

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

**“ADMINISTRACIÓN FINANCIERA APLICABLE A LAS ORGANIZACIONES
NO GUBERNAMENTALES”**

**TESIS PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
POR**

CÉSAR ALFREDO CALDERÓN OROZCO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

Guatemala, Septiembre 1998

R

03

T(1942)

0.3

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

<i>DECANO</i>	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
<i>SECRETARIO</i>	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
<i>VOCAL I</i>	Lic. Jorge Eduardo Soto
<i>VOCAL II</i>	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
<i>VOCAL III</i>	Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
<i>VOCAL IV</i>	P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
<i>VOCAL V</i>	P.C. Miguel Angel Tzoc Morales

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL POR ÁREAS PRÁCTICAS**

Área Matemática - Estadística

Lic. Víctor Manuel Castro Sosa

Área Administración y Finanzas

Lic. Luis Enrique Castañeda Quan

Área Mercadeo y Administración de Operaciones

Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo

LICENCIADO
HUGO ROLANDO PEÑA CRUZ
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 798

Guatemala, 15 de julio de 1,998

Señor
Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Licenciado Donato Monzón Villatoro
Ciudad Universitaria Zona 12

Señor Decano:

Con relación a la designación que esa Decanatura me hiciera en su oportunidad, para asesorar y revisar el trabajo de tesis del estudiante CESAR - ALFREDO CALDERON OROZCO, Carnet No. 88-14756 denominado ADMINISTRACION FINANCIERA APLICABLE A LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, informo a usted de su conclusión:

El estudiante CALDERON OROZCO realizó su trabajo de tesis con esfuerzo y dedicación, el cuál constituye un aporte valiosísimo a la bibliografía respecto al tema, en el cuál abordó aspectos relevantes de esas Organizaciones No - Gubernamentales, las cuales expuso con claridad sobre bases de estudio y experiencia.

Por lo expuesto y por llenar los requisitos académicos correspondientes considero que reúne las condiciones requeridas para optar al Título de Administrador de Empresas en el Grado Académico de Licenciado.

Atentamente,


Lic. Hugo Rolando Peña Cruz.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 18
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOCE DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en lo estipulado en el Artículo 23º. Del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis y el Acta ADMON. 29-98, donde consta que el estudiante CESAR ALFREDO CALDERON OROZCO, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado: "ADMINISTRACION FINANCIERA APLICABLE A LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES".

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIA



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Hugo Rolando Peña

Lic. Otto Rene Morales

Lic. Victor Manuel Castro Sosa

Lic. Luis Enrique Castañeda Quan

Lic. Otto Rene Burgos Ruiz

Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo

Lic. Luis Vasquez Vides

Lic. Juan José Perussina

Licda. Claudia Santiago

*Al personal de la Oficina Local y de la
Oficina Central de*

AYUDA POPULAR NORUEGA

En especial al Representante Residente y Familia

Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala

A mis amigos en especial a:

Daniel Ramos, Edgar Soliz, Hugo Figueroa,

Herson Aguilar, Werner López,

Dilma, Mara, Yolanda, Johana,

Claudia, Yvonne, Imelda,

Dedicada a mi Madre

Natalina María Orozco Monzón

*Por el valor y el coraje con que aceptó su vida,
por darme la vida y compartirme su sabiduría;
por hablarme de Dios, enseñarme a creer en Él y
encontrarlo en cada una de sus creaciones.*

*Por incentivarne a convertir los sueños y aspiraciones
en realidades, por medio de esfuerzo, sacrificio y dedicación.*

*Por darme un hermano admirable, una cuñada
afectuosa y unos sobrinos alegres, inteligentes
y traviosos que siempre contarán conmigo
y compartirán sus logros, haciendo mi vida más feliz.*

*Por compartir conmigo las sabias enseñanzas de mi Abuela
y de mi Abuelo e inculcarme que la familia es la base
de la fuerza. Por demostrándome que todo se puede,
si se cuenta con la fe, la determinación y el apoyo de una
sólida familia, orgullosa de sus humildes orígenes.*

*Por inculcarme el amor a la tierra que me vio nacer y
el agradecimiento a las personas que nos han ayudado
y acompañado a lo largo de los años.*

*Pero sobre todo por apoyarme cuando las
fuerzas me han faltado. Por consolarme cuando
lo he necesitado, por curar mis heridas y aliviar
mis enfermedades con paciencia y mucho amor.
Y por creer en mí aun cuando todos pierdan la fe.
Por todo eso y por cada lágrima que has derramado,
por todo el dolor que te he hecho sentir y por todos
los sacrificios que has enfrentado, por el amor a tus hijos,
te dedico este trabajo y mis futuros logros.*

CONTENIDO

	<i>Página</i>
<i>Introducción</i>	<i>i</i>
CAPITULO I	
TEORÍA BÁSICA SOBRE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	
A. CONCEPTO E IMPORTANCIA	2
B. BASE LEGAL	4
C. ORGANIZACIÓN	6
D. LAS ONGs EN EL MEDIO GUATEMALTECO	8
1. Antecedentes Históricos	9
2. Perfil Actual	10
3. Sectores que Atienden	14
4. Proceso de Constitución	14
CAPITULO II	
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA APLICABLE	
A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERACIONAL	17
B. MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS	21
C. ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL	23
D. PRESUPUESTOS	26
1. Comunicación de las Normas de Preparación	28
2. Preparación del Presupuesto Estimado	29
3. Revisión y Aprobación de los Estimados	29
4. Presupuesto Aplicables	30
4.1 Por Período	30

4.2	Por Objetivo	30
4.3	Por Programa	31
4.4	Por Proyecto	31
E.	ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA Y CONTROL DEL PRESUPUESTO	32
1.	Sistema de Información Financiera	32
1.1	Estados Financieros básicos	33
a.	Balance General	33
b.	Estado de Ingresos y Egresos y Cambios en el Balance de Fondos	33
c.	Estado de Flujo de Efectivo	34
1.2	Controles Internos	35
2.	Sistema Contable	36
2.1	Métodos de Registro Contable	37
2.2	Catálogo de Cuentas	37
F.	CONTABILIDAD POR FONDOS	42
1.	Fondos Generales o No Restringidos	43
2.	Fondos de Programas o Fondos Restringidos	44
3.	Fondos de Planta	44
4.	Fondos Dotales	44
5.	Fondos de Retiro	45
G.	CONSIDERACIONES ESPECIALES	45
1.	Movimientos o Préstamos entre Fondos	45
2.	Transferencia entre Fondos	46
3.	Depreciaciones	46
4.	Inversiones en Activos Fijos	46

H.	COSTOS INDIRECTOS	47
I.	CONTABILIZACIÓN	47
	1. Primer Caso Aportes	48
	2. Segundo Caso Transferencias	49
	3. Tercer Caso Varios	50
J.	POLÍTICAS CONTABLES Y FINANCIERAS APLICABLES	51
	1. De Ingresos	51
	2. De Egresos	51
	3. De Compras y Contrataciones	52
	4. De Activos Fijos y Documentación	52
K.	INVERSIÓN DE FONDOS	52
	1. Fondos Mutuos de Apoyo	53
	2. Pagarés	54
	3. Otras Opciones Existentes en el mercado	54
CAPITULO III		
ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO		55
CAPITULO IV		
PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA		64
A.	EVALUACIÓN FINANCIERA	65
	1. Objetivos	65
	2. Aspectos Previos a Verificar	66
	3. Alcance de la Evaluación	68
	4. Procedimiento de Evaluación Financiera	68

4.1	Estudio del Entorno Legal	69
4.2	Obtención y Actualización de la Comprensión de los Proyectos	69
a.	Revisión analítica general	69
b.	Evaluación general del entorno de control interno	70
c.	Identificación de las fuentes de información	70
5.	Plan de Ejecución	71
6.	Análisis del Grado de Solidez Institucional	71
7.	Discusión de las Observaciones	79
8.	Redacción del Informe	79
9.	Presentación del Informe	82

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.	CONCLUSIONES	83
B.	RECOMENDACIONES	84

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, Guatemala como otros países, ha experimentado un incremento en el número de Organizaciones No Gubernamentales, en el desarrollo social del país. Estas entidades se caracterizan por operar a un nivel muy particular, con un amplio y diverso espectro de objetivos, que reflejan la naturaleza heterogénea de sus roles, como parte de la sociedad civil.

Dentro del marco de transformaciones que se han iniciado en el país, ha forzado a la redefinición de los roles entre las entidades, las organizaciones populares y las agencias internacionales, así como la de estrategias comunes ante las políticas de desarrollo y estatus legal del Gobierno. Estas debilidades están obligando a las entidades a fortalecerse institucional y administrativamente, para completar la transición a métodos más eficientes y transparentes de administración.

El estudio abarca las organizaciones que tienen su sede administrativa en la ciudad capital de Guatemala, constituidas como tal antes del treinta y uno de diciembre de mil novecientos noventa y siete y que se dedican a la microempresa, medio ambiente y desarrollo; género, concientización ciudadana, democratización y refugiados, retornados y desplazados.

Se presume que una buena parte de Organizaciones No Gubernamentales operan en el país y atienden a los sectores antes mencionados, pero no aplican hasta el momento políticas y procedimientos de administración financiera adecuados.

Por lo tanto, carecen de mecanismos que los conduzcan hacia el manejo eficiente de los fondos donados y la búsqueda de la autosostenibilidad. Cuentan con Juntas Directivas que no están debidamente preparadas en los aspectos de planificación financiera estratégica.

Este estudio tiene como objetivo ampliar la bibliografía disponible sobre el tema. Aporta información con enfoque profesional sobre las Organizaciones No

Gubernamentales, para que sea aplicable en el fortalecimiento y la mejora del funcionamiento en general, especialmente en el ámbito financiero.

Además, propone políticas financieras y presenta los elementos necesarios para la adecuada planificación y administración financiera. Explora las posibilidades de inversión dentro del mercado de valores de la República.

El trabajo no pretende hacer un estudio exhaustivo y particular de las acciones llevadas a cabo por cada una de las entidades estudiadas, sino extraer componentes de las experiencias, que permitan conocer la tendencia sobre el objeto de estudio de la investigación.

En la primera parte se expone la conceptualización básica de las ONGs, los roles asumidos por éstas en el ámbito mundial y específicamente, en el medio nacional. A la vez, se hace mención de los procedimientos de constitución y organización.

En la segunda parte de este trabajo se estudian los sistemas que pueden ser aplicados en el área financiera de las organizaciones. En la tercera parte se analizan a las organizaciones y el entorno financiero que las rodea.

En la cuarta parte, se describe la metodología desarrollada para evaluar el entorno administrativo y financiero de las organizaciones. Se apoya para esto en la utilización de la encuesta institucional, una herramienta que califica y analiza la efectividad de los sistemas.

Finalmente, se medita sobre el problema objeto de estudio y los resultados obtenidos, los cuales se expresan en las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

TEORÍA BÁSICA SOBRE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Existen organizaciones no lucrativas conocidas como ONGs, que surgen en respuesta a la problemática que diversos grupos sociales afrontan dentro de una realidad determinada, en un momento preciso y pretenden ser el medio para llegar a la solución de la misma.

El término ONG fue acuñado hace cuarenta años por la Organización de Naciones Unidas, para nombrar a todo organismo de presión, cabildeo, de prestación de servicios y promoción humana, que no perteneciera a las esferas gubernamentales¹.

Las ONGs son organizaciones cuyo objetivo es el servicio a los miembros que la integran o a la comunidad, por lo tanto no persiguen la distribución de utilidades dentro de sus asociados y cualquier excedente generado se ha de reinvertir.

Estas entidades obtienen ingresos a través de la autogestión y en su mayor parte de las donaciones de agencias de cooperación, organismos internacionales, empresas y donantes particulares. Su campo de acción comprende entre una gran diversidad las siguientes áreas: Educación, cultura, servicio social, asociaciones profesionales y religión, entre otras.

Las organizaciones no gubernamentales funcionan en la actualidad en casi todo el mundo, cobrando mayor fuerza e importancia en los países en vías de desarrollo, debido a que abarcan distintos objetivos y metas. Para comprender en mejor forma la evolución de éstas, se presenta una clasificación de cuatro generaciones determinada por David Korten, basada en el énfasis del trabajo y el alcance de las acciones desarrolladas:

PRIMERA GENERACIÓN

De bienestar y alivio, se dedican a satisfacer las necesidades prioritarias resultantes

¹ Unpaíd "HUMAN DEVELOPMENT REPORT". Oxford University Press, New York, 1993. Pág. 89.

de conflictos armados o desastres naturales, sin objetivos a largo plazo².

SEGUNDA GENERACIÓN

Se dedican a proyectos de desarrollo en las localidades, poco preocupadas por procesos en el ámbito nacional³.

TERCERA GENERACIÓN

Basan su estrategia y visión estructural en el desarrollo, aplican conceptos de sostenibilidad, autogestión y transformación social. Satisfacen necesidades resultantes de los problemas locales y nacionales⁴.

CUARTA GENERACIÓN

Se basan en la estrategia de acompañar movimientos populares para generar cambios en el ámbito mundial⁵.

Es importante mencionar, que las organizaciones pueden presentar características de más de una generación a la vez.

A. CONCEPTO E IMPORTANCIA

Para el medio guatemalteco, las entidades no gubernamentales serán conceptualizadas como organizaciones civiles surgidas de la preocupación por la situación económica - social resultante de la situación política y el impacto de los conflictos internos del país. Se comprometen a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones⁶, mediante el desarrollo sostenible como medio para que los Guatemaltecos y sus comunidades se conviertan en agentes de desarrollo a través de la autogestión y el fortalecimiento de poder local⁷, persiguiendo el mejoramiento de las capacidades humanas y

² David Korten. "TERCERA GENERACIÓN ESTRATEGIAS PARA ONGs: LA LLAVE PARA LA CENTRALIZACIÓN DEL DESARROLLO MUNDIAL". World Development Supplement Vol. 15 autunno 1987. Pág. 25

³ *Idib.*

⁴ *Idem.*

⁵ David Korten. "HACIA EL SIGLO VEINTIUNO. ACCIÓN VOLUNTARIA Y AGENDA GLOBAL". Connecticut: Kumarian Press, 1990. Pág. 226

⁶ Consejo de Instituciones de Desarrollo. "ESTUDIOS BASE PARA UNA ESTRATEGIA ALTERNATIVA DE DESARROLLO NACIONAL". COINDE. Guatemala, Agosto 1996. Pág. 43

⁷ Díaz, Julio. "DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS ACUERDOS DE PAZ". Ecao. Guatemala abril 1997. Pág. 12

la transformación de las relaciones en que se desenvuelven⁸ para combatir a la pobreza.

Las organizaciones no gubernamentales poseen gran diversidad en cuanto a la forma que pueden adoptar, pero tienen tres cosas en común: no son organizaciones del sector público, no son empresas mercantiles y sobre todo si son organizaciones. Las ONGs son de origen no gubernamental, constituidas con el apoyo ofrecido por entidades de cooperación internacional, donantes particulares o empresariales para apoyo de los diferentes proyectos para la población rural; poseen personería jurídica propia, creadas sin ánimo de lucro y generalmente, están orientadas al desarrollo de los sectores necesitados.

La importancia de la existencia de las mismas radica en los objetivos de creación, que aunque pueden ser distintos y los intereses dependan de los asociados y directivos, sus vínculos con el contexto nacional se visualizan como canalizadoras de los recursos financieros e impulsoras de transferencia tecnológica, lo que proporciona más oportunidades y capacita a los sectores más pobres de la sociedad, mediante el esfuerzo, la dedicación y la organización.

En la práctica, son diversas las áreas con problemas que enfrentan las cuales limitan el impacto de su trabajo e inhiben las acciones tendientes hacia un desarrollo alternativo. Dentro de las limitaciones consideradas como más importantes y por consiguiente, los principales retos a resolver, están la planificación y el manejo de los recursos financieros.

No se le deben poner limitantes a la población para definir cuáles son sus prioridades, lo que sí debe existir es un criterio sobre cuáles son las tareas técnicas y financieras que pueden asumir; de lo contrario, se cae en el juego de engañar a la población haciendo ofrecimientos que no se pueden cumplir⁹.

La actual situación política está propiciando el restablecimiento de las estructuras civiles como espacios de expresión y participación en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. A un año de la firma de los Acuerdos de Paz y con la experiencia del Foro de Coordinaciones de ONGs, se concluyó que estas deben ser más activas, puesto que no son intermediarios entre la sociedad y el Estado. Por lo tanto, deben constituirse en cuerpos técnicos de apoyo a la población, no solo en proyectos productivos y de desarrollo

⁸ Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. "ONGs Y ENTIDADES DE DESARROLLO Y DERECHOS HUMANOS". Guatemala, septiembre 1997. Pág. V.

⁹Entrevista con un directivo de ONG

económico, sino para incidir en el desarrollo de las comunidades y del país¹⁰.

B. BASE LEGAL

En el artículo 34 de la Constitución Política de la República se reconoce el Derecho de Asociación indicando: "Se reconoce el Derecho de Libre Asociación. Nadie está obligado a asociarse, ni a formar parte de grupos o asociaciones ..."

El Derecho Privado Nacional - Código Civil- reconoce la figura de este tipo de organizaciones en el artículo 15, en el inciso.2º. , siendo estas: Asociaciones Civiles, Centros, Clubes, Consejos, Cooperativas, Federaciones, Fundaciones, Institutos, Ligas, Patronatos, Comités, Asociaciones extranjeras o Fundaciones Extranjeras.

En el inciso 3º. , se regula este tipo de asociaciones, el que literalmente dice así: " Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otra orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva"

Estas organizaciones como personas jurídicas que son, forman una entidad civil distinta de sus miembros individualmente considerados; puede ejercitar todos los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarias para realizar sus fines y será representada por la persona u órgano que designen las reglas de su institución, sus estatutos, reglamentos y/o la escritura social o acta notarial¹¹.

Una organización se constituye basándose en el Artículo 34 de la Constitución de la República y el Artículo 15 del Código Civil, por medio de la protocolización de una escritura pública o acta notarial, deben tener redactados los Estatutos, que son la base indispensable para el funcionamiento, organización, dentro de sus normas estatutarias se debe establecer un régimen específico, de control financiero, con previsión de auditorías externas y su fiscalización por las entidades correspondientes, cuando proyectan captación de donaciones o recursos nacionales o internacionales de los no asociados. También deben definir los objetivos que perseguirán, tomado en cuenta que han de ser ciertos y realizables.

¹⁰ Xiquin, Calixta. "APPROACH AND IMPACT OF SUPPORT TO NON GOVERNMENTAL ORGANISATIONS". NPA. Oslo, Norway. 1996. Pág. 7

¹¹ Código Civil. Artículos 24 y 27.

Como mínimo deberán contar con 14 miembros fundadores, siete de ellos formarán la Junta Directiva, identificando plenamente sus datos personales y consignando su número de cédula.

En el país, existen leyes fiscales o tributarias que regulan a las entidades. Dentro de las obligaciones fiscales que deben observar, tenemos el caso del Impuesto sobre la Renta, el cual establece que todas las organizaciones no lucrativas están exentas del pago de dicho impuesto, ya que no generan ningún tipo de renta. Dicha ley estipula algunas obligaciones que deberán ser atendidas como la inscripción formal ante la Dirección General de Rentas Internas, como agente retenedor quedando obligadas a efectuar retenciones a personas no domiciliadas, a asalariados y con carácter de pago definitivo a personas domiciliadas cuando así lo establezca la ley. La presentación anual de la declaración jurada y la utilización de libros contables autorizados y habilitados¹².

La Ley del Impuesto al Valor Agregado establece que están exentas del impuesto todas las donaciones y aportes a entidades no lucrativas debidamente registradas.¹³ La principal reforma, al impuesto al valor agregado establece que para que sea deducible, debe estar registrada tanto en la recipientaria de la donación así como la entidad que reclama la deducción. Por ello obliga a estar debidamente constituidas y llevar contabilidad completa.

Asimismo el Código Tributario establece normas y sanciones relacionadas con las leyes fiscales que afectan a todas las personas jurídicas que operen en el país. En el caso de las entidades no lucrativas, están exentas de la Ley del Impuesto sobre Productos Financieros, Ley del Impuesto de las Empresas mercantiles y Agropecuarias, Ley del Impuesto de Solidaridad extraordinario y la de Emisión de bonos del Tesoro de Emergencia Económica.

Las entidades no lucrativas son reguladas por lo que establecido en el Código de Trabajo de la República, el cual dicta aspectos importantes de las relaciones obrero patronales, tales como: a). La duración de la jornada de trabajo, b). El horario ordinario y extraordinario¹⁴, c). Los días de asueto con goce de salario¹⁵, d). Vacaciones remuneradas¹⁶,

¹² Ley del impuesto sobre la Renta. Artículo 6, incisos h, c, d. Decreto 26-92 y sus reformas Decreto 61-94

¹³ Ley del Impuesto al Valor Agregado. Artículo 7 inciso 9 Decreto 27-92 y Reforma 60-94.

¹⁴ Artículo 116 y 122 del decreto 1441, modificado por el artículo 102 de la Constitución Política de la República

¹⁵ Artículo 127 del decreto 1441, reformado por el artículo 3 del Decreto número 1618 del Congreso de la República

¹⁶ Artículo 130 del decreto 1441, reformado por el artículo 6 del Decreto 64-92 del Congreso de la República.

e). Pago anual de aguinaldo¹⁷, f). Pago anual del Bono 14¹⁸, y g). Al finalizar la relación laboral el pago de una indemnización por tiempo servido¹⁹. Así como la obligación de inscripción al Seguro Social que regulan las relaciones laborales.

C. ORGANIZACIÓN

En general, las ONGs están organizadas en Asamblea General, Junta Directiva y Director Ejecutivo. La asamblea general, que también se llama junta general de asociados, está integrada por la totalidad de los miembros y es la autoridad máxima. De acuerdo a los estatutos, estas asambleas se celebran periódicamente en forma ordinaria, para tratar los asuntos que le competen y extraordinariamente, cuando se presentan asuntos que necesiten atenderse urgentemente.

La Asamblea General elige entre sus miembros a las personas que se encargarán de la administración de la entidad, constituyéndose en Junta Directiva²⁰, que es el órgano directivo supremo de la organización. La forma en que cumplen con sus responsabilidades en la práctica varía, en función de factores externos e internos. La Junta Directiva debe asumir y definir funciones importantes, hacer explícita la filosofía de la organización y establecer las normas éticas de la misma.

Los integrantes deben participar en el proceso de planificación para asumir la debida propiedad del plan y brindar asesoramiento en las áreas en que tengan experiencia profesional²¹.

La selección del Director Ejecutivo es responsabilidad de la Junta Directiva y establece las funciones específicas de éste, para que pueda ejercer sus facultades y encauzar el entusiasmo y compromiso hacia una conducta apropiada. Un Director Ejecutivo prudente sabe cuando consultar con la Junta Directiva y pedirle su opinión en temas controversiales²².

¹⁷ Según el Decreto 76-78 del Congreso de la República.

¹⁸ Decreto 42-92 del Congreso de la República

¹⁹ Artículo 1441, del Decreto 1441

²⁰ Ingram, Richard T. "LAS RESPONSABILIDADES BASICAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO". National Center for Nonprofit Boards. Washington, D.C. 1991. Pág. 5.

²¹ Ibid. Pág. 7

²² Ibidem. Pág. 12

Las ONGs tienen diferencias en cuanto a la forma e intensidad de sus programas, la organización, formas de dirección, recursos financieros, grupos beneficiarios y mentalidad de desarrollo entre otros, porque cada una ha sido creada bajo circunstancias propias y en épocas distintas. Además de ello, deben adaptarse con la mayor flexibilidad posible a las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales.

Las organizaciones no gubernamentales autorizadas por el Estado poseen personalidad jurídica sin finalidad lucrativa, por eso no pueden ser consideradas como empresas mercantiles. Están bajo la protección estatal, por lo tanto, pueden ser intervenidas por el Ejecutivo cuando el interés o el orden público lo requieran. En cuanto a aspectos derivados de las relaciones laborales, las organizaciones tienen que regirse como cualquier otra empresa, conforme el Código de Trabajo²³.

El financiamiento de estas organizaciones será de acuerdo a la naturaleza específica de cada una, por cuotas ordinarias o extraordinarias de los miembros, por donaciones o emisión de bonos para un fin específico. Los resultados obtenidos sean estos positivos denominados remanentes o negativos pérdidas, deben liquidarse de acuerdo con lo establecido en los estatutos.

Estas organizaciones como toda empresa, llegarán a finalizar sus operaciones por motivos diferentes, sean de orden legal o económico, circunstancias por las cuales la misma ley que autoriza su funcionamiento, determinan los motivos y normas de su disolución y liquidación.

Muchas de las ONGs están redefiniendo sus políticas y estrategias de implementación de proyectos e inversiones, debido al cambio en la orientación de la cooperación global y regional que han propiciado las agencias donantes, aunque todavía no provoque un proceso de rigurosa revisión sobre como hacer más eficiente el manejo de los recursos financieros disponibles. La reorientación de la cooperación esta relacionada directamente con las necesidades emergentes del país y las decisiones que ellas definan como estrategia para la ayuda, así por ejemplo el tema de los Retornados fue prioritario durante el período comprendido entre 1994 a 1998. A partir del treinta y uno de diciembre del presente año, la cooperación será suspendida totalmente y será determinada otra área prioritaria para la cooperación.

²³ Decreto 1441, modificado por el Artículo 102 de la Constitución de la República. Artículos del 116 al 130. Págs. 164-168

Hasta hace pocos años, el condicionamiento y fiscalización por parte del Gobierno y las agencias donantes fueron, en la mayoría de casos, bastante moderados, lo que provocó la ausencia de prioridades de inversión y controles contables y auditorías que comprobaran el destino final de los recursos. Las ONGs han trabajado con mucho empirismo en el manejo de sus recursos²⁴.

C. LAS ONGs EN EL MEDIO GUATEMALTECO

Por ser un sector heterogéneo, las ONGs que existen en nuestro país tienen diferencias en cuanto a la forma de sus programas y proyectos, la organización, formas de dirección, captación de recursos financieros, grupos beneficiarios y mentalidad de desarrollo, por citar solamente a algunas de ellas, porque cada una ha sido creada bajo circunstancias propias y en épocas distintas. Además de ello, deben adaptarse a las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales de las localidades que atienden²⁵.

Por regla general, las organizaciones emplean promotores que trabajan con el grupo beneficiario. En algunos casos, se han creado departamentos especiales para servicios específicos; en otros, se ha delegado la labor de asesoría al departamento de servicios regionales. La creación de tales entidades es estimulada por las organizaciones, de acuerdo a la iniciativa local.

Un rasgo común en las organizaciones, es el hecho de cumplir con su tarea con un mínimo de personal y gastos administrativos, mediante estructuras descentralizadas y en contacto directo con los grupos beneficiarios. Los profesionales y técnicos constituyen los representantes del sector formal en el seno de cada organización; de ellos provienen parte de los asociados, la Junta Directiva y el personal.

Los miembros del sector informal están constituidos por pequeños grupos de productores agropecuarios, microempresarios, campesinos sin tierra y los integrantes de grupos potenciales de cobertura para la organización. Las ONGs en Guatemala operan con

²⁴ Consejo de Instrucciones de Desarrollo. Op. Cit. Pág. 47

²⁵ Idem. Pág. 35.

mayor o menor presencia en una u otra región, atienden a diversos sectores sociales, económicos y políticos e intervienen en diferentes problemáticas.

Muchas de ellas funcionan amparadas por distintas figuras jurídicas, vinculadas a instancias sectoriales, a congregaciones y/u organismos internacionales, con o sin personalidad jurídica específica.

Para comprender de mejor forma la situación en el medio guatemalteco describiremos los antecedentes.

1. Antecedentes Históricos

La existencia de organizaciones no gubernamentales se inició en Guatemala 1963, con la creación de la Fundación del Centavo - FUNDACEN -, según consta en los archivos del Ministerio de Gobernación y Registro Civil de la ciudad capital. La mayoría de las organizaciones nació por iniciativa de un grupo de profesionales y técnicos especializados generalmente en campos relativos a las ciencias sociales, educación, administración de empresas, experiencia de trabajo con el Gobierno o en universidades e interesados en el desarrollo, con un liderazgo más cívico que político ante la problemática nacional.

Se reconoce que en muchos casos las organizaciones no han podido constituirse en agentes de cambio, ni han propiciado la plena participación de las comunidades en los proyectos.

Datos del Banco Mundial indican que en Guatemala, la mayor parte del trabajo es aportado por 200 ONGs y que 54 de ellas tendrían inversiones anuales superiores a los US\$ 50,000.00. Se estima que estas 54 ONGs invirtieron aproximadamente US\$ 30 millones en proyectos de salud, infraestructura, agricultura y microempresa²⁶.

Si bien es cierto que la cooperación internacional mantuvo un ritmo de crecimiento acelerado en las décadas de los 70 y 80, propiciado por el terremoto en los setenta y por el incremento en el conflicto armado interno en los ochenta, la década de los noventa inició

²⁶ Rachel Garot. "FIS Y FONAPAZ EN GUATEMALA UNA NUEVA RELACIÓN ONG - ESTADO" COINDE, 1993, pág. 84

con nuevas políticas de cooperación propiciadas por nuevos factores regionales y mundiales lo que priorizó el apoyo a ciertos proyectos definidos por los donantes y la disminución en los montos de cooperación²⁷.

Caso contrario se observó en las ONGs cuyo principal ingreso proviene de donaciones nacionales. Estas han mantenido su ritmo de crecimiento constante y se han incrementado en la década de los noventa por las expectativas que propició la firma de los Acuerdos de Paz.

Una nueva etapa de proyección se ha iniciado con la participación de las ONGs en la Asamblea de la Sociedad Civil y la posterior creación del Foro de Coordinaciones de ONG. El funcionamiento del foro ha permitido reunir a las coordinaciones, grupos de entidades que benefician a sectores particulares, para negociar en conjunto mejoras que ayuden a la población que atienden.

Aunque el Gobierno no había mantenido una postura de participación activa en la fiscalización de las ONGs en años anteriores, a finales del año mil novecientos noventa y siete, en medio de un intenso debate entre los sectores políticos, el Colegio de Abogados y Consejo de Instituciones de Desarrollo – COINDE –, se promulgó el Decreto 117-97 la Ley de Supresión de Exenciones, Exoneraciones y Deducciones en Materia Tributaria y Fiscal, que verificará las operaciones financieras de las entidades de una forma directa, mediante la determinación de obligaciones entre las organizaciones y el Gobierno, el cual entró en vigencia el uno de enero de mil novecientos noventa y ocho.

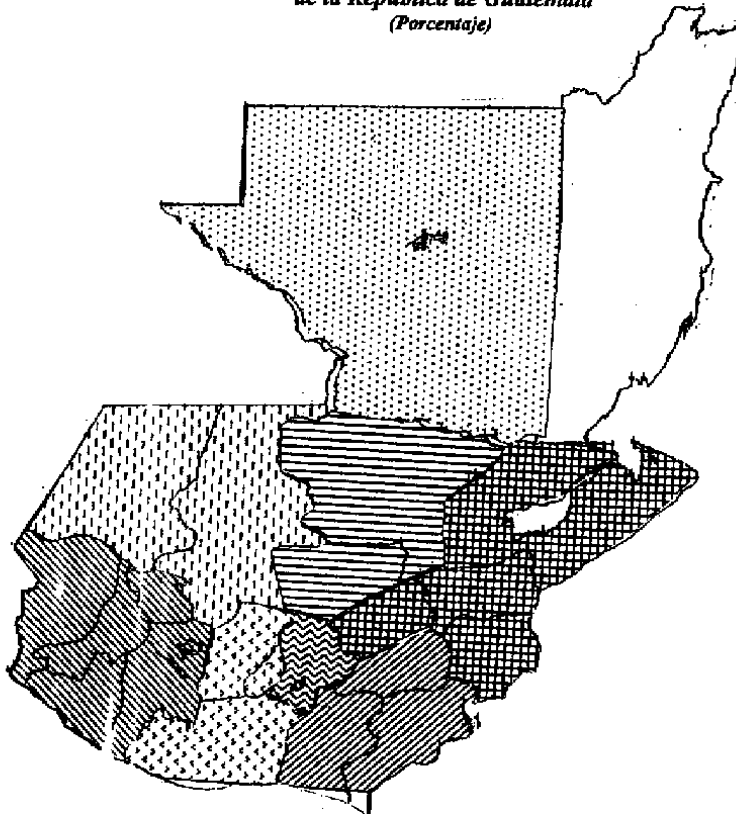
2. *Perfil Actual*

Según el Ministerio de Gobernación, no existen estadísticas al treinta y uno de diciembre de mil novecientos noventa y seis que nos indiquen claramente la cantidad de instituciones que operan en la actualidad en el país, pero estiman que por lo menos existen 2,064 organizaciones constituidas, autorizadas y en trámite, con diferentes tipos de fondos para ejecutar sus programas; sin embargo, un censo efectuado por el Centro

²⁷ Bieckart, Kees. Transnacional Institute. "LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN NO GUBERNAMENTAL Y LA DEMOCRATIZACIÓN EN GUATEMALA". Holland, 1994. Pág.76

Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropriada – CEMAT-, determinó que en la actualidad, son 766 ONGs que funcionan en todo el país.

Gráfica 1
Concentración de sedes Administrativas de las
Organizaciones No Gubernamentales en las Regiones
de la República de Guatemala
(Porcentaje)



	REGIÓN I	49.00 %		REGIÓN V	11.72 %
	REGIÓN II	6.73 %		REGIÓN VI	14.42 %
	REGIÓN III	5.64 %		REGIÓN VII	10.45 %
	REGIÓN IV	1.43 %		REGIÓN VIII	0.61 %

La región metropolitana compuesta por el departamento de Guatemala, tiene la mayor concentración de sedes administrativas ONGs, casi la mitad de las organizaciones (49.0%) se localizan en esta región.

Muy por debajo de la región metropolitana, la segunda en importancia es la región VI, conformada por los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez (14.42%). Sigue en su orden, la región V con los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla (11.72%); región VII compuesta por Huehuetenango y Quiché (10.45%); región II Alta y Baja Verapaz (6.73%); región III Izabal, Zacapa, Chiquimula y El Progreso (5.64%); región IV Jalapa, Jutiapa y Santa Rosa (1.43%) y región VIII El Petén (0.61%)²⁸.

El presente estudio determinó el universo basándose en las cifras del censo efectuado por CEMAT, se efectuó el cálculo del tamaño de la muestra y se elaboró una encuesta (ver anexo No. 1) dirigida a ciento sesenta organizaciones, complementada con visitas y entrevistas personales.

El resultado determinó que el actual manejo de los recursos financieros de 108 de las 160 organizaciones encuestadas, muestran deficiente administración y ejecución, ejemplificado por la ausencia de auditorías financieras o administrativas, falta de prioridades de inversión y controles contables poco eficientes.

Esta deficiencia ha provocado que las agencias de cooperación, así como los donantes nacionales, consideren que éstas son simplemente intermediarias de los recursos financieros, puesto que con contadas excepciones, no se ha logrado implementar programas que aseguren su funcionamiento a largo plazo, con recursos propios de las organizaciones.

Esto contrasta con un pequeño número de entidades que han iniciado actividades tendientes a la autosostenibilidad financiera y proporcionan mayor grado de independencia.

Los cambios socio - políticos en la década de los 90's han provocado que las organizaciones dirijan sus esfuerzos hacia el fortalecimiento institucional, el incremento de

²⁸ DESAC-SERJUS-SOJUMA. "UN DIRECTORIO DE ONGs EN GUATEMALA". Sojuma Guatemala, marzo 1997. Pág. 14

la capacidad administrativa, financiera y técnica, la autosostenibilidad y las relaciones con organizaciones y el Estado, como elementos para hacer frente a una nueva etapa en la cooperación²⁹.

El flujo de recursos de agencias de cooperación internacional continuó hasta inicios de la década de los '90, cuando nuevos factores regionales y mundiales provocaron la revisión de las políticas de estas, lo que en la práctica se manifestó en la disminución de los montos de la cooperación, revisión de los criterios de selección de contrapartes y proyectos y en la calificación de los mecanismos para el seguimiento, evaluación y determinación de impacto de los proyectos.

Las organizaciones enfrentan diversas limitaciones y retos en el país, que restringen el impacto de su trabajo. Hasta hace pocos años, el condicionamiento y fiscalización por parte de las agencias internacionales fue bastante moderado. La utilización de estos recursos se confió a la discrecionalidad de las partes. Ante las circunstancias históricas descritas, las agencias de cooperación reflexionan sobre las prácticas erróneas que cometieron, una burocratizarse y la otra, el débil control ejercido sobre los recursos financieros y su correspondiente impacto³⁰ social.

Por lo tanto, la cooperación ha comenzado a verse en función de lo que efectivamente puede lograr, lo cual implica la redefinición de los planteamientos y acciones a impulsar. Esto significa que las organizaciones están en búsqueda de diferentes mecanismos para la generación de ingresos propios.

Las agencias de cooperación consideran prioritario el apoyo a proyectos de implementación de los Acuerdos de Paz, poder y desarrollo local, derechos humanos e indígenas, agricultura sostenible y créditos, democratización, género, medio ambiente y desarrollo, proyectos de salud, esfuerzos de coordinación regionales, proyectos que incrementen el empleo y la generación de recursos, pueblos indígenas y capacitación.

²⁹ Ruthrauff, John. "UNA INTRODUCCIÓN AL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, AL BANCO MUNDIAL Y AL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL". Centro para la Educación Democrática. Washington, D.C., 1994. Págs. 83-87

³⁰ HIVOS. "LAS AGENCIAS EUROPEAS DE COOPERACIÓN NO GUBERNAMENTAL Y LA DEMOCRATIZACIÓN EN CENTROAMÉRICA. LECCIONES DE LA DÉCADA DE LOS OCHENTA Y POLÍTICAS PARA LOS NOVENTA". Transnational Institute, Holland, 1994. Págs. 34-36

Las agencias internacionales de cooperación buscan proyectos que sean de naturaleza productiva o que apoyen procesos generadores de autosostenibilidad.

Es importante que las organizaciones comunitarias revisen sus patrones para lograr mayor profesionalidad en el manejo financiero y contable, ágil y eficiente planificación, ejecución y evaluación de los proyectos, así también la autogestión.

3. Sectores que Atienden

Los campos de trabajo de las ONGs son muy diversos, por tal razón se clasifican por sectores y cada uno de estos se dividen en subsectores de acuerdo con lo que cada organización defina como finalidad; se agrupan así: *Administración Pública*, con 18 subsectores; *Agua y disposición de desechos*, con 4; *Ambiente y desarrollo*, con 13; *Ayuda material*, con 4; *Bienestar social*, con 17; *Comunicaciones y transporte*, con 7; *Construcción y vivienda*, con 6; *Cooperativas*, con 5; *Cultura*, con 3; *Crédito y financiamiento*, con 6; *Desarrollo empresarial y gerencia*, con 6; *Desarrollo de la comunidad*, con 14; *Educación*, con 34; *Energía*, con 7; *General*, con 7; *Nutrición*, con 8; *Población y servicios familiares*, con 4; *Derechos Humanos, Política económica y planificación*, con 3; *Producción de alimentos acuicultura y agricultura*, con 45; y *Salud Pública* con 26³¹.

4. Proceso de Constitución

Para constituirse como organizaciones no gubernamentales, autorizadas por el Estado, sin importar la forma típica por adoptar, debe suscribirse una escritura pública o acta notarial debidamente protocolizada e integrarse fundamentalmente por personas individuales. Existe la posibilidad de integrar a personas jurídicas, si la Asamblea General de Asociados así lo decide. Las asociaciones o fundaciones constituidas y autorizadas legalmente en el extranjero, pueden establecerse en el país mediante un mandato escrito en el cual se delega en una persona individual las facultades, pero los objetivos y fines a perseguir no se han de oponer a las leyes vigentes.

³¹ Centro Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropriada. "DIRECTORIO DE PROYECTOS Y SERVICIOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y COOPERATIVAS DE GUATEMALA". Guatemala, 1996. Pág. 34

En la escritura pública o acta notarial se debe estipular como estará integrado el órgano ejecutivo y administrativo de la Asociación. Los cargos mínimos a incluir son: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal Primero, Vocal Segundo y Vocal Tercero; adicionalmente, se estipularán las atribuciones, el sistema de elección, la duración y posibilidad de reelección³².

En el mismo documento, determinará la composición del patrimonio, el destino del mismo, la propiedad sobre los bienes y la determinación de un órgano de fiscalización que puede ser un miembro o un auditor externo³³.

Se deben promulgar estatutos, los cuales determinarán el proceder de las organizaciones en aspectos de creación, disolución, liquidación, fines, objetivos, facultades generales o especiales de los miembros, reglamento interno, políticas administrativas y políticas financieras. Corresponde al Ministerio de Gobernación la aprobación de los estatutos y el reconocimiento de la personalidad jurídica de las organizaciones no gubernamentales. La aprobación de los estatutos se hace por medio de un acuerdo ministerial y se publica en el Diario Oficial.

Posteriormente a la aprobación de los estatutos y el reconocimiento de la personalidad jurídica, debe inscribirse ante el Registro Civil, para lo cual acompañará a la solicitud una copia autenticada de la escritura pública o acta notarial de constitución, copia autenticada de los reglamentos, el acuerdo ministerial de aprobación y el reconocimiento de la personalidad jurídica.

Finalmente, las organizaciones deben registrarse como contribuyentes en el Ministerio de Finanzas Públicas, ante la Dirección General de Rentas Internas. Deberán acompañar a la solicitud copia autenticada de la escritura pública o acta notarial de constitución, copia autenticada de sus reglamentos, copia autenticada del acuerdo emitido por el Ministerio de Gobernación y copia autenticada de la certificación emitida por el Registro Civil.

³² Ministerio de Gobernación. Asesoría Jurídica. "MINUTA PARA ASOCIACIONES. INSTRUCTIVO". Tipografía Nacional. Guatemala, febrero, 1997. Pág. 6.

³³ Ídem. Pág. 9

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA APLICABLE

La primera y más elemental característica que distingue una ONG de una empresa comercial, es la ausencia de un propósito deliberado de obtener beneficios económicos. Además, no participan de la competencia empresarial, ni de la acumulación para sí mismas de utilidades.

Sin embargo, existen otras diferencias: las personas que aportan ingresos no reciben ningún tipo de participación en el patrimonio neto, por lo que ésta no puede venderse o intercambiarse. En estas organizaciones no existen propietarios o accionistas, pero si funcionan como cualquier otra entidad mercantil.

Las ONGs además se diferencian del sector público por no sujetarse a los esquemas de política pública ni a los intereses y programas partidarios²⁴.

De acuerdo a las agencias internacionales de cooperación, el objetivo de la función financiera deberá ser el de alcanzar las metas, un fin claramente definido que consiste en la adecuada utilización de los recursos financieros para generar y maximizar la satisfacción de las necesidades, que son el eje central de funcionamiento.

La habilidad para manejar las finanzas de una manera eficiente y responsable, es un factor esencial para dominar el entorno. El éxito obtenido es el resultado de la gestión administrativa en el manejo de la estructura financiera, al determinar la mejor combinación de las fuentes de financiamiento a corto o largo plazo, analizar las alternativas disponibles, costos e implicaciones futuras.

La planificación es indispensable para la realización de programas eficaces, el cumplimiento de las metas y de la misión. Los fracasos de los programas se deben en su mayoría, a fallas de planificación. Si bien el proceso de planificación es importante, también lo es el recurso humano quien se encargará de llevar a la práctica los procesos; por tanto, su efectiva administración contribuirá al logro del éxito financiero.

²⁴ Aguilar, Reimelda. "Las Organizaciones No Gubernamentales, el Modelo Económico Neoliberal y el Problema del Desarrollo" Guatemalteco (s.f.). Págs. 3-9

Además de los elementos citados anteriormente otro factor que tiene influencia es el entorno, puesto que la entidad se desarrolla dentro de un ambiente legal, laboral y operacional, que tiene que ser conocido para aprovechar las oportunidades y cumplir con las leyes y reglamentos establecidos.

A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERACIONAL

Es el proceso administrativo que consiste en lograr y conservar un equilibrio entre las metas de la organización, sus capacidades y oportunidades cambiantes. En este proceso es donde se igualan los recursos de una entidad con sus oportunidades a corto y largo plazo³⁵. La planificación y los instrumentos utilizados en el mismo proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades dentro de la entidad.

Además actúan como un mecanismo de control para el establecimiento de un patrón de funcionamiento que pueda monitorear y evaluar los resultados reales.

La planificación mantiene centrada la atención en los objetivos, corrige los puntos débiles de la institución y sus programas. Pasa por alto las oportunidades no relacionadas con las metas, divulga la misión y las estrategias e inicia programas y proyectos con pleno apoyo del personal y la Junta Directiva.

Las organizaciones están bajo presión para elaborar planes de todo tipo y para hacer frente a los desafíos mediatos e inmediatos. La planificación estratégica está relacionada con la eficacia de la organización, la orientación futura, la determinación de los campos en donde se tienen mayores oportunidades de éxito y el modo de obtener lo que se busca para determinar los recursos y actividades necesarios.

Es importante que el Director Ejecutivo y el Presidente de la Junta Directiva comprendan el proceso y estén de acuerdo con el mismo. También deben participar las Juntas Directivas, asesores administrativos, directores de programas, otros miembros del personal, donantes e incluso consultores.

No existe un sistema de planeación que cada organización deba adoptar, sino que los

³⁵ Stanton. "Planeación Estratégica". 1992 p.14

sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada institución. El sistema de planeación estratégica debe satisfacer las características únicas de cada organización.

La planeación determina consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, y presta atención en las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, para la toma de decisiones presente. La esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.

Tiene cuatro tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una entidad que establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos³⁶.

La planificación operacional se concentra en los programas y proyectos que han de llevarse a cabo para cumplir con el plan estratégico; en las actividades a corto plazo y señalan la meta y los beneficiarios. Se deben tener claras las repercusiones de los programas y proyectos en distintos grupos. Los miembros del personal que participen directamente en la ejecución de un programa deben intervenir en la planificación operacional. Los planes operativos contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Existen tres diferencias fundamentales entre los planes estratégicos y operativos: *Horizonte de tiempo*, los planes estratégicos suelen contemplar varios años, en el caso de los planes operativos, el plazo considerado suele ser de un año.

El *alcance*, los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

El *grado de detalle*. Las metas de los planes estratégicos se establecen en términos que parecen simples y genéricos. Los planes operativos, como derivados de los planes

³⁶ Steiner, George A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Compañía Editorial Continental, México, 1993. Págs. 22-30

estratégicos, se establecen con mayor detalle³⁷.

El proceso de gestión estratégica tiene tres componentes consecutivos: aclaración de la misión y los objetivos, formulación de las estrategias y evaluación (ver gráfica No. 2).

1. *Aclaración de la Misión y los Objetivos*

Consiste en definir la misión, las metas y los objetivos de la organización. Las definiciones se usan como criterios para seleccionar estrategias, programas e instrumentos de evaluación. Se pueden definir opciones que integren los objetivos y las estrategias³⁸. La misión es el resultado final que busca la institución. No debe ser demasiado general ni vaga, tampoco estrecha ni específica.

2. *Formulación de las Estrategias*

Para generar estrategias eficaces, se recomienda el análisis de tres partes: a). De la capacidad interna factores intrínsecos - puntos fuertes y débiles -, b). De las condiciones externas o factores extrínsecos - oportunidades y amenazas -; y, c). Selección de una estrategia apropiada.

Estas deben estar directamente vinculadas a la misión para aprovechar los conocimientos y recursos de la organización; establecer la inversión de tiempo y recursos y situarse en campos en los que la organización pueda ser competitiva.

3. *Evaluación*

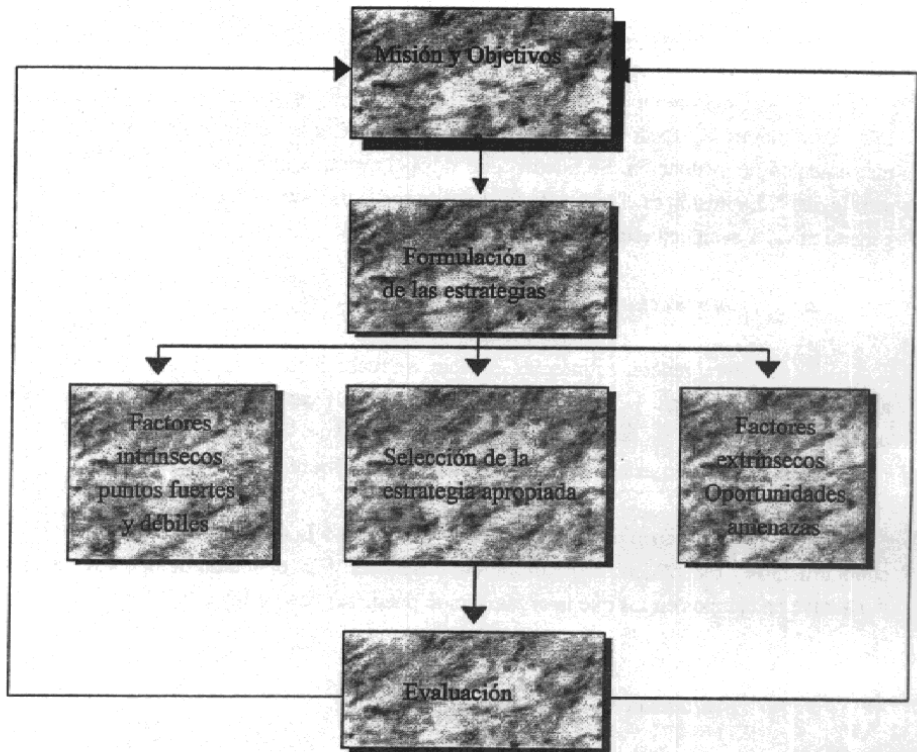
Tal como ocurre con la evaluación de planes de cualquier tipo, las dos preguntas fundamentales son: ¿Debemos realizar este programa?, y ¿Estamos ejecutando el programa en forma satisfactoria?³⁹.

³⁷ Stooer, James, Freeman, Edward, Gilbert, Daniel Jr. "ADMINISTRACIÓN". Prentice Hall Hispanoamericana Mexico, 1995 Págs. 286-292

³⁸ Morales, Bernardo. "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS". Revista Futuro. Guatemala, septiembre 1995. página 10.

³⁹ *Ibid.* Pág. 12.

Gráfica 2
COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Antes de aprobar un programa se determinará si es compatible con la misión, si aprovecha los recursos y si tiene posibilidades de producir resultados concretos. Así cuando termine el proceso de evaluación, se establecerán criterios para la ejecución. Ni el mejor plan estratégico puede tener un resultado positivo o satisfactorio sin una ejecución estratégica.

B. MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS

La agencia alemana de cooperación desarrolló el Modelo de Planificación de Programas - MPP -⁴⁰ (ver gráfica No.3), para la formulación apropiada de los mismos y para elevar las probabilidades de éxito. El propósito principal de MPP es proporcionar un esquema completo que identifique y defina los problemas; especificar alternativas para la solución de los mismos y seleccionar programas.

1. *Requisitos para la Planificación y Evaluación*

Estos requisitos constituyen la existencia de objetivos claros y explícitos y una relación lógica entre los objetivos, las actividades y el uso de los recursos, así como la necesidad de identificar el problema antes de iniciar el proceso. El examen de todas las alternativas posibles y la existencia de información substancial, son los motivos por los cuales se realiza la planificación y los resultados esperados, tanto generales como específicos. Todo el grupo debe comprometerse a llevar a cabo el proceso; por lo tanto, deben aclararse las tareas a realizar, el tiempo que se dedicará y adoptar definiciones de los términos que usarán. El proceso depende de una comunicación y comprensión claras.

2. *Análisis del Problema*

Es la identificación y definición de los problemas con el fin de establecer objetivos para los programas. A fin de formular las metas de los programas y los objetivos de los proyectos, éstos deben ser planteados como el problema resuelto. Existen métodos que facilitan la identificación; dentro de éstos se encuentran: la técnica del grupo nominal, cuestionarios, entrevistas y el árbol de metas. Para el presente tema analizaremos el método de árbol de metas.

⁴⁰ GTZ "ZIEL ORIENTIERTE PROJEKT PLANUNG". Sociedad Alemana de Cooperación Técnica. Alemania, 1991.

El árbol de metas es utilizado para definir las metas, objetivos primarios y secundarios, así como los problemas. Analiza las causas y los resultados de los mismos. Esta técnica permite determinar lo que la organización debe abordar, así como lo que conviene dejar en manos de otras organizaciones⁴¹.

La misma consiste en hacer una lista de los problemas, señala las metas antes de determinar las formas de alcanzarlas; ordena cada problema y meta que le corresponda; decide qué metas son abordables y cuáles deberían constituir prioridades institucionales; analiza la forma de evaluación del éxito y la consecución de cada meta; examina las metas. Si se da cuenta de que la meta no resolverá el problema, debe volverse al primer paso.

3. *Comprensión y Análisis del Problema*

Consiste en un análisis más profundo, sistemático y técnico del problema. En muchos casos es necesario recurrir a expertos que asesoren en los campos definidos como metas primarias, para determinar si se han señalado correctamente.

Para analizar el problema se necesita un proceso que facilite la definición de éste; destaque sus aspectos prioritarios, ofrezca un medio para que varias personas aporten ideas, dé más legitimidad a propuestas subsiguientes y cree un clima propicio para obtener respuestas de los administradores y beneficiarios del programa. Consiste en la formulación de metas y no de estrategias.

4. *Formulación de Programas*

En esta fase se examinan los programas que podrían adoptarse para alcanzar las metas, el costo, los beneficios, las fuentes de fondos y el tiempo para ejecutar cada programa. Por lo tanto es necesario analizar distintos programas y definir el plan de acción que establece el cómo, cuándo, dónde y por qué se hará el trabajo. Es indispensable examinar varias alternativas para alcanzar las metas. Cada alternativa tiene distintos niveles de gastos e ingresos. Una de las técnicas más útiles para seleccionar programas apropiados es el análisis de costo - beneficio.

⁴¹ GTZ. Op. cit. p. 72

5. *Evaluación de Planes*

Con esta fase se concluye el ciclo antes de iniciar la ejecución. Permite mejorar los programas antes de ejecutarlos. Abarca una evaluación de los objetivos, de los criterios para la selección y la formulación. Por último, debe indicar los criterios en que se basa la evaluación.

6. *Ejecución de Programas*

El programa o proyecto está listo para ser presentado a un donante. Con un buen plan, las probabilidades de conseguir fondos son bastante altas. Al recibir los fondos, comienza la ejecución del proyecto.

C. ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

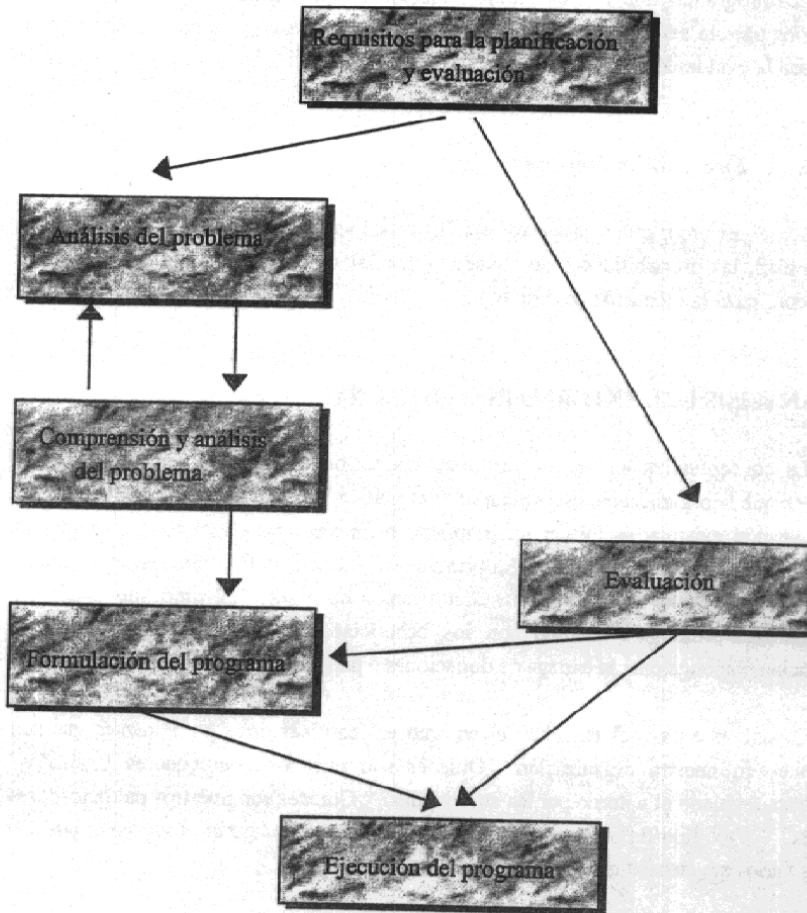
La conceptualización de la estructura institucional comienza con el análisis del entorno en que la organización está operando (ver gráfica No. 4). Se necesita saber por qué la organización existe y establecer un propósito o misión. La definición de propósitos implica la definición de beneficiados. La primera estrategia es definir quiénes son nuestros beneficiarios y en que tipo de organización estamos operando. El propósito puede ser conceptualizado como un contrato con los beneficiados de acuerdo con lo que la organización disponga para la entrega de donaciones o prestación de servicios requeridos⁴².

El siguiente paso es examinar el entorno e identificar otros participantes que son importantes en nuestra organización. ¿Quiénes son nuestros competidores y aliados? ¿Cómo está regulado el entorno por las autoridades? ¿Quiénes son nuestros patrocinadores o dueños? ¿Qué tipo de personal empleamos? ¿Quiénes nos están proveyendo con los ingresos varios que necesitamos para la operación?

La conceptualización de la estructura institucional comienza con el análisis del entorno en que la organización está operando. Se necesita saber por qué la organización existe y establecer un propósito o misión. La definición de propósitos implica la definición de beneficiados. La primera estrategia es definir quiénes son nuestros beneficiarios y en que

⁴²The Development Fund. "INSTITUTIONAL DEVELOPMENT". Oslo, Norway. 1994. Pág. 9.

Gráfica 3
MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS (MPP)

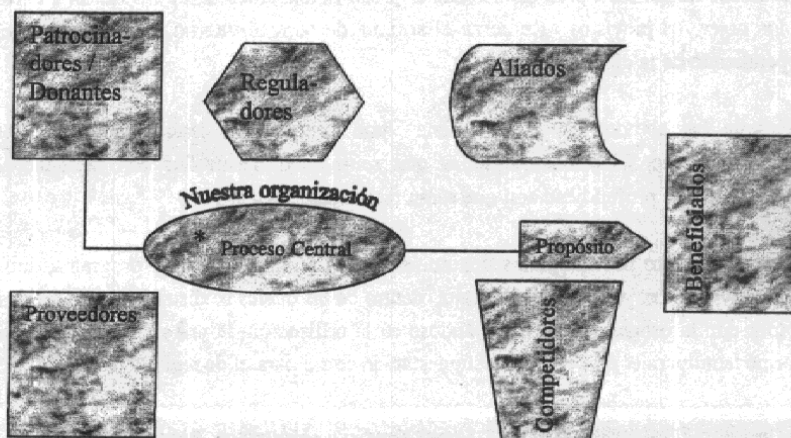


tipo de organización estamos operando. El propósito puede ser conceptualizado como un contrato con los beneficiados de acuerdo con lo que la organización disponga para la entrega de donaciones o prestación de servicios requeridos⁴³.

El siguiente paso es examinar el entorno e identificar otros participantes que son importantes en nuestra organización. ¿Quiénes son nuestros competidores y aliados? ¿Cómo esta regulado el entorno por las autoridades? ¿Quiénes son nuestros patrocinadores o dueños? ¿Qué tipo de personal empleamos? ¿Quiénes nos están proveyendo con los ingresos varios que necesitamos para la operación?.

El tercer paso es el análisis de las demandas y los requerimientos que los participantes ponen en nuestras operaciones. El éxito de ellas depende de nuestra capacidad de organización, de nuestros activos internos y procesos que nos permitan satisfacer los requerimientos externos. Este análisis debe ser nuestra noción de calidad. La calidad debe ser definida y descrita en una forma que nos permita medir y desarrollar indicadores para monitorear en qué grado sé esta cumpliendo con los requerimientos actuales del proceso central.

Gráfica 4
Análisis del entorno Institucional



FUENTE: Centro para Estudios Internacionales de Ciencia Aplicada

⁴³The Development Fund. "INSTITUTIONAL DEVELOPMENT". Oslo, Norway. 1994. Pág. 9.

Esta gestión lleva consigo el análisis y planeación de actividades financieras. Transforma los datos de modo que puedan determinarse la capacidad presente y las necesidades de financiamiento futuro. Asimismo, la determinación de la estructura de activos se basa en el conocimiento de los objetivos a largo plazo, para definir cuales son los mejores activos fijos que deben adquirirse y sobre todo, en qué momento se hacen obsoletos para reemplazarlos o modificarlos.

D. PRESUPUESTOS

El proceso de presupuestación es vital dentro de cada entidad, por lo tanto debe aplicarse la técnica que se adapte más a las particularidades de cada organización.

El presupuesto por programas y actividades es una técnica moderna aplicable dentro de las organizaciones no gubernamentales, que relaciona las metas y objetivos de las entidades a través del establecimiento y categorización de programas de acción inmediata y la clasificación de los gastos, determinando para ello las actividades a realizar para el logro de las metas y objetivos establecidos⁴⁴.

Este presupuesto presenta las tareas específicas que se han de realizar y las combina con los recursos disponibles para determinar el grado de satisfacción de las metas a corto plazo y los objetivos previstos. Refuerza el sistema de control interno, racionalizando el gasto dependiendo de la eficiencia⁴⁵.

Estudia las actividades y las ordena por importancia, jerárquicamente. Este ordenamiento permite seleccionar aquellas que se pueden desarrollar con facilidad y determina el grado de profundidad con que serán realizadas.

Está compuesto por categorías denominadas: función, sub-función, programa, sub-programa, actividad, proyecto, obra y trabajo, dentro de las cuales se distribuyen los fondos para cumplir con la programación, apoyándose en la utilización de una nomenclatura que sea uniforme tanto para el proceso de presupuestación como para el de registro⁴⁶.

⁴⁴ Del Río, Cristóbal. "TÉCNICA PRESUPUESTAL". Ediciones Contables y Administrativas. Primera Reimpresión. México, 1980. pág. IV-3

⁴⁵ Idem. Pág. IV-6

⁴⁶ Ibidem. Págs. IV-6 y IV-7

Existen dos tipos de programas los de operación y los de inversión. Los *programas de operación* se basan en la determinación de metas y objetivos; y los recursos materiales, humanos y financieros previamente costeados que se utilizarán para su ejecución. Los *programas de inversión* son instrumentos que tienen como objetivo el aumento de la capacidad operativa, mediante la adecuada aplicación de los recursos para satisfacer los resultados que se pretenden obtener⁴⁷.

Los programas generalmente se pueden clasificar en: básicos, de apoyo directo, de apoyo interno general, de apoyo indirecto. Por sus características los programas se clasifican en: simples estructuralmente, complejos estructuralmente, simples institucionalmente, complejos institucionalmente, nacionales, regionales, de funcionamiento, de transferencia de capital, financieros, temporales y permanentes⁴⁸.

En general, el carácter del proceso de presupuestación en las organizaciones no gubernamentales es similar al de las empresas mercantiles, aunque existen diferencias significativas que se han tratado anteriormente. Esto se debe a que en la mayoría de las ONGs el entorno es más estable y predecible, puesto que operan con menos variables. Un presupuesto es un plan expresado en términos monetarios, que abarca usualmente períodos de un año. Sin embargo, si las necesidades de la institución lo requieren, el proceso podrá ser adaptado para cubrir más o menos tiempo⁴⁹.

El presupuesto es la afinación del programa por un período de tiempo determinado. Incorpora la decisión final en los montos que han de gastarse para cada actividad y deja claro quién está a cargo de cada parte de la ejecución. Estas decisiones deben ser tomadas dentro del contexto básico hecho durante el proceso de planificación. Aunque en la práctica no existe una clara separación entre planificación y presupuestación, es aconsejable pensar en estos dos procesos separadamente, porque tienen diferentes características⁵⁰.

El propósito del proceso de planificación es tomar las decisiones sobre la presupuestación de los programas. Es decidir sobre el plan actual de operaciones por un período de tiempo determinado. El proceso requiere estimados cuidadosos de los gastos e ingresos. Usa la mayor cantidad de información sobre precios, debe ser formulado con un

⁴⁷ Del Río, Cristóbal. Op. Cit. Pág. IV-7

⁴⁸ Ibid. Pág. IV-8

⁴⁹ Steiner, George A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Compañía Editorial Continental, México, 1993, págs. 22-30

⁵⁰ GTZ. Op. Cit. Pág. 73

límite, representado por los recursos disponibles estimados. En muchas de las ONGs, una gran fracción de los costos son discrecionales; por lo tanto, el monto a gastar puede variar de acuerdo a las decisiones hechas por la Junta Directiva y la Administración, durante el proceso de formulación del presupuesto, en donde son tomadas las decisiones más importantes.

La preparación del presupuesto debe contar con la participación de todos los directores y no imponerlo. Se debe incentivar a todos los niveles para la formulación de los montos de gastos supuestos de cada actividad. Este proceso no tiene establecido el tiempo exacto en que debe iniciarse, todo depende de la complejidad de la organización. Un período prudente esta entre uno y tres meses; esto se basa en lo oportuno que ha de ser el presupuesto, porque si es preparado con mucha anticipación no contará con la información más actualizada. Si por el otro lado, no se le asigna suficiente tiempo el proceso es apresurado y por consiguiente puede ser superficial. El proceso consta de tres pasos que son considerados a continuación.

1. Comunicación de las Normas de Preparación

El proceso comienza con la formulación de normas que regularán el proceso de preparación de los presupuestos, para determinar las actividades que deben ser realizadas por cada uno de los involucrados. Esta información debe ser comunicada ampliamente. Los involucrados deben conocer los objetivos y las metas que la organización se propone lograr para el período que se presupuestará.

Las estrategias a adoptar pueden contemplar el seguimiento a proyectos previamente iniciados, de ser así se debe comunicar el monto total a solicitar para aprobación de los donantes. Las mismas también pueden contemplar la apertura de un nuevo proyecto, sin que se tenga identificado al donante potencial. Los proyectos con presupuestos garantizados deben estar distinguidos de aquellas que no lo están⁵¹.

Aunque no exista un proceso formal de presupuestación, debe concientizarse a los administradores de la obligación de la preparación de presupuestos, para sus unidades y de la sugerencia de actividades que no se han tomado en cuenta para presupuestos anteriores, pero que son necesarias. Esta obligación puede ser expresada en un una declaración general

⁵¹ NACUBO. Op. cit. Pág. 32

de la organización o se puede detallar como atribución. Las normas deben ser aprobadas por el Director Ejecutivo.

2. Preparación del Presupuesto Estimado

Dadas las normas y la información proporcionadas, se ha de proceder a la determinación de las cifras a incluir y presentar el criterio de cada área que se ajuste a los montos por cambios en los salarios, por la eliminación de factores inusuales que afectaron los pasados presupuestos, por cambios en los programas y en la posibilidad de ajustes en determinados rubros.

La preparación de un presupuesto implica una política de decisiones. Es el resultado expresado en valores de las metas y objetivos de la organización por la Junta Directiva y sus miembros⁵².

3. Revisión y Aprobación de los Estimados

El proceso de revisión puede conducir a la reestimación de las cifras originales. De tal manera que el presupuesto que se propuso, puede ser modificado una o varias veces antes de ser aprobado. Todo presupuesto debe ser presentado a la Junta Directiva para su aprobación antes de iniciar la ejecución.

Los pasos claves para asegurar la preparación de presupuestos efectivos son:

- a). *establecimiento de metas y objetivos de la institución para el próximo año fiscal adoptado*
- b). *estimación de costos por programa o actividad aprobada más los gastos administrativos*
- c). *pronóstico de ingresos*
- d). *comparación del total del ingreso proyectado con el total de los gastos proyectados*
- e). *y presentación para su aprobación*

Existen diferentes presupuestos que pueden ser aplicados en las ONGs.

⁵² *Ibid.* Págs. 12-16

4. Presupuestos Aplicables

4.1 Por Período

a. Corto Plazo

Describe las actividades operativas planeadas para un período específico de tiempo y las cantidades de dinero que invertirán para la realización de las mismas. Los presupuestos a corto plazo abarcan hasta un año de tiempo y pueden ser semestrales, trimestrales, mensuales u otro según las necesidades de la ONG.

b. Largo Plazo

Son iguales que los presupuestos de corto plazo, con la única diferencia de que abarcan periodos más largos de tiempo. Pueden ser bianuales, quinquenales u otros, de acuerdo a los requerimientos y necesidades.

4.2 Por Objetivo

a). De Supervivencia

El presupuesto de supervivencia considera los gastos fijos que deben ser cubiertos por la organización, si pretende mantenerse activa. Estos gastos deben consignarse en cifras exactas y ubicarse de acuerdo a su importancia. El ingreso para cubrir estos costos debe ser identificado y ubicado. Normalmente proviene de los propios recursos financieros y no de un donante⁵³.

b). Garantizado

Un presupuesto garantizado presenta las cifras que invertirá en las actividades que desarrollara durante un período, se basa en la aprobación de una propuesta por parte del donante, quien se compromete a cubrir los costos del presupuesto.⁵⁴

⁵³ ICVA. Op. cit. Pág. 74

⁵⁴ *Ibidem*. Pág. 75

c). **Complementario**

En este presupuesto, se incluyen los gastos garantizados y se incorporan gastos cuyos fondos no lo han sido, pero que tienen altas probabilidades de ser financiados. Debe estar separado por actividades específicas o en subpresupuestos e indicar aquellas que son adicionales al presupuesto garantizado⁵⁵.

d). **Óptimo**

Es mayor que los anteriores, ya que presenta las metas de desarrollo de la organización para un año fiscal. Incluye un número de actividades cuyos fondos todavía no han sido identificados. Es usado para la recaudación de fondos y por lo tanto, es útil dividirlo en subpresupuestos de acuerdo al programa⁵⁶.

4.3 *Por Programa*

Es la presentación cuantitativa formal de los recursos asignados, para las actividades planeadas dentro de un plazo establecido. Tiene un solo uso y abarca un conjunto relativamente grande de actividades de la ONG. Especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada uno. Da idea de los objetivos específicos que se desean alcanzar mediante el desarrollo de un programa planificado, orientado al cumplimiento de las metas y la misión de la organización⁵⁷.

4.4 *Por Proyecto*

Representa las necesidades específicas de recursos que deben ser destinadas, dentro de cierto período de tiempo, a las partes pequeñas e independientes del programa, con alcance limitado. Contiene directrices claras en cuanto a las asignaciones de tiempo⁵⁸.

⁵⁵ *Ibidem*

⁵⁶ *Ibid.* Pág. 77

⁵⁷ NACUBO. Op. Cit. Pág. 34

⁵⁸ *Ibidem.*

E. DE ADMINISTRACIÓN DE FLUJO DE CAJA Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

El proceso presupuestario y la planificación del flujo de caja son actividades de administración financiera íntimamente relacionadas. La mayoría de ONGs son vulnerables a las crisis del flujo de caja, ya que éstas pueden afectar seriamente su operación.⁵⁹

Para las entidades que dependen de subvenciones externas para mantener parcial o totalmente sus programas, es importante preparar un calendario de pagos de donaciones y comparar este calendario con los planes mensuales de flujo de caja. La mayoría de los donantes envía a tiempo sus primeras contribuciones; sin embargo, los pagos subsiguientes dependen del recibo del informe financiero de ejecución presupuestaria de las actividades.

Por lo tanto, una crisis del flujo de caja se puede dar si la información financiera no llega al donante en las fechas establecidas, por lo tanto este no procederá a efectuar el siguiente desembolso, lo cual provocaría un retraso en la ejecución de la planificación.

El presupuesto mejor preparado tendrá poco valor, si durante el año no puede ser comparado con las operaciones en curso. Esto significa que los informes financieros internos deben ser preparados en forma regular.

1. *Sistema de Información Financiera*

El objetivo del sistema es elaborar datos sobre las finanzas, los presupuestos y estadísticas que cubran las necesidades de información y satisfagan los requisitos en cuanto al suministro de informes que requieran los donantes. La efectividad del sistema financiero depende de adecuados métodos y políticas contables. Financieramente, se debe ser prudente, pero también creativo. Cada organización, sin embargo, debe adoptar un modelo que contribuya con los objetivos de la misma, de acuerdo a los principios fundamentales de contabilidad.

El sistema de información financiera debe ser consistente con los presupuestos aprobados, ya que estos son en cierta forma planes de desembolsos. El modelo proporciona

⁵⁹ Melini, Yuri Giovanni. "DE LA ORGANIZACIÓN A LA INSTITUCIÓN". Guatemala, febrero 1995.

reportes de las cantidades gastadas a cierta fecha, que sirven de base para la evaluación, comparación y análisis de los resultados presentados⁶⁰.

La preparación y presentación de los informes financieros base para la planificación, control e información, es función de Director financiero y de los encargados contables. El sistema de información puede ser diseñado para generarse a través de sistemas computarizados, basados en catálogos de cuentas y movimientos específicos de la organización. La periodicidad de cada uno de los reportes está sujeta a las necesidades.

1.1 *Estados Financieros Básicos*

Las ONGs son entes dinámicos que fundamentan sus decisiones en reportes financieros periódicos, los cuales deben ser claros y estar adecuadamente diseñados. El principal objetivo es proveer información competente para evaluar la administración de los recursos y determinar el alcance de los objetivos de la organización. Como mínimo, deberán preparar y presentar ante las dependencias del Gobierno, Junta Directiva o donantes cuando así proceda, los siguientes informes financieros:

a. **Balance General**

El objetivo de este informe es presentar la situación financiera de la ONG a una fecha determinada. Se encuentra integrado por los rubros que integran el *activo*, en donde los recursos allí consignados son propiedad de la entidad; *pasivo*, que son montos que están pendientes de cancelar y el *balance de fondos*. La frecuencia de emisión es mensual y/o eventual, de acuerdo a las necesidades particulares, debe ser preparado por lo menos anualmente.

b. **Estado de Ingresos y Egresos y Cambios en el Balance de Fondos**

El Balance de Fondos esta compuesto por los saldos de las distintas asignaciones específicas, propias del manejo de las organizaciones no gubernamentales. Estas asignaciones son criterios de disponibilidad de los fondos impuestos por los donantes en su mayoría. Presenta todos los cambios en el saldo del

⁶⁰ Alay Andruo, Luis Fernando. "LA EMPRESA Y SU ENTORNO". Revista Ingeniería, Guatemala, noviembre 1996. Págs. 3 y 4.

fondo durante el período de gestión, suministra un resumen comprensible de dichos movimientos y una conciliación de los balances de situación al inicio y al cierre⁶¹.

El informe presenta los resultados de las operaciones por un período determinado. Se puede emitir con las cifras del mes o las acumuladas del período al que corresponda o se necesite.

Este formato elimina la necesidad de hacer los reportes separadamente. Los ingresos se clasifican por fuentes principales y los gastos por funciones principales. Muestra los ingresos de fondos corrientes por fuente y los gastos por función o por departamento.

c. Estado de Flujo de Efectivo

El presupuesto de efectivo es el estudio, análisis y pronóstico del ciclo monetario, con referencia al origen del efectivo y los usos dados durante un período determinado, con el objeto de planear y controlar el manejo de dicho ciclo⁶².

El estado de flujo de efectivo es el resumen del comportamiento financiero de la ONG, proporciona información relevante acerca de la recepción y pagos en efectivo de una entidad, centra la atención en la procedencia de los fondos, mostrando las fuentes de financiamiento y el uso dado durante en un período a los recursos en la ejecución. Analiza la acumulación, haciendo una comparación de las cifras presupuestadas y las variaciones.

Los estados financieros deben estar acompañados de notas adicionales que ayuden a comprender las cifras presentadas. Constituyen una cédula complementaria que muestran la integración de las cuentas principales del Balance General, Estado de Ingresos y Egresos y del balance de Fondos. Contienen la composición de las donaciones recibidas, integración de inversiones, integración de propiedad, planta y equipo, integración de préstamos, integración de cada balance de fondos y cambios dentro del período, entre otras.

⁶¹ NACGA Opinion No.1 "Informe de los principios de auditoría no gubernamental y financiera" Chicago. Municipal Finance Officers Association of the United States and Canada, 1980. Pág. 22

⁶² Pimentel, Lidia "ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS". URL. Guatemala, noviembre 1996. Págs. 4 y 5.

1.2 *Controles Internos*

El objetivo general de los controles internos consiste en obtener seguridades razonables de que las ONGs están administrando los recursos de conformidad con las leyes aplicables y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Estos controles deben verificar que los desembolsos tengan validez y estén documentados por comprobantes suficientes y competentes; que los datos contenidos en los informes financieros estén presentados en forma adecuada y exacta; que la administración mantenga procedimientos adecuados para el registro contable y su archivo; que existan procedimientos administrativos correctos para la adquisición y/o contratación de bienes y servicios y la contratación de personal.

Los componentes básicos de un sistema de control interno adecuado son:

- a) El plan de organización;
- b) Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro adecuados para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo e ingresos y gastos; y,
- c) Aplicación adecuada.

La administración de estas entidades debe considerar la existencia de una estructura de control contable que como mínimo, contemple los siguientes aspectos:

1) Tratamiento de toda su información con base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 2) Creación de un catálogo de cuentas simultánea o inmediatamente después de la fecha de su constitución a efecto de que toda transacción financiera sea objeto de cuantificación. 3) Contabilidad en libros debidamente habilitados y autorizados ante las autoridades competentes, estipulado como obligatorio a partir del primero de enero de mil novecientos noventa y ocho fecha en que entró en vigencia el Decreto 117-97. Estos libros al concluir un período contable deben ser firmados por el contador nombrado y el representante legal. Los libros que debe llevar toda contabilidad como mínimo son Inventario, Diario, Mayor y Balances; salarios y todos los auxiliares que sean considerados necesarios. 4) La información contable debe presentarse en estados financieros y en períodos fiscales que decida la entidad, como mínimo una vez al año. Estos deben coincidir con el período que se haya establecido en la escritura de constitución.

2. Sistema Contable

El sistema contable es el conjunto de métodos y registros diseñados para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar, resumir y reportar las transacciones de la ONG y sus proyectos. Mantiene el control de los saldos contables resultantes de las operaciones⁶³. Los métodos y registros del sistema contable representan los mecanismos para las transacciones reales, así como la oportuna operación y conciliación de los saldos.

El método incluye la definición y formalización de los sistemas de contabilidad financiera y presupuestaria con un enfoque integrado entre el registro de las operaciones correspondientes y el control de la ejecución presupuestaria. Se debe mantener una estructura integrada al sistema contable, en cuanto a la clasificación de gastos o erogaciones, de acuerdo con las actividades de los programas y proyectos.

El objetivo es regular y uniformar el registro contable y la presentación de la información financiera, sirve de instrumento para la administración del proyecto, orienta la forma de registro contable de las operaciones típicas, uniforma y facilita la preparación de estados financieros, el análisis y fiscalización, permitiendo la consolidación de la información.

El sistema contable se basa en la utilización de políticas y procedimientos que sirvan de base para el adecuado control interno. Dentro de los más importantes están:

1) Se deben utilizar cheques voucher para registrar y documentar todos los egresos de las cuentas bancarias, derivados de los pagos efectuados a los proveedores, funcionarios y empleados; reembolsos de caja chica y otros. Se dejará un espacio para la codificación contable del egreso y la firma de quien recibe el cheque, y se anotará la operación en el auxiliar de bancos en el momento del desembolso.

2) En las pólizas de ingreso, los registros serán soportados por copias de los depósitos o transferencias bancarias. Se operarán en el auxiliar de bancos al momento de realizarse la recepción del efectivo. Los bienes que se reciben en especie estarán soportados por actas de recepción y constancia de ingreso al inventario. Los servicios recibidos deberán contar con una carta de aceptación del Director Ejecutivo sobre el resultado obtenido.

⁶³ ICVO, Op. Cit. Págs. 75-87

3) Toda transacción que se registre contablemente, tendrá un estricto apego a las leyes vigentes, así también debe responder a operaciones de la entidad y de acuerdo a los fines que se establecen en la escritura de constitución.

2.1 *Métodos de Registro Contable*

Considerando la naturaleza de las entidades para el tratamiento de la información financiera, puede seleccionarse uno de los tres métodos de registro contable siguientes:

1) *El Método de lo Devengado*, que consiste en registrar todas las transacciones efectuadas sin importar cuándo se obtenga el ingreso en efectivo de las mismas; o bien, cuando se efectúa la erogación monetaria en el caso de obligaciones a corto mediano y largo plazo o eventuales.⁶⁴

2) *De lo Percibido*, consiste en el registro de todas las transacciones sobre la base del ingreso en efectivo; es decir, que sólo cualifica las transacciones en el momento que se realizan, por lo que únicamente procesa el Estado de Ingresos y Gastos, que refleja el movimiento de un período contable. Excluye, por lo tanto, los activos y pasivos⁶⁵.

3) *De lo Percibido Modificado*, es una combinación de los dos anteriores, en donde se registran los ingresos bajo el método de lo percibido y los gastos conforme al método de lo devengado⁶⁶.

A continuación, se explica detalladamente la utilización de un catálogo de cuentas, una de las principales políticas y procedimientos a aplicar.

2.2 *Catálogo de Cuentas*

El propósito de la estructura de codificación contable es estandarizar los renglones por utilizar tanto para la contabilidad como para el presupuesto y facilitar su

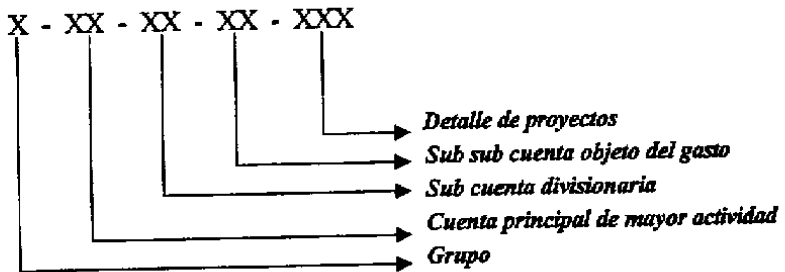
⁶⁴ Instituto Guatemalteco de Comadores Públicos y Auditores. "PRONUNCIAMIENTO SOBRE CONTABILIDAD FINANCIERA No. 31. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE EN ENTIDADES DE CARACTER NO LUCRATIVO".

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ *Ibidem.*

registro. El sistema de prefijos numéricos es utilizado ascendentemente para las distintas agrupaciones de cuentas y sus lecturas serán de izquierda a derecha.

La estructura utilizada se define como código contable, que identifica la segregación. En la contabilidad financiera y presupuestaria, se usa para el registro y control de las transacciones efectuadas así:



a. **Grupo**

Nivel contable que concentra las agrupaciones de más alta jerarquía dentro del sistema de información. Constituye el primer dígito que permite identificar inmediatamente el grupo contable que controla y registra así:

Activo la disponibilidad, los bienes y los derechos adquiridos a una fecha determinada. Pasivo obligaciones generadas por las transacciones. Balance de fondos los tipos de fondos a una fecha determinada.

Ingresos. Los recursos recibidos de los donantes identificados dentro de un período determinado. Egresos. Acumulan por el período de un año los desembolsos

efectuados y contemplados dentro de los conceptos aprobados en la planificación anual y sus reprogramaciones.

Identifica dentro de su codificación las actividades y grupos de gasto establecidos en cada fondo y/o proyecto.

b. Cuenta Principal de Mayor Actividad

Se refiere al segundo nivel contable que identifica a un grupo de cuentas de la misma naturaleza y con un mismo fin. Ocupa los dos siguientes dígitos.

c. Sub Cuenta Divisionaria

Identifica al tercer nivel de las cuentas contables y ocupa el cuarto y quinto dígito. Constituye la integración de cada cuenta especificada en el segundo nivel - cuenta principal de mayor actividad -.

d. Sub Sub Cuenta

Ocupa el sexto y séptimo dígito y constituyen el nivel contable que permite obtener el detalle de las sub cuentas divisionarias.

e. De Detalle

Se ubica en octavo, noveno y décimo dígito. Contiene el detalle de las sub cuentas de cada proyecto. A continuación, se presenta un modelo básico de catálogo de cuentas, que ha de ser aplicado dentro del proceso de contabilidad por fondos y adaptado a la realidad específica de cada organización.

CATALOGO DE CUENTAS						
CODIFICACIÓN						
GRUPO	CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	SUB-SUB CUENTA	DETALLE	NOMENCLATURA	
1	10	02	02		ACTIVO	
			99		<i>Fondos Corrientes no Restrictos</i>	
		04	02		Caja y Bancos	
			99		Banco de Desarrollo	
		06	02		Banco XX	
			08		Cuentas por Cobrar	
		12	02	02		Donaciones por Recibir
				04		XXX
	16	02	02		Gastos Anticipados	
			04		Inversiones	
		06	02		<i>Fondos Corrientes Restrictos</i>	
			08		Proyecto ABC	
		24	02	02	002	Caja y Bancos
				04	099	Banco Regional
26	02	02	002	Banco XX		
		04	099	Cuentas por Cobrar		
2	22	02	02		Donaciones por Recibir	
			04		XXX	
		06	02		Gastos Anticipados	
			04		Inversiones	
	24	02	02		<i>Fondos de Planta</i>	
			04		No gastado	
	26	02	02		Inventarios	
			04	002	Activos fijos por utilizar	
	22	02	02		PASIVO	
			04		<i>Fondos Corrientes no Restrictos</i>	
		06	02		Cuentas por pagar	
			04		Proveedores Locales	
		24	02	02		Proveedores XXX
				04		Prestamos
26		02	02		Gastos Acumulados por pagar	
			04		<i>Fondos Corrientes Restrictos</i>	
22		02	02		Proyecto ABC	
			04		Cuentas por pagar	
24	02	02		<i>Fondos de Planta</i>		
		04		No gastado		
26	02	02		Cuentas por pagar		
		04		<i>Inversiones en Planta</i>		
22	02	02		Depreciación Acumulada		
		04		Cuentas por pagar		

CODIFICACIÓN					NOMENCLATURA		
GRUPO	CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	SUB-SUB CUENTA	DETALLE			
3	10	02	02		BALANCE DE FONDOS		
			99		<i>Fondos Corrientes no Restrictos</i>		
					<u>Aplicados</u>		
		04			Exceso	Asignaciones otros fondos	
						<u>Pendientes de Aplicar</u>	
						Exceso	
	12	02	02			Asignaciones otros fondos	
						<i>Fondos Corrientes Restrictos</i>	
			04				<u>Proyecto ABC</u>
							<u>Aplicados</u>
		04			002	Exceso	
					099	Asignaciones otros fondos	
						<i>Fondos de Planta</i>	
4	42	02			<u>No Gastados</u>		
					002	Asignaciones restrictas	
					004	Asignaciones otros fondos	
					099	Asignaciones Especificas	
						<u>Inversiones en Planta</u>	
	44	02	02			Inversión neta en planta	
						004	Asignaciones restrictas
						006	Asignaciones otros fondos
						099	Depreciaciones
				INGRESOS			
				<i>Fondos Corrientes no Restrictos</i>			
				<u>Aportes Miembros</u>			
				<u>Donaciones de Entidades</u>			
				<u>Asignaciones otros Fondos</u>			
				<u>Otros Ingresos</u>			
				<i>Fondos Corrientes Restrictos</i>			
				<u>Proyecto ABC</u>			
			02	Aportes Miembros			
			04	Donaciones de Entidades			
			06	Asignaciones otros Fondos			
			99	Otros Ingresos			

CODIFICACIÓN					NOMENCLATURA	
GRUPO	CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	SUB-SUB CUENTA	DETALLE		
4	10	02			<u>EGRESOS</u>	
		04			<u>Fondos Corrientes no Restrictos</u>	
		06			<u>Gastos de Personal</u>	
		08			<u>Materiales y Suministros</u>	
		10			<u>Servicios</u>	
		12			<u>Servicios Profesionales</u>	
		99			<u>Mantenimiento y Reparaciones</u>	
	12	02		02		<u>Gastos Financieros</u>
				04		<u>Gastos Generales</u>
				06		<u>Fondos Corrientes Restrictos</u>
				08		<u>Proyecto ABC</u>
				10		<u>Gastos de Personal</u>
				12		<u>Materiales y Suministros</u>
				99		<u>Servicios</u>
			02		<u>Servicios Profesionales</u>	
			04		<u>Mantenimiento y Reparaciones</u>	
			06		<u>Gastos Financieros</u>	
			08		<u>Gastos Generales</u>	

Fuente: Estructura propia sobre la base de datos obtenidas durante la investigación

F. CONTABILIDAD POR FONDOS

El método de contabilidad por fondos es la manera de organizar y administrar las operaciones contables de las ONGs, de acuerdo a los diferentes propósitos como son clasificados los recursos recibidos y según las actividades u objetivos especificados por los donantes. Toma en cuenta las regulaciones, restricciones o limitaciones impuestas por los otorgantes, la Junta Directiva o la Administración de la entidad⁶⁷.

Los objetivos principales de la contabilidad por fondos son: a) la contabilización de los recursos de acuerdo al destino de los mismos; b) la fiscalización del uso de los recursos por parte de los diversos otorgantes; c) la presentación al usuario del estado de la situación financiera de cada uno de los fondos; y, d) registro e información razonable y oportuna.

⁶⁷ NACUBO. Op. Cit. Pág. 45

Mediante la separación de la información en fondos claramente definidos y a través de la asignación de ingresos y gastos en el fondo no restringido o bien en uno de los fondos restringidos, se tiene más facilidad de presentar un informe claro, preciso e informativo a la Junta Directiva, a sus miembros y a los donantes, con relación a la capacidad y forma en que se operan y manejan los recursos, este tipo de información es útil y requerida.

El informe permite que el lector, automáticamente, tenga acceso a la asignación de ingresos y gastos por renglones dentro de cada categoría y a las diferentes áreas del programa, una visión general por prioridad de intereses y preocupaciones de la organización basada en ingresos recibidos y fondos asignados dentro de los programas, una indicación de cuanto le ha costado a la entidad haber permanecido operando durante el año fiscal, es decir, mantener una estructura de administración fija para brindar apoyo a las áreas del programa.

Un fondo es una entidad contable con su propio balance que consiste en activos, pasivos y un balance de fondo.

Cada fondo mantiene cuentas separadas para asegurar la estricta observancia de las limitaciones y restricciones de uso impuestas por los donantes.

Dos aspectos particulares de la organización deben ser incluidos para completar la presentación de los ingresos y gastos. Estos son: servicios en especie o contribuciones y los costos indirectos.

Los informes financieros están dirigidos a usuarios internos: Jefe de Contabilidad, Auditor Interno, Administrador, Director Ejecutivo, Presidente, Comisión de Finanzas y Junta Directiva. Y a usuarios externos: Donantes de Recursos, Proveedores, Bancos y Financieras. Los fondos pueden ser:

1. Fondos Generales o no Restringidos

En este grupo de fondos, se contabilizan todos aquellos aportes y/o donaciones sin un fin específico. Los pagos de las cuotas de los miembros son usualmente registrados como no restringidos, pues estos fondos son proporcionados para el mantenimiento general de la organización. Los gastos principales o internos de la organización, también llamados administrativos, son registrados en los fondos no restringidos.

2. Fondos de Programas o Fondos Restringidos

En este fondo, se registran todos aquellos aportes y/o donaciones con un fin específico, el cual ha sido considerado y designado por el donante. Los programas de fondos restringidos deben incluir todos los recursos entregados a la organización para propósitos específicos.

Estos fondos representan el soporte monetario de la organización para ejecutar sus objetivos. Las actividades especiales de recaudación de fondos pueden ser diseñadas para coleccionar fondos para un programa en particular y entonces se registra como una fuente de ingreso restringido.

Son denominados costos directos en oposición a los costos indirectos asociados a los Fondos Generales o no Restringidos. Estos gastos varían normalmente de acuerdo al nivel de las actividades y por lo tanto, son llamados también gastos variables. Toda la actividad restringida es registrada en una cuenta que refleja un objetivo o propósito primario de la organización.

3. Fondos de Planta

En este fondo, se acumulan todas las transacciones relacionadas con la entrega de recursos para la adquisición de activos fijos. El donante puede entregar recursos o los activos propiamente dichos para uso de la organización.

4. Fondos Dotales

Los fondos dotales son estipulaciones del donante dentro de los términos de creación. Establecen que su capital no puede ser desembolsado antes de transcurrido cierto tiempo, esto con el objeto de que el mismo genere intereses para uso de la entidad. Los ingresos así generados pueden ser objeto de ciertas restricciones para el uso y manejo de los mismos. Por consiguiente, estos fondos pueden ser contabilizados entre los fondos generales o no restringidos, fondos de programas o restringidos o entre los fondos de planta, según sea el caso específico.

5. Fondos de Retiro

La operación de este fondo se basa en las políticas y en el plan de jubilación y defunción, que establezca la entidad para los empleados. Las contribuciones que tanto los empleados como la entidad aporten al fondo, así como los ingresos de las inversiones de este fondo, se operan como adiciones al saldo del fondo de retiro. Todos los pagos a los beneficiarios se deducen del saldo del fondo.

D. TRANSACCIONES ESPECIALES

Las agencias de cooperación internacional reflexionan sobre las transacciones que se efectúan entre los diferentes fondos y se cuestionan la validez y transparencia de las mismas. Si bien años atrás las organizaciones podía realizar transferencias temporales entre fondos, previa autorización y determinación de condiciones por parte de la Junta Directiva y el donante, los términos no han sido respetados, provocando escepticismo y desconfianza dentro del seno de los donantes, acerca de las verdaderas motivaciones para efectuar dichas operaciones.

Por esas razones los donantes buscan fortalecer sus convenios, regulando estrictamente estas operaciones y verificando el respeto a los acuerdos, mediante la utilización de auditores externos que se encargarán de comprobar el respeto de los términos y condiciones. Las solicitudes de transacciones más comunes son:

1. Movimientos o Préstamos entre Fondos

Se solicita un movimiento o préstamo entre fondos cuando en cierto período del año se determinan necesidades de efectivo no suplidas debido a diferentes circunstancias, como el retraso en la entrega de las donaciones o adelanto en la planificación.

Se debe ser muy cuidadoso al aprobar una solicitud de este tipo, puesto que como se ha mencionado las ONGs ejecutan sus actividades de acuerdo a una planificación y presupuestación aprobada, por lo tanto si un donante no ha hecho llegar el desembolso, ha de tener razones justificadas. En general se recomienda tratar de evitar este tipo de transacción que se puede prestar a malos entendidos o a situaciones poco transparentes.

2. *Transferencias entre Fondos*

Bajo ninguna circunstancia se debe autorizar el traslado total o parcial de los montos asignados a un fondo restringido a cualquier otro fondo, sea este restringido o no. Este tipo de fondos es únicamente para la ejecución del presupuesto aprobado por lo tanto no debe ser transferido.

3. *Depreciaciones*

La depreciación de los activos fijos no influye en la capacidad económica y/o financiera de la entidad, por lo tanto no es reflejada en el Estado de Ingresos y Egresos de la misma. Sin embargo sirve para determinar el valor real en libros de los activos fijos y proceder a la baja o renovación de los mismos. Es mostrada rebajando en el Balance de Fondos a las Inversiones en Planta.

4. *Inversiones en Activos Fijos*

La contabilidad por fondos tiene contemplado uno para estos casos. En el fondo de planta se acumulan los registros de todo activo fijo que esté al servicio de la organización. Las cuentas usadas para contabilizarlos son agrupadas en:

a. *Fondos de Planta no Gastado*

Se contabilizan los recursos no gastados provenientes de las diversas fuentes de financiamiento, para la adquisición de activos fijos y su respectivo pasivo. También se pueden incluir las construcciones en proceso si no están contabilizadas en el subgrupo de inversiones en planta.

b. *Fondos de Planta para Renovación y Reemplazo*

Estos recursos sirven para la renovación y reemplazo de los activos del fondo de planta. Se diferencian de las adiciones y de las mejoras efectuadas a los activos fijos por que es utilizado para la compra de equipo nuevo, que servirá para reemplazar o renovar al obsoleto.

c. Inversión en Planta

Con excepción de las inversiones en activos fijos efectuadas por el fondo de retiro para su funcionamiento y uso, todos los activos fijos deben ser registrados en el subgrupo de Inversión en Planta, no así las construcciones en proceso, que deben registrarse hasta finalizar la construcción.

G. COSTOS INDIRECTOS

Muchas organizaciones son incapaces de cubrir sus costos operativos o gastos administrativos con ingresos no restringidos. Por consiguiente, resulta importante para las organizaciones establecer una tasa de costos indirectos. Este cargo debe ser incluido en todos los proyectos que cuentan con financiamiento externo. Se trata de un costo por encima de los costos directos del proyecto.

Los costos indirectos son costos de actividades que benefician a más de un proyecto. Son presentados como un porcentaje fijo de los costos directos de cada programa y se llama tasa de costos indirectos. Muchos donantes aceptarán generalmente una tasa de costos indirectos administrativos de un 10%, sin necesidad de suministrar documentación sobre cómo esta tasa ha sido calculada.

Si la organización solicita una tasa más alta para sus costos indirectos, probablemente tendrá que suministrar una justificación sólida y consistente de como fue determinada.

Para determinar la tasa de costos indirectos, la organización define los costos directos e indirectos, contabiliza los mismos, calcula la tasa de costos indirectos y la aplica al presupuesto.

H. CONTABILIZACIÓN

Para el registro de las operaciones de las ONGs, se utiliza el sistema de contabilidad por fondos. A continuación se presentan algunos ejemplos de contabilización. Estos se consideran ordinarios en las operaciones contables y toman en

cuenta los principios de contabilidad por fondos y cualquier otra operación que afecte la información financiera de las organizaciones.

I. PRIMER CASO

APORTES DE MIEMBROS Y ENTIDADES EN FORMA OPORTUNA

1-1	<u>Fondos Corrientes no Restrictos</u>	
1-1-2	<u>Caja y Bancos</u>	
1-1-2-1	Banco De Desarrollo	Q. 100,000.00
4-1	<u>Fondos Corrientes no Restrictos</u>	
4-1-1	<u>Aportes Entidades Miembros</u>	
4-1-1-1	Ayuda Popular Noruega	<u>Q. 100,000.00</u>
	Para registrar depósito efectuado en el Banco De Desarrollo, por el aporte recibido de Ayuda Popular Noruega.	<u>Q. 100,000.00</u> <u>Q. 100,000.00</u>

APORTES CON PROMESA DE ENTREGA

1-1	<u>Fondos Corrientes no Restrictos</u>	Q. 400,000.00
1-1-3	<u>Cuentas por cobrar</u>	
1-1-3-1	Donaciones por recibir	
4-1	<u>Fondos Corrientes no Restrictos</u>	
4-1-1	<u>Aportes Entidades miembros</u>	
4-1-1-1	Kawawil	<u>Q. 400,000.00</u>
	Para registrar la promesa de aporte pendiente de recibir Kabawil.	<u>Q. 400,000.00</u> <u>Q. 400,000.00</u>

2. SEGUNDO CASO

TRANSFERENCIA DE FONDOS

3-2	<u>Fondos Corrientes Restrictos</u>	
3-2-1	<u>Proyecto ABC</u>	
3-2-1-2	<u>Pendientes de Aplicar</u>	
3-2-1-2-5	Asignaciones otros fondos	Q. 50,000.00
1-2	<u>Fondos Corrientes Restrictos</u>	
1-2-1	<u>Proyecto ABC</u>	
1-2-1-2	<u>Caja y Bancos</u>	
1-2-1-2-5	Banco De Desarrollo	<u>Q. 50,000.00</u>
	Se registra el valor transferido al fondo no restringido ABC, por autorización de la Asamblea General, en punto de acta No. 10.	<u>Q. 50,000.00</u> <u>Q. 50,000.00</u>

REGISTRO CONTABLE EN EL FONDO QUE RECIBE LA TRANSFERENCIA

1-2	<u>Fondos Corrientes Restrictos</u>	
1-2-1	<u>Proyecto ABC</u>	
1-2-1-2	<u>Caja y Bancos</u>	
1-2-1-2-5	Banco De Desarrollo	Q. 50,000.00
4-1	<u>Fondos Corrientes no Restrictos</u>	
4-1-5	<u>Asignaciones otros fondos</u>	
4-1-5-X	Fondo XXX	<u>Q. 50,000.00</u>
	Para registrar la transferencia recibida, según autorización de la Asamblea General para pagar honorarios por servicios profesionales.	<u>Q. 50,000.00</u> <u>Q. 50,000.00</u>

3. TERCER CASO

REGISTRO DE DEPRECIACIONES

3-7-2	<u>Inversiones en planta</u>	
3-7-2-1	Inversión neta en planta	
3-7-2-1-7	Depreciaciones	Q. 80,000.00
2-7	<u>Fondos de Planta</u>	
2-7-2	<u>Inversiones en Planta</u>	
2-7-2-1	Depreciación acumulada equipo	<u>Q. 80,000.00</u>
	Para registrar la depreciación de equipo correspondiente al mes de xxxxx.	<u>Q. 80,000.00</u> <u>Q. 80,000.00</u>

REGISTRO DE UNA DONACIÓN

1-7	<u>Fondos de Planta</u>	
1-7-1	<u>No Gastado</u>	Q. 25,000.00
1-7-1-2	Bancos	
1-7-1-2-7	Banco De Desarrollo	
3-7	<u>Fondos de Planta</u>	
3-7-1	<u>No Gastados</u>	Q. 25,000.00
3-7-1-1	Asignaciones restrictas	
3-7-1-1-7	Asignaciones específicas	<u>Q. 25,000.00</u> <u>Q. 25,000.00</u>
	Registro de la donación de Q. 25,000.00 de Corporación Internacional para compra de una computadora para uso de la organización.	

REGISTRO COMPRA DE ACTIVOS FIJOS

1-7	<u>Fondos de Planta</u>	
1-7-1	<u>No Gastado</u>	Q. 25,000.00
1-7-1-4	Inventarios	
1-7-1-4-9	Activos Fijos por utilizar	
1-7	<u>Fondos de Planta</u>	
1-7-1	<u>No Gastado</u>	Q. 25,000.00
1-7-1-2	Bancos	
1-7-1-2-7	Banco de Desarrollo	<u>Q. 25,000.00</u> <u>Q. 25,000.00</u>
	Registro de la compra de una computadora	

marca IBM, según factura No. 12345 de
GBM de Guatemala, S.A.

I. POLÍTICAS CONTABLES Y FINANCIERAS APLICABLES

1. *De Ingresos*

La ONG puede recibir ingresos provenientes de diferentes fuentes tales como: donaciones de entidades, de miembros, del Gobierno y cualquier otra actividad. Para el tratamiento de estos ingresos, se deberá mantener un sistema oportuno de registro contable y de registros auxiliares y detallar los montos provenientes de cada fondo, los que deben ser depositados en forma intacta en una cuenta individual por fondo a más tardar el día hábil siguiente a su recepción.

Todo ingreso debe ser controlado por medio de formas prenumeradas, las cuales contendrán toda la información necesaria para soportar adecuadamente la operación contable. Todos los recursos en especie que se reciban serán registrados como un ingreso y al mismo tiempo como un gasto y se registrará también en las cuentas del balance, el concepto de activo recibido y el patrimonio correspondiente.

2. *De Egresos*

Para el tratamiento de los egresos, se establecerá en el registro contable un sistema que controle, clasifique, identifique y agrupe las erogaciones en el presupuesto aprobado independientemente. Todo desembolso requerirá de los documentos originales de soporte, los cuales deberán reunir la información necesaria para su correcto registro, verificación y comprobación posterior. Todos los desembolsos serán efectuados por medio de cheques voucher en la cuenta bancaria específica del fondo y/o proyecto. No se deberán firmar cheques en blanco o al portador. Todo cheque emitido deberá de llevar dos firmas registradas para que sean pagados.

3. *De Compras y Contrataciones*

Al comprar bienes y servicios se obtendrán y analizarán las cotizaciones y se orientará la adjudicación al mayor interés de la organización. Todas las transacciones deben permitir una competencia abierta entre proveedores y evitar la participación de

intermediarios. Se tiene la responsabilidad de conocer la disponibilidad del presupuesto, así como la clase de compras y/o servicios por adquirir, los cuales estarán asignados dentro del presupuesto aprobado.

4. De Activos Fijos y Documentación

Para el tratamiento de los activos fijos, se mantendrán registros contables de inventarios que permitan su valuación y control. Se deben establecer procedimientos de control de uso y ubicación de inventarios que permitan su correcta clasificación. Se efectuarán verificaciones físicas totales por lo menos una vez al año, así como la información oportuna y adecuada con respecto a la venta, baja o desecho de los mismos.

J. INVERSIÓN DE FONDOS

Si bien es cierto que los donantes están incentivando a las ONGs para que estas busquen diferentes mecanismos para la generación de ingresos propios y que dentro de esos existen las opciones de inversión financiera, en empresas reguladas presentando una gran variedad de opciones en el mercado.

La inversión de fondos en cualquiera de sus modalidades presenta un factor de riesgo que debe ser determinado antes de solicitar aprobación. El riesgo debe ser comparado contra los beneficios para determinar la mejor opción. Las donaciones van dirigidas exclusivamente al financiamiento de las actividades de los programas y proyectos aprobados.

Los donantes saben que para invertir se debe tener conocimiento suficiente y aunque fomentan la creatividad en el manejo financiero, es innegable que el sector no está lo suficientemente preparado para desarrollar este tipo de actividades, por lo tanto se debe ser muy prudente y no se debe arriesgar el capital proporcionado por los donantes.

Dentro de las opciones de inversión de financiera existentes en el mercado se encuentran:

1. *Fondos Mutuos de Apoyo*

Deben estar regulados por los donantes en todos los casos, se constituyen con el exceso de disponibilidad de varias organizaciones con capacidad limitada y características comunes para hacer sus inversiones en conjunto y poder así obtener mayores beneficios. En cualquiera de sus modalidades, los fondos mutuos de apoyo se convierten en una alternativa para la captación de recursos y facilitan la realización de inversiones con niveles aceptables de rentabilidad. Constituyen un mecanismo mediante el cual se reúnen los recursos de diferentes instituciones y se invierten por cuenta y beneficio de cada una de ellas⁶⁸.

Las operaciones de este tipo de fondos permiten a las entidades participantes obtener ventajas que no podrían o se les dificultaría obtener individualmente. Las tres principales formas en las que se pueden operar los fondos mutuos son:

- a. *Fondos Mutuos Comunes*. Operan con valores y documentos de renta variable y de renta fija.
- b. *Fondos Mutuos de Renta Fija*. Operan con valores y documentos de renta fija o de rendimiento preestablecido y con instrumentos del mercado de dinero.
- c. *Fondos Mutuos de Capital de Riesgo*. Operan con acciones y demás valores emitidos por las entidades para obtener recursos financieros pagaderos a largo plazo. Estos fondos se pueden clasificar en:
 - *Abiertos o cerrados*. La gran mayoría de los fondos son abiertos, lo que significa que en ellos puede participar cualquier número de entidades y se puede vender cualquier cantidad de títulos de participación. Cuando los fondos son cerrados, ocurre lo contrario.
 - *Con cargo y sin recargo*. Los primeros son aquellos en los que se cobra una comisión cuando se invierte o cuando se retira el dinero. Los fondos sin recargo no cobran comisión de venta, por lo que pueden invertir todo el dinero disponible.

⁶⁸ Leal Rodríguez, Juan F. "LAS ONGs Y LOS FONDOS MUTUOS DE INVERSIÓN". *Red Económica*, página 2. Guatemala, febrero 1997.

- *Públicos, privados o mixtos.* Depende del origen de los recursos.

2. *Pagarés*

Son formas de inversión en las cuales las tasas de interés varían de acuerdo a los montos y el tiempo de colocación de los recursos. Son documentos mediante los cuales las personas que los suscriben, prometen pagar incondicionalmente a otro, una cantidad de dinero dentro de un plazo determinado. También se puede decir que son valores emitidos por las Sociedades Financieras Privadas, observando las garantías reales y el grado de endeudamiento del emisor.

3. *Otras Opciones Existentes en el Mercado*

3.1 *Inversiones en Títulos*

Se hacen por medio de documentos representativos de un derecho de propiedad, de crédito o de participación. En el capital de una empresa, dichos documentos pueden ser susceptibles de transferencia.

3.2 *Inversiones en Bonos*

Se efectúa a través de la compra de bonos. Estos títulos valores son emitidos en serie y al portador por la sola declaración de voluntad del emisor. Contienen la obligación de pagar alguna suma de dinero a un plazo determinado, a una tasa de interés fija, siendo su garantía específica.

3.3 *Inversiones en Reportos*

Se realizan a través de un contrato entre dos partes; generalmente, son utilizados como una operación de crédito a corto plazo, del mercado primario.

En estas operaciones el reportador adquiere por una suma de dinero, la propiedad de títulos de crédito y se obliga a transferir al reportado, la propiedad de otros títulos de la misma especie en el plazo convenido, contra reembolso del mismo precio, que podrá ser aumentado o disminuido de la manera convenida.

CAPITULO III

ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

Las ONGs han estado relacionadas íntimamente con los diferentes ciclos socio-políticos vividos en el país, durante el transcurso de los años. El auge inicial de las ONGs está marcado por el terremoto de mil novecientos setenta y seis y el interés por satisfacer las necesidades relacionadas con dicho desastre.

Cuadro No. 1
 Estadística de Inscripciones de ONGs
 Período 1976-1998

<i>Años</i>	<i>Totales</i>
1976	175
1977	180
1978	-
1979	60
1980	-
1981	-
1982	20
1983	19
1984	40
1985	-
1986	-

<i>Años</i>	<i>Totales</i>
1987	-
1988	-
1989	341
1990	-
1991	-
1992	-
1993	129
1994	433
1995	211
1996	426
1997	178

Fuente: Datos de Registro del Ministerio de Gobernación.

El inicio, intensificación y recrudecimiento del conflicto armado interno en los últimos años de la década de los setenta, principios y mediados de los años ochenta provocó un estancamiento en los procesos de organización civil. Con la negociación y posterior firma de los acuerdos de paz en los primeros años de la década de los noventa, se ha iniciado un fortalecimiento por parte de organismos nacionales e internacionales, cuestionado y revisado los papeles asignados tradicionalmente al sector. Se ha incrementado

la participación ciudadana en instituciones sin fines de lucro, para la solución de las necesidades a la problemática que enfrentan.

Esto ha provocado un movimiento fuerte de organizaciones civiles, aunado a los nuevos criterios de cooperación de las agencias donantes y el fortalecimiento y la credibilidad de las entidades, lo cual ha propiciado un aumento en el número de organizaciones que actualmente operan.

En Guatemala, las organizaciones que se conocen actualmente como ONG han surgido en momentos diversos, con la variedad de circunstancias que ello implica. Entre las principales perspectivas de diferenciación se reconocen las siguientes: tamaño; extensión; origen; mandato; fuente de recursos y/o financiamiento; identidad; estructura y complejidad organizacional; y relaciones con otros.

Con base en lo anterior, es posible especificar una serie de categorías de organizaciones, integrando diversos valores, que a continuación se presentan:

ONG de Desarrollo. Grupo de organizaciones independientes mediadoras en el proceso de desarrollo. El origen de sus recursos puede ser internacional o nacional. Los recursos humanos son por lo general asalariados.

Fundaciones Privadas de Desarrollo. Entidades que constituyen extensiones del sector privado lucrativo para el desarrollo tipificado, como el brazo social de la iniciativa privada. Sus recursos financieros provienen de las grandes empresas nacionales que las patrocinan directamente. Operan con personal asalariado, complementado con voluntarios.

Organizaciones de o para Víctimas. Surgen a raíz de la crisis política y la violencia, buscan organizar a las víctimas para la reivindicación de sus derechos ante el Estado. Sus recursos provienen de las aportaciones de sus miembros y de fuentes de financiamiento internacional. Inicialmente operan con personal voluntario, aunque tiende a incorporar personal asalariado.

ONG de Base Comunitaria o Local. Son entidades que organizan intereses específicos de grupos comunitarios. Dependen del trabajo voluntario de sus miembros, complementado con personal asalariado. Sus recursos financieros provienen de fuentes internacionales y mínimamente del aporte de sus miembros.

Organizaciones Caritativas. Representan la acción de grupos e intenciones benéficas de distintas instituciones religiosas y grupos sociales. Sus recursos provienen de las iglesias o grupos que las patrocinan y de fuentes internacionales.

En la actualidad, la población está comenzado a tener más confianza en las instituciones civiles y su nuevo rol dentro de un estado de derecho. Las agencias y las entidades de cooperación, están buscando afanosamente los medios para fomentar un sistema que fortalezca la autogestión de las comunidades.

Para determinar un análisis de la situación actual se procedió a la recolección y sistematización de la información. Se estableció la necesidad de la elaboración de una boleta de encuesta para construir una base de datos con los siguientes contenidos:

- a) Datos Generales, con la dirección de la entidad, fecha del inicio de actividades y/o de su legalización, su naturaleza o el énfasis principal de su línea de trabajo, tipo de entidad. Una diferenciación de su ubicación como agente social sea "interno" si la entidad surge del mismo sector atendido, o "externo" si ésta no coincide con el sector atendido.
- b) Objetivos generales, órganos que componen la institución, grupos meta y población que se busca beneficiar.
- c) El número de empleados entre directores, administrativos, de apoyo, de ejecución, voluntarios administrativos y voluntarios de ejecución. Los órganos que la componen y fuentes de ingresos.
- d) Programas y proyectos. La información recoge los datos de los programas y / o proyectos principales: Considera en ellos al sector atendido y consigna el ámbito social en el que interviene la entidad, o sea, la forma en que se agrupa u organiza la población atendida. Se identifica además la cobertura geográfica actual, la localización de la actividad según la división político-administrativa del país por departamentos y se añade una variable sobre el carácter rural, o urbano del lugar. Clasifica de los programas en investigativos, sociales, productivos o de infraestructura.

En algunos casos, los diferentes tipos de programas son aplicados simultáneamente en diversas líneas de trabajo y se recogen las que se consideran más fuertes. También se identifica al promotor, es decir, desde qué sector o grupo social se origina la iniciativa.

e) La parte central de la investigación abarca los temas financieros y administrativos de la organización, el proceso de planificación, el proceso de presupuestación, las fuentes de financiamiento, las políticas contables y financieras utilizadas, sean estas formales o informales y el manejo contable.

Las entidades fundadas en los años ochenta se definen como organizaciones de servicio social o de estudios sociales y económicos. Las entidades fundadas en los noventa han evolucionado y tienen una visión más amplia de las necesidades de la población.

Se definen como Asociaciones (instituciones de servicio, organizaciones de fortalecimiento) autónomas cuyo propósito es el impulso de la promoción social, la educación popular y el respeto a los derechos humanos.

Se puede observar la forma como las organizaciones se definen, lo cual es el resultado de la concientización de las entidades, del rol que deben de asumir en el actual marco político social.

Los sectores tradicionalmente beneficiados son educación (75.4%), microempresas agrícolas (58.3%), salud en el área urbana y rural (62.1%). Sin embargo debido a las necesidades surgidas dentro de las comunidades y los criterios de apoyo de los donantes y las agencias de cooperación, se ha ampliado la cobertura hacia el desarrollo del sector campesino e indígena del área rural.

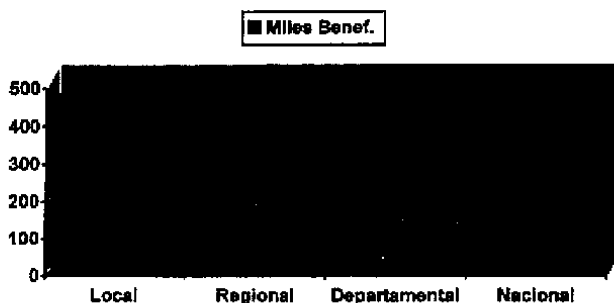
Las actividades desarrolladas en años anteriores por las ONGs eran la capacitación, elaboración de proyectos y seminarios y estudios económicos. Las nuevas entidades apoyan, acompañan y promueven proyectos de desarrollo con la participación ciudadana, para fortalecer y mejorar la calidad y eficiencia de los proyectos de educación, salud, medio ambiente y derechos humanos.

La actual situación política y económica que atraviesa el país es una de las razones fundamentales por las cuales las entidades no planean ampliar o diversificar a corto plazo las actividades que vienen desarrollando. Además deben desarrollar y hacer funcionales los proyectos que actualmente están manejando y demostrar capacidad administrativa y financiera para poder atraer a más donantes.

En total, las ONGs benefician a unas 800,000 personas con proyectos locales que tratan de tener incidencia en el ámbito nacional, sin conseguirlo del todo hasta la fecha. Es interesante observar que casi la mitad de las organizaciones refieren ser de alcance nacional, pero sólo una cuarta parte cubre diez o más departamentos. Una cuarta parte se definen como entidades de alcance departamental y esos se dividen las que proponen ser de alcance regional y local.

Lo que sí es cierto es que gozan de reconocimiento, confiabilidad y credibilidad por parte de las comunidades a las que benefician. Esto se debe principalmente a la experiencia en trabajo con los estratos más pobres y en el desarrollo local con énfasis en la participación de las comunidades en el proceso.

ALCANCES GEOGRAFICOS DE LOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y NUMERO DE BENEFICIARIOS



En años recientes, con la formación de la Asamblea de la Sociedad Civil y las Coordinadoras de ONGs por sector, se ha visto que el trabajo de entidades de Gobierno con el de instituciones privadas ha sido valorado por los beneficios que de ésta unión puede obtener, ya que al compartir las experiencias se enriquece el conocimiento y las prácticas que pueden ser adoptadas tanto positivas como negativas.

Todas las ONGs están dirigidas por Juntas Directivas, conformadas entre 5 y 12 miembros, con períodos que varían, siendo la más común la de dos años, con variantes de reelección o sin ella.

Si bien la conformación de la Junta Directiva, el periodo de permanencia de la misma y la frecuencia de las reuniones son factores que están definidos en los estatutos de cada organización, se determinó que la frecuencia más común de reuniones es de dos veces al mes.

En la totalidad de las entidades, se cuenta por lo menos un miembro fundador dentro la conformación de la Junta Directiva. Caso contrario a lo que se suponía, los Directores Ejecutivos actuales son, en su mayoría, personas que han sido contratadas para desempeñar el cargo. Se inicia así un proceso de tecnificación y profesionalización.

Los resultados que se están presentando fueron obtenidos mediante la conducción de una encuesta. Al preguntárseles si existía dentro de la entidad manuales de normas y procedimientos actualizados, todos respondieron positivamente. Sin embargo en casos como Fundación Rigoberta Menchú Tum, Fundación para el desarrollo Comunitario, Centro de Estudios Integrados y Desarrollo Comunal y Agrupación de Mujeres Tierra Viva entre otros, los manuales están en proceso de creación y/o actualización. Esto es un factor que influye dentro del proceso, tanto administrativo como financiero.

Se encontró indicio de la existencia de descripciones de puestos actualizados, debido a que anualmente es necesario firmar contrato con el personal y en éste se debe detallar toda esta información.

En los aspectos de planificación a corto, mediano o largo plazo, el muestreo indicó que en la actualidad las entidades utilizan planificación a largo plazo y planificación operacional. Solamente el 50% dijo conocer y poner en práctica la planificación estratégica. Sin embargo, la aplicación de ésta no es correcta en la totalidad de los casos.

Las prácticas de monitoreo, comparación y actualización de los planes se realizan de rutina, debido a que todas las ONGs que reciben fondos provenientes de agencias donantes internacionales, deben presentar reportes actualizados. Por lo tanto, se debe hacer un seguimiento a lo planificado para compararlo con lo real.

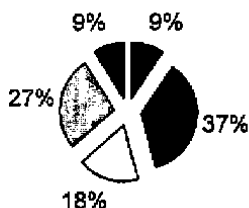
En general, se puede decir que las organizaciones son entidades pequeñas en su mayoría. Algunas son de mediano tamaño y otras de gran tamaño,

Todas las entidades poseen reglamentos internos, pero la aplicación y comunicación de los mismos a los empleados no es total. La comunicación de los objetivos y la misión de la organización es más completa.

Todas indicaron haber realizado al menos durante la existencia de la ONG una auditoría administrativa o evaluación, puesto que esto es parte del proceso de evaluación de desempeño.

La mayoría de ONGs, refieren tener financiamiento de fuentes internacionales, proviniendo casi en su totalidad de agencias de cooperación internacional. Sin embargo, la cooperación también llega a través de ONGs Internacionales, Cooperación Multilateral, Cooperación Bilateral y otras fuentes internacionales.

NUMERO DE EMPLEADOS

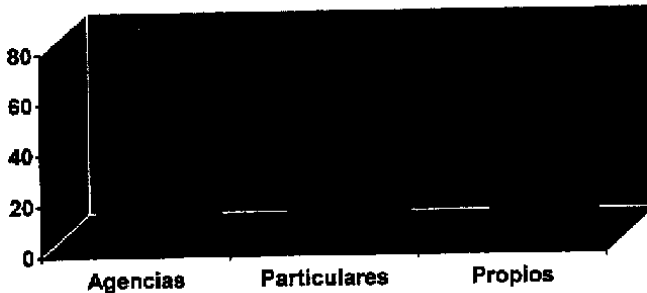


■ de 1 a 10 ■ +de 10 a 20 □ +de 20 a 30 ▣ +30 a 60 ■ +de 60

De los aportes propios, las dos principales fuentes de ingreso son el cobro por servicios y las contribuciones voluntarias.

El promedio de los ingresos es así:

ORIGEN PROMEDIO DE LOS INGRESOS



Un análisis de los presupuestos permite identificar tres categorías de organizaciones de acuerdo a los montos presupuestados: Grandes, Medianas y Pequeñas.

Las organizaciones grandes están compuestas por muy pocas entidades con presupuestos muy altos, de más de diez millones de quetzales anuales. Presupuestos de diez o de menos millones identifican a entidades medianas. Dentro de esta categoría existe un grupo de pocas organizaciones con presupuestos de más de un millón seiscientos mil quetzales. Finalmente la mayoría de organizaciones están agrupadas en la categoría de pequeñas, debido a que manejan presupuestos por debajo del millón seiscientos mil.

Cabe señalar que los datos presupuestarios presentados mueven en conjunto casi cuatrocientos millones de quetzales al año.

La asesoría que proviene de los donantes varía según su origen. Los donantes particulares rara vez la prestan, debido a que la relación con la organización es más de apoyo económico, que de apoyo científico. Las agencias y organismos internacionales tienden a involucrarse con la entidad en todos los aspectos, colaboran financieramente y además, en algunos casos, prestan asesoría y capacitación.

Si bien es cierto que las agencias y organismos internacionales tratan de apoyar a las organizaciones, en algunas ocasiones esta intención se ha convertido en una carga pesada, debido a la excesiva intervención por parte del donante, lo cual conduce a una burocratización que obstaculiza las actividades por realizar.

Todos los donantes internacionales que se dedican al apoyo de proyectos de desarrollo operan mediante la firma de convenios de cooperación. En ellos se establecen las condiciones de apoyo de parte de los donantes y los compromisos de la entidad.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es una propuesta metodológica del ponente que se utiliza en la verificación de los sistemas financieros de una entidad. Evalúa la estructura y entorno actual y propone cambios y modificaciones necesarias para cumplir con la misión y objetivos de la organización.

La encuesta institucional es una herramienta de la metodología desarrollada y propuesta en este estudio que permite determinar la efectividad del sistema financiero empleado en las entidades no gubernamentales. Debe ser conducido por un profesional de las ciencias económicas, con experiencia en planeación estratégica y administración financiera de ONGs, preferiblemente.

Es una metodología sencilla que se basa en el criterio profesional. Se apoya en la utilización de herramientas pre-diseñadas que califican el sistema de información financiera aplicado, a través de una serie de clasificaciones y factores del entorno administrativo y financiero de una institución.

La finalidad es evaluar los sistemas actuales y determinar la eficiencia o ineficiencia de los mismos. Este resultado permite diseñar sistemas óptimos de desempeño requeridos por la institución. Busca elevar el nivel de efectividad, para aprovechar en mejor forma los recursos y oportunidades disponibles.

El objetivo principal consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en la función financiera para apuntar a probables soluciones; además, observa y analiza los métodos de desempeño. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles internos, las causas de las variaciones si las existiera, la adecuada utilización de personal y equipo y el funcionamiento satisfactorio de los sistemas.

Antes de iniciar el proceso, es necesario obtener la aprobación y pleno respaldo de la Dirección. La evaluación debe ser lo más independiente que se pueda, para lograr mayor eficiencia y utilidad de los resultados.

A continuación se presenta la propuesta del modelo estructurado con las consideraciones básicas a incluir.

A. EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Objetivos

La evaluación financiera debe ser conducida por consultores externos. Los profesionales serán contratados por la organización cuando se detecte que es necesario mejorar el nivel de rendimiento de la unidad financiera o cuando no se están cumpliendo con los objetivos fijados para un período determinado.

1.1 Objetivos Generales

a) Obtener la seguridad de que los organismos de ejecución están administrando los recursos de la organización de conformidad con los convenios suscritos con donantes particulares y agencias donantes; Las normas de contabilidad para entidades no lucrativas generalmente aceptadas y la legislación fiscal y tributaria vigente.

b) Opinar sobre el estado de rendición de cuentas de los reportes financieros de los convenios establecidos entre la organización y las diferentes instituciones.

c) Evaluar y obtener una comprensión suficiente de la estructura de control interno, contable y administrativo de las entidades, con el fin de identificar las condiciones que deban ser divulgadas y establecer posibles deficiencias para recomendar medidas correctivas adecuadas.

d) Efectuar pruebas para determinar si las instituciones han cumplido en todos los aspectos de importancia, con las condiciones del convenio, leyes y reglamentos aplicables e identificar casos importantes de incumplimiento durante el período determinado.

1.2 *Objetivos Específicos*

Según las necesidades particulares de las entidades los objetivos específicos pueden evaluarse:

a) Comprobando que los ingresos provenientes de las donaciones, así como la existencia de otros ingresos generados por el proyecto, estén apropiada y oportunamente operados y controlados, de conformidad con una base aceptable de contabilidad.

b) Evaluando las acciones de ejecución de las instituciones para determinar que los gastos efectuados por las mismas, sean permisibles, necesarios y razonables bajo los términos del convenio y estén debidamente justificados con documentación apropiada.

c) Verificando y comprobando que la información contable es oportuna, clara y exacta. y

d) Comprobando que la utilización de los recursos se ha realizado con criterios de eficacia en favor de los beneficiarios del proyecto.

2. *Aspectos Previos a Verificar*

El consultor deberá enviar una carta de requerimientos dirigida al Director de la organización y solicitar la información administrativa y financiera que servirá para la ejecución de la evaluación, con copia a la Junta Directiva.

Previamente a la iniciación del trabajo, se reunirá con el personal clave de la organización para fijar fechas de inicio y entrega de informes.

Como parte del examen y antes de iniciar el análisis, evaluará la estructura interna de la entidad, con el objeto de determinar los alcances del trabajo. Es necesario observar el sistema de información y la existencia de controles internos.

Además debe asegurarse de que los principios y prácticas usadas en la contabilidad, estén de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados

para entidades sin fines de lucro y que los estados financieros estén presentados en sus aspectos sobresalientes sobre una base consistente.

Después, deberá identificar situaciones o transacciones que pudieran ser indicativas de malversaciones, desviaciones de normas de calidad o sobredimensiones de los diferentes proyectos. Si no se permite verificar la información o si se identifica la existencia de algunas situaciones irregulares, será necesario que informe inmediatamente a la Junta Directiva y pida las indicaciones de cómo proceder.

Verificará el cumplimiento de las políticas dictadas y su orientación al alcance de los objetivos. Evaluará el riesgo de incumplimiento para cada actividad de importancia, así como los controles relativos al cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Efectuará pruebas en los ingresos y egresos ocurridos, observará los documentos de respaldo, su aprobación, revisión, proceso de contabilización y demás requisitos internos y legales establecidos. Inspeccionará los gastos realizados por cada proyecto, veracidad, confiabilidad, procedimientos de registro, adecuada utilización y documentación de respaldo.

Ejecutará la revisión de las planillas de sueldos en cuanto a cálculo, retenciones, aprobaciones, contabilización y distribución.

Llevará a cabo una revisión para determinar la razonabilidad de las cifras por concepto de ingresos por intereses, comisiones y otros.

Inspeccionará las transacciones financieras registradas. Confirmará la existencia y el estado físico de los activos fijos. Establecerá si las reservas monetarias son suficientes y cumplen con los fines propuestos de la estructura de capital.

Realizará el análisis y la revisión del sistema contable y los procedimientos contables utilizados. Revisará el sistema de información financiera, estructura de los costos, cuentas de situación y razonabilidad de los estados financieros.

2.1 Aspectos por Verificar

+

El consultor deberá verificar sí:

a) Los desembolsos se hacen de conformidad con el presupuesto del proyecto y sus modificaciones. Estos tienen validez y están documentados con comprobantes suficientes y competentes.

b) Los datos contenidos en los informes financieros de los proyectos están presentados en forma adecuada y exacta.

c) La administración del proyecto mantiene un sistema adecuado de control interno y más específicamente, de los procedimientos para el registro contable y su archivo.

d) Se preparan los informes de evaluación y supervisión del proyecto correspondiente.

e) La adquisición, utilización, control y disposición del equipo del proyecto se ajusta a las normas y lineamientos establecidos para ello son correctos.

f) Los procedimientos administrativos para la adquisición y la contratación de bienes, servicios y contratación de personal son correctos, y,

g) Los registros contables se operan diariamente y si se requiere de una concentración diaria de los egresos.

3. Alcance de la Evaluación

La evaluación financiera debe abarcar la adecuación de la estructura financiera en razón de la supervisión y evaluación de la organización; las operaciones y controles presupuestarios y financieros; y el sistema de información financiera.

4. Procedimiento de Evaluación Financiera

El procedimiento a utilizar consta de las siguientes etapas:

4.1 Estudio del Entorno Legal de la Institución.

El estudio del entorno legal de la institución se efectúa mediante la revisión del acta de constitución, los reglamentos, los estatutos, lectura de las actas de la Junta Directiva. Los aspectos fiscales y legales se verifican mediante la solicitud de la papelería de inscripción al Registro Tributario Unificado.

Existen, además, obligaciones administrativas que se han inspeccionar. La inscripción al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y la presentación de informes narrativos y financieros anuales a la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica.

4.2 Obtención y Actualización de la Comprensión de las Operaciones

Para evaluar, planificar y ejecutar una evaluación financiera efectiva y eficiente, es indispensable obtener una comprensión clara de las operaciones administrativas, financieras, operativas y contables de la organización.

Por tal motivo, es necesario identificar las áreas significativas, es decir, las más débiles o las que tengan más posibilidad de presentar problemas. Además, se ha de evaluar el entorno de control interno utilizado en los procedimientos.

a. Revisión Analítica General.

Consiste en el análisis del ciclo financiero y de la información que se genera en este proceso. Se complementa con entrevistas a la administración operativa y financiera, así como a los diferentes representantes de asociaciones, cooperativas u otros, que ayudan a determinar el grado de aceptación e impacto de los proyectos, según planes de trabajo.

Se aplican procedimientos de revisión analítica general durante la fase de planificación de cada evaluación financiera. El propósito es obtener información que sea útil para la evaluación del impacto de los acontecimientos recientes y el desarrollo de una estrategia general para el trabajo.

Además, se obtiene una indicación preliminar de los cambios ocurridos en el entorno de los proyectos, en su situación financiera o en el resultado de sus operaciones. Esto permite identificar el o las áreas que son de alto riesgo y que requieren énfasis en la evaluación.

b. Evaluación General del Entorno de Control Interno.

El entorno de control tiene dos elementos integrantes: *conciencia de control* y *mecanismos generales de control*. La conciencia de control es un concepto intangible pero importante y, se refleja en políticas y procedimientos establecidos por la Dirección. La misma logra una conciencia de control interno, cuando dicta mecanismos generales y aplica la disciplina necesaria para lograr que estos funcionen con efectividad.

Durante la fase de planificación de la encuesta institucional, se debe obtener comprensión del entorno de control interno. El funcionamiento satisfactorio del mismo constituye un ingrediente fundamental en una administración eficiente. La calidad del control interno tiene influencia sobre la evaluación, por los efectos potenciales que pueda tener sobre la efectividad de la misma. Además, influye sobre el procesamiento de información y sobre los juicios y estimaciones que la Dirección hace basada en los informes financieros.

La existencia de un entorno de control satisfactorio no garantiza la efectividad de los controles específicos, sin embargo la existencia de un entorno insatisfactorio debilita la efectividad de los mismos, debilitando la eficiencia de la organización.

c. Identificación de las Fuentes de Información

Las fuentes de información son internas y externas. En ellas se indagará sobre la evaluación de los procesos de presupuestación y contabilidad; comprensión de los procesos de información rutinaria, identificación y análisis de las operaciones y transacciones significativas y establecimiento los objetivos de control, para prever los errores que pueden ocurrir.

Además, determinará de la existencia de una estructura de control interno y la identificación de procesos de información no rutinaria, si existiera. Se evaluará de la probabilidad de errores de importancia.

5. *Plan de Ejecución*

En la etapa de planeación, se actualiza el entendimiento del cliente, la función que desarrolla, las operaciones que realiza y el entorno de control interno en el que se desenvuelve. La planificación se diseña para lograr:

a) La identificación anticipada de aspectos importantes de administración de las finanzas, el sistema de información financiera y el proceso de contabilidad. b) La comprensión de las expectativas del cliente. c) La óptima programación del trabajo. d) La asignación de personal con experiencia y habilidades apropiadas. e) La ejecución oportuna.

6. *Análisis del Grado de Solidez Institucional Alcanzado por la Entidad.*

El grado de solidez institucional alcanzado por una organización es determinado por varios elementos de juicio, entre los que están: el grado de crecimiento de la institución con relación al tiempo de funcionamiento; el reconocimiento legítimo por parte de las localidades beneficiadas en el país y en el ámbito internacional; la existencia de lazos de trabajo cooperativo con entidades de Gobierno e instituciones privadas; y el poder de convocatoria ejercido dentro del sector.

6.1 *Verificación del Uso de los Manuales y Políticas*

Se verificará la existencia de manuales de normas y procedimientos y se consultará las políticas existentes. Investigará la validez y utilización de las mismas dentro del proceso de operación y generación de información, para garantizar la confiabilidad de esta.

6.2 *Observación, Análisis y Calificación del Entorno Financiero.*

Para calificar objetiva e imparcialmente los procedimientos financieros aplicados, se utilizará la encuesta institucional. Esta es una herramienta diseñada para medir el rendimiento de la organización. La medición utiliza un proceso de clasificación y sub-clasificación del rendimiento hallado. Es determinada por el análisis de criterios objetivos predeterminados y apartados, que el consultor adecua a los criterios particulares de cada donantes. Emplea tres categorías de calificación a través de un puntaje entre 1 mínimo y 9 máximo, para dar más flexibilidad en la apreciación. Las categorías son:

Eficiente 7-9 puntos

Rendimiento al nivel máximo de lo que se podría esperar en este campo funcional. Se está viviendo un ciclo positivo con una base sólida que lleva a un rendimiento cada vez mayor.

Moderado 4-6 puntos

La actuación en general es buena en cada campo, pero puede mejorarse considerablemente.

Deficiente 1-3 puntos

Evidentemente, el rendimiento no está al nivel de lo que se espera en cada área estudiada. La falta de resultados positivos en algunas áreas contribuye a formar un ciclo negativo que obstaculiza la eficacia de la organización.

Para dar más flexibilidad a las clasificaciones de rendimiento, se da a cada una un multiplicador, asignado por el donante. Este indica si son *Obligatorias* (x3), *importantes* (x2), o una *adición útil* (x1). Esta indicación debe ser colocada en un lugar visible para multiplicarlo por la calificación asignada.

Se debe anotar la puntuación máxima si se cumple con todo lo estipulado en la cláusula; la más baja, si es todo lo contrario. Si no está claro porque cumple con ciertas condiciones, pero incumple otras, anote la intermedia.

Primero, se debe responder a los criterios objetivos. Estos son resúmenes de las preguntas planteadas. Anote afirmativamente si encuentra lo que plantea; negativamente,

si es todo lo contrario; y ambas, si es afirmativa en ciertos aspectos, pero negativa en otros. En cualquiera de las opciones, explique porqué llegó a esa conclusión.

En el apartado de otros comentarios, anote las observaciones que considere necesarias y que se refieran al apartado que trata.

Los apartados mínimos por incluir en una encuesta institucional son los siguientes:

a. Recaudación de Fondos para Cubrir Gastos Operacionales

7-9 puntos

Los fondos que se recaudan de distintas fuentes, son suficientes para el presupuesto de operaciones, para inversiones y para asegurar la estabilidad a largo plazo.

4-6 puntos

Los fondos que se recaudan de distintas fuentes son suficientes para el presupuesto de operaciones y se planea adoptar estrategias para recaudar fondos a largo plazo.

1-3 puntos

No se dispone de suficientes fondos para el presupuesto de operaciones y/o el presupuesto depende de una sola fuente de fondos. La crisis financiera menoscaba la eficacia de la ONG.

Criterios objetivos:

- | | | |
|----|----|--|
| Sí | No | ¿Se enfrenta la organización con un déficit presupuestario para los gastos de operaciones a corto plazo? Explique: |
| Sí | No | ¿Tiene la institución una estrategia anual, bienal y/o quinquenal para pagar los gastos de operación? Explique: |
| Sí | No | ¿Proviene los fondos privados de la ONG de diversas fuentes? ¿Cuántas y en qué porcentaje? Explique: |

Sí No ¿Se mantiene un porcentaje de los fondos para operaciones en reserva para el año siguiente? Explique:

Otