proyecto. En el quinto año de ejecución del Proyecto se realizará un segundo monitoreo para medir el logro del indicadores previstos. El criterio principal de evaluación será el % de pastos y manglares respecto a la línea de base establecida en el 2014.

Cada área deberá identificar en el primer POA, las actividades y recursos financieros para medir la línea de base. Así mismo se deberá incluir en el POA del quinto año para el segundo monitoreo.

Si aplica, defina otros bioindicadores a ser integrados, con base a los monitoreos biológicos que se están realizando en las APMC.

Indicadores del Objetivo del Proyecto:

- ✓ La brecha financiera no incrementa en el 100% de las APMC incluidas en el Programa.

Medición inicial: Se realizará una línea de base de la brecha financiera existente en cada APMC en el primer año. Están previstas 3 misiones de apoyo externo que tendrán una duración de cinco semanas por misión, con una permanencia de una semana en cada APMC. Estas misiones estarán orientadas a apoyar, a través de un consultor, a los administradores de las APMC en el uso de la herramienta MARFin para el cálculo de las brechas financieras de cada APMC.

- ✓ Indicador: Los Planes de Manejo están actualizados y bajo implementación en el 100% de las APMC incluidas en el Programa.
- ✓ Indicador: Las APMC incluidas en el Programa tienen planes de aprovechamiento de recursos naturales bajo implementación.

La forma de medir estos indicadores deberán ser definidos por cada área, en el primer POA habrá que describir de forma clara cuál es la situación inicial y en cada informe anual el avance hacia el logro de los indicadores previstos.

Indicadores de resultados:

Resultado 1: La protección y conservación de los ecosistemas marino-costeros en el área del proyecto están aseguradas.

Indicadores de resultado:

- Al menos 12 iniciativas de infraestructura marina y terrestre construidas o rehabilitadas y puestas en operación para el final del año 3 (2017) y siendo utilizadas debidamente según su propósito inicial hasta el final del proyecto.
- Los equipamientos adquiridos están siendo utilizados debidamente y cuentan con reglamentos y registros de uso.
- Los guarda parques (oficiales y comunitarios) reciben al menos dos sesiones de capacitación al año en temas de protección y conservación de los recursos naturales.
- Existe y se cumple una planificación para el control y vigilancia de las capacidades operativas de cada área.
- Al final del 2015 (año 2) existen 5 planes (programas) de manejo y están en proceso de implementación (durante la vida del proyecto).
- Al final del Proyecto, las 5 APMC han mejorado sus indicadores socioeconómicos y de gobernanza en un x%.

Para actividades que tomarán más de un año y que serán reflejadas en más de un POA, será importante definir desde el inicio los indicadores de impacto a medida que avanza la actividad. Por ejemplo, en el caso de actividades relacionadas al sistema de control y vigilancia, un indicador puede ser: reducción del XX% de la pesca ilícita en el área protegida. Otro ejemplo, relacionado a recuperación de ecosistemas puede ser: incremento del XX% en la abundancia de XX especie.

Resultado 2: Mejores prácticas de manejo y uso sostenible de los recursos marinos costeros son aplicadas.

Indicadores de resultado:

- Las 5 APMC cuentan con una estrategia / plan de desarrollo comunitario al final del año 2.
- 100% de las iniciativas productivas propuestas cuentan con estudios de factibilidad / mercado y de negocio y mecanismos de capacitación y acompañamiento técnico.
- Aumento en el nº de comunitarios capacitados, acreditados e involucrados en actividades en apoyo a la gestión cotidiana (monitoreo biológico; control y vigilancia) de las áreas protegidas.
- Las 5 APMC cuentan con mecanismos (comités comunitarios asesores o su equivalente) que garantizan la participación de los actores locales en la orientación y en la toma de decisiones con respecto a la gestión de las áreas y que se reúnen al menos 2 veces al año.

Resultado 3: Comunicación e intercambios efectivos para adopción de nuevas prácticas.

Indicadores de resultado:

- Al final del proyecto, al menos 9 pequeños proyectos regionales ejecutados y monitoreados por los fondos naturales (3 al final del año 2, 3 al final del año 3 y 3 al final del año 4).
- Al menos 2 reuniones regionales realizadas. Esquema de seguimiento a la implementación de acuerdos alcanzados.

- Al final del proyecto se han promovido al menos cinco intercambios de experiencias entre los administradores de las áreas y/u otros stakeholders de cada APMC.

Estos indicadores serán medidos por la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM y los Fondos Miembro, responsables de la ejecución de este resultado.

3.4. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Breve análisis de las medidas que se están realizando para garantizar la sostenibilidad de las acciones y resultados previstos.

Tener actualizada esta información en los POAs permitirá elaborar el informe previsto en el cuarto año “Informe sobre el concepto de operación y mantenimiento de las actividades: Desarrollo posterior del Proyecto”.

3.4.1) Sostenibilidad Institucional.

Las medidas en la cual el proyecto influye y respeta las características de las organizaciones y/o instituciones locales; la capacidad de éstas de desempeñar su papel después del cierre del proyecto y la adecuación del presupuesto del proyecto para este objetivo. Debe proporcionar información destacada sobre la existencia de esfuerzos de coordinación entre agencias y/o donantes, a través de participaciones con otros Proyectos o fondos que intervienen en el área de acción del Proyecto.

3.4.2) Sostenibilidad financiera.

Indicar si los servicios brindados por el Proyecto pueden seguir funcionando cuando se agoten los fondos externos; si hay suficientes recursos para cubrir todos los gastos y si se genera una capacidad local de sostener los gastos de operación después del cierre del proyecto.

3.4.3) Medio Ambiente.

Deberán hacerse consideraciones medioambientales, en las actividades previstas. Dentro de las acciones propuestas deberá ponerse atención a fin de que, en la realización de las mismas, no se impacte negativamente al ambiente, sobre todo con daños irreversibles al mismo, con efectos negativos a la salud humana.

3.4.4) Tecnología apropiada.

Por lo general se deberá prestar atención a que la tecnología introducida por el Proyecto se concilie con las tradiciones, capacidades y conocimientos existentes en cada APMC.

3.4.5) Sostenibilidad sociocultural.

Indicar si el proyecto tiene en cuenta la percepción local de las necesidades y el sistema local de estatus y creencias; si los beneficiarios y las otras partes interesadas han aceptado (y cómo) los cambios producidos por el proyecto. Indicar si la planificación prevista por el Proyecto es coherente con las normas y prácticas socioculturales de la región en donde interviene. Se facilitarán comentarios sobre las acciones que se realizan para responder a las necesidades de las comunidades locales; p.e., aumento de la oportunidad de empleo, mejora en las condiciones de vida de las poblaciones, construcción de infraestructuras que valorizan las condiciones culturales y sociales locales, etcétera. Explicar si el enfoque de género se ha incorporado transversalmente en todas las actuaciones del Programa.

3.5. ANEXOS AL POA DESCRIPTIVO

Anexo 1: Se deberá anexar al POA descriptivo una tabla de desarrollo (ver Anexo 3 a este documento: Tabla de desarrollo)

Anexo2: Al documento principal pueden ser agregados los anexos requeridos para ampliar información presentada en el documento. Los mismos deben, sin embargo, tener las mismas características de esencialidad y buena presentación, propias del documento principal.

4. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

El archivo de “Matriz de Planificación” consta de tres hojas las cuales deberán presentarse junto con el POA descriptivo. Estas hojas son:

Hoja Marco Lógico

En esta hoja queda recogido el marco lógico del proyecto, donde se describe el objetivo superior, el objetivo del programa, los resultados y los posibles indicadores para alcanzarlos.

Hoja POA-

En esta hoja se especificarán los costos de las actividades y subactividades a cargo del financiamiento del KfW y los aportes de contrapartida (Anexo 4).

- Actividad / subactividad: Se deberá utilizar el mismo nombre de actividad / sub actividad definidos en el POA descriptivo, utilizando los códigos insertados en el formato de la matriz de planificación.
- Costos: Descripción del gasto: es una descripción del tipo de gasto detallado que se utilizarán para la ejecución de la actividad.
- Unidad- Cantidad-Costo Unitario- Costo Total. En caso de que la actividad no sea por unidad, se considerará como gasto “Global”.
- Cronograma por actividad por mes: Deberá presentarse el cronograma de cuando se realizarán las inversiones previstas (adquisiciones de equipos, bienes y servicios).
- Financiamiento: que institución pone los recursos. Puede ser Fondo SAM -KfW – Otros (financiamiento de las áreas) ver ejemplo.
- Responsable del gasto: Institución que realizará el gasto.

Hoja POA-KfW

En esta hoja se insertarán exclusivamente los costos de las actividades y subactividades a cargo del financiamiento del KfW (Anexo 5).

Actividad y subactividad (repiten las de la hoja POA-)

- Código insertar el código de cada sub actividad (igual a la hoja POA-).
- Tipo de compra: Puede ser servicios, bienes (materiales equipos) u obras.
- Procedimiento: se refiere a cómo se va a efectuar la compra (oferta única, tres ofertas, licitación internacional) están indicadas en el manual operativo y se resumen en el Anexo 6 de la presente guía.
- Descripción de gasto (igual a hoja POA-).
- Unidad- Cantidad-Costo Unitario- Costo Global.
- Cronograma de actividades de Inversión. En qué cuatrimestre se va a realizar el gasto.
- Detalle por mes y cuatrimestre del gasto especificando la cantidad en cada mes.
- CI -C2- C3 es el total por cuatrimestre de gasto.

Se aconseja elaborar el POA descriptivo, teniendo en cuenta el detalle de la información que se deberá insertar en la matriz.

ANEXOS

ANEXO 1: EJEMPLO DEL POA DESCRIPTIVO

RESULTADO 1: LA PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS MARINO COSTEROS EN EL ÁREA DEL PROYECTO ESTÁN ASEGURADAS.

- Hay que hacer una descripción sintética de cómo las actividades y subactividades contribuirán al resultado previsto.
- Es importante mantener la misma codificación de actividades y sub actividades que en la matriz de planificación.

Ejemplo:

Actualmente existe un deterioro de las instalaciones e infraestructura del Parque debido a los efectos del último huracán. Se han identificado dos obras prioritarias a realizar en este primer año: la construcción de un muelle para las lanchas del parque y la construcción de una caseta para permitir una mejor vigilancia del área marina. El costo de mantenimiento de estas dos obras estará garantizado con los recursos provenientes de

Estas actividades contribuirán a lograr una eficiente coordinación interinstitucional entre la Dirección del Parque y los diferentes organismos que intervienen en la vigilancia del área marina (la Dirección Nacional Marítima, DIGEMAR y la Subsecretaría de Pesca), lo que permitirá mejorar las operaciones para la protección del área marina adyacente a la bahía de Monterillo.

B 1.01 Inversiones en infraestructura.

B.1.01.01 Construcción de un muelle para las embarcaciones del Parque.

Se procederá a contratar una empresa para la construcción de un muelle con las siguientes características etc..... Se utilizarán materiales locales (madera). Sus características serán las siguientes,etc. El muelle será utilizado para las dos lanchas en dotación el Parque.

B.1.01.02 Rehabilitación de una caseta de vigilancia en Las Palmas.

Para mejorar las condiciones de los guardaparques responsables de la vigilancia del área marina, se rehabilitará la caseta de vigilancia de las Palmas. Los trabajos que se realizarán son los siguientes: sustitución del piso madera, cambio de algunas láminas de zinc del techo y la readecuación del sistema de aprovisionamiento de agua. Estos trabajos serán realizados por los mismos guardaparques, adquiriendo los materiales necesarios. Por lo tanto, no se procederá a la contratación de la obra.

B.1.02 Inversiones en equipamiento.

B.1.02.01 Dotación de equipamiento para la vigilancia.

Para facilitar las tareas de control y vigilancia de las áreas, se dotará a los guardaparques con un Kit compuesto por: 1 largavista, 1 radio de comunicación, y 1 chaleco salvavidas. Se adquirirán 3 kits, de los cuales dos serán entregados al personal del parque y uno estará a disposición de la Dirección Nacional del Parque. Parte de los recursos necesarios para el equipamiento serán aportados como contrapartida por el Proyecto de Conservación Internacional.

RESULTADO 2 - MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO Y USO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS MARINOS COSTEROS SON APLICADAS.

Para disminuir la presión de la pesca en el área marina se ha previsto apoyar a un grupo de pescadores organizados con la dotación de equipos para establecer una micro empresa turística. La generación de nuevos ingresos económicos a las familias de la comunidad de la Bahía la Graciosa permitirá reducir la pesca a través de la aplicación consensuada de periodos de veda.

M.2.01 Apoyo a al equipamiento de eco albergue en Bahía la Graciosa.

Para completar el equipamiento del eco albergue de la Cooperativa de Pescadores 18 de mayo, se procederá a la adquisición de dos refrigeradoras para la cocina y el comedor del albergue. Una refrigeradora será adquirida por el Proyecto y la otra con recursos financieros de contrapartida aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo.

ANEXO 2: TABLA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Para completar la tabla de desarrollo de proyecto, incluya la siguiente información en cada columna respectiva:

- **Objetivo:** Copie los objetivos específicos previstos en el Marco Lógico del Proyecto.
- **Producto/Resultados esperados:** detallar los resultados esperados según el Marco Lógico del Proyecto.
- **Actividad y subactividad:** Una acción específica o lista de tareas tomadas para alcanzar cada resultado. Una buena actividad reúne los criterios de estar vinculada, enfocada, ser viable y apropiada. Detalle cada actividad que debe ser desarrollada con el fin de obtener los resultados esperados.
- **Unidad de tiempo:** la unidad de tiempo es mensual y se comparará la recogida en la matriz de planificación.
- **Indicadores de Desempeño:** Miden el grado en que han sido implementadas las actividades. Defina el indicador para cada actividad.
- **Indicadores de Impacto:** Miden los cambios en el estado del sistema subyacente. Si aplica, defina el indicador para cada actividad.
- **Supuestos y riesgos:** Que requisitos deben cumplirse, si fuera el caso, antes del inicio del proyecto. Los acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para la sostenibilidad en el largo plazo.
- **% de Desarrollo:** Esta columna se completará para la presentación de informes técnicos. Cada APMC indicará en que porcentaje se ha desarrollado cada actividad durante el período del informe.

[illegible]

ANEXO 3: EJEMPLO MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: HOJA POA .

Actividades		Subactividades		Costos (USD)					Cronograma de actividad de Inversión (2014)												Financiamiento (USD)			Responsable gasto
Cód. Act.	Actividad	Subactividad	Cód. Subact.	Descripción gasto.	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Fondo Sam	KfW	Otros	
COMPONENTE 1 - CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS MARINO COSTEROS.																								
B.1.01	Inversión en infraestructura.	Construcción de un muelle para embarcaciones del parque	B.1.01.01	Contrato de obra	Contrato	1	40,000	40,000									X					40,000		TIDE
		Rehabilitación de una caseta de vigilancia en Las Palmas.	B.1.01.02	Materiales para autoconstrucción	Global			25,000											X				25,000	
Subtotal Medida B.1.01								65,000													0	65,000	0	
B.1.02	Inversiones en equipamiento.	Dotación de equipamiento para facilitar las tareas de control y vigilancia de las áreas (largavistas, equipo de comunicación, etc.).	B.1.02.01	3 radios, 8 chalecos, 6 largavistas	Kit	3	5,000	15,000							X	CONTRAPARTIDA DE CONSERVACIÓN INTERNACIONAL						10,000	5,000	TIDE
Subtotal Medida B.1.02								15,000													0	10,000	5,000	
SUBTOTAL COMPONENTE 1								80,000													0	75,000	5,000	
COMPONENTE 2 - MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO Y USOS SOSTENIBLES DE LOS RECURSOS MARINOS COSTEROS.																								
M.2.01	Fomento de las bases productivas de comunidades/asociaciones.	Apoyo a al equipamiento de ecoalbergue en Bahía la Graciosa	M.2.01.01	Refrigeradores.	Refrigerador	2	500	1,000										X				500	500	TIDE
Subtotal Medida M.2.01								1,000													0	500	500	
SUBTOTAL COMPONENTE 2								1,000													0	500	500	
TOTAL POA (2014)								81,000													0	75,500	5,500	

ANEXO 4: EJEMPLO MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: HOJA POA KFW.

Actividades		Subactividades		Costos (USD)						Cronograma actividades inversión			Cuatrimestre 1				Cuatrimestre 2				Cuatrimestre 3				C1	C2	C3	Monto Anual	Responsable gasto	
Cód. Act.	Actividad	Subactividad	Cód. Subact.	Tipo Compra	Procedimiento	Descripción gasto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	C1	C2	C3	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL			Total KfW		
COMPONENTE 1 - CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS MARINO COSTEROS.																														
B.1.01	Inversión en infraestructura.	Construcción de un muelle para embarcaciones del parque	B.1.01.01	Obra	3 ofertas	Contrato de obra	Contrato	1	40,000	X	X							15,000	5,000		20,000				0	20,000	20,000	40,000	TIDE	
		Rehabilitación de una caseta de vigilancia en las Palmas.	B.1.01.02	Obra	3 ofertas	Materiales para construcción	Global		25,000	X	X									12,500		12,500				0	12,500	12,500	25,000	TIDE
Subtotal Medida B.1.01																		15,000	17,500	0	32,500	0	0	0	0	32,500	32,500	65,000		
B.1.02	Inversiones en equipamiento.	Dotación de equipamiento para facilitar las tareas de control y vigilancia de las áreas (largavistas, equipo de comunicación, etc.).	B.1.02.01	Equipo	Oferta única	3 radios, 8 chalecos, 6 largavistas	Kit	3	5,000		X							5,000			5,000				0	0	10,000	10,000	TIDE	
Subtotal Medida B.1.02																		5,000			5,000			0	0	10,000	10,000			
SUBTOTAL COMPONENTE 1										X	X							15,000	17,500	5,000	32,500	0	5,000	0	32,500	42,500	75,000			
COMPONENTE 2 - MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO Y USOS SOSTENIBLES DE LOS RECURSOS MARINOS COSTEROS.																														
B.2.01	Fomento de las bases productivas de comunidades/asociaciones.	Apoyo a al equipamiento de ecoalbergue en Bahía la Graciosa	B.2.01.01	Equipo	Oferta única	Refrigeradores.	Refrigerador	2	500	X								500							0	500	0	500		
Subtotal Medida B.2.01																		500						0	500	0	500			
SUBTOTAL COMPONENTE 2										X	X							500	0	0	0	0	0	0	0	0	500	0	500	
TOTAL POA (2014)																		15,500	17,500	5,000	32,500	0	5,000	0	33,000	42,500	75,500			

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN

Adquisiciones de bienes, servicios y obras previstos en el manual operativo.

Para la adquisición de bienes, servicios y obras regirán las instrucciones prácticas indicadas en la tabla siguiente:

Servicios	Bienes (Materiales y equipos)	Obras
$X \geq 100.000,00$ EUR Licitación pública internacional Someter las bases de licitación a KFW a través de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM antes de la licitación. Las bases de licitación, la propuesta de adjudicación y el respectivo contrato, requerirán de la no objeción del KFW. En caso de imposibilidad de licitar se deberá solicitar la no objeción a KFW a través de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM.	$X \geq 100.000,00$ EUR Licitación pública internacional Someter las bases de licitación a KFW a través de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM antes de la licitación. Las bases de licitación, la propuesta de adjudicación y el respectivo contrato, requerirán de la no objeción del KFW. En caso de imposibilidad de licitar se deberá solicitar la no objeción a KFW a través de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM.	$X \geq 100.000,00$ EUR Licitación pública internacional Someter las bases de licitación a KFW a través de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM antes de la licitación. Las bases de licitación, la propuesta de adjudicación y el respectivo contrato, requerirán de la no objeción del KFW. En caso de imposibilidad de licitar se deberá solicitar la no objeción a KFW a través de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM.
$10.000,00 \leq X < 100.000,00$ EUR 3 cotizaciones de proveedores competitivos y no relacionados entre si. Para la evaluación de las cotizaciones se efectuará en un cuadro comparativo y se preparará un acta de adjudicación, que será firmada, por tres representantes del Comité de Selección.	$5.000,00 \leq X < 100.000,00$ EUR 3 cotizaciones de proveedores competitivos y no relacionados entre si. Para la evaluación de las cotizaciones se efectuará en un cuadro comparativo y se preparará un acta de adjudicación, que será firmada, por tres representantes del Comité de Selección.	$20.000,00 \leq X < 100.000,00$ EUR 3 cotizaciones de proveedores competitivos y no relacionados entre si. Para la evaluación de las cotizaciones se efectuará en un cuadro comparativo y se preparará un acta de adjudicación, que será firmada, por tres representantes del Comité de Selección.
$X < 10.000,00$ EUR Se podrá efectuar la compra basándose en una única oferta.	$X < 5.000,00$ EUR Se podrá efectuar la compra basándose en una única oferta.	$X < 20.000,00$ EUR Se podrá efectuar la compra basándose en una única oferta.

Independientemente del importe de adquisición y de forma general, la selección de las ofertas tiene que ser efectuada teniendo en cuenta la relación calidad/precio, el respeto de las normas nacionales e internacionales, los plazos de entrega y aplicando los principios de transparencia e igualdad de condiciones a los potenciales proveedores.

Las adquisiciones de bienes y/o servicios se realizarán de conformidad con lo establecido en el Contrato de Aporte Financiero y el Acuerdo Separado correspondiente. Se regirán por la ley de contratación de los Estados en los cuales se origine el gasto y las Normas para la Adjudicación de Contratos de Suministros y Servicios del KFW.

En caso de ser requerido un Comité de Selección, deberá ser constituido por los menos por tres personas nombradas por la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM o por representante Autorizado del Fondo Miembro y/o el representante autorizado de sus contrapartes locales. Estos representantes serán identificados antes del proceso de licitación garantizándose su imparcialidad y su capacidad para evaluar las ofertas.

Los trámites a seguir para proceder a una adquisición basada en tres cotizaciones son los siguientes: La solicitud de la oferta al menos a tres proveedores, la tabla comparativa de las distintas ofertas, con la

valoración justificada de su elección aprobada por el Comité de Selección, la orden de compra con las modalidades de suministro concordadas, el contrato con el proveedor seleccionado.

El Fondo SAM elaborará, por cada POA, una lista detallada de bienes y servicios que serán adquiridos directamente por el Fondo SAM, y requerirá la no objeción previa del KFW.

Para las licitaciones internacionales ($\geq 100.000,00$ EUR) se utilizarán las Normas para la Adjudicación de Contratos de Suministros y Servicios en el marco de la Cooperación Financiera Oficial con Países en Desarrollo contempladas en el Anexo 7 del Convenio firmado entre el Fondo SAM y KFW. Estas licitaciones requerirán de la coordinación de la Dirección Ejecutiva del Fondo SAM.

No está permitido fraccionar artificialmente en varias compras el importe total indicado en el presupuesto, referido a la misma partida de gasto, para evitar el procedimiento de compra regulado en el presente manual. Todas las adquisiciones de bienes y/o servicios deberán estar sustentadas por facturas que cumplan con los requisitos legales.

El pago por adelantado debe ser justificado y asegurado con las garantías suficientes según usanzas nacionales. En contratos de servicios se podrá realizar un primer pago por concepto de anticipo, que no deberá exceder el 40% del valor total contractual, sin garantía, cuidando en todo caso aplicar lo dispuesto en las disposiciones generales del Presupuesto.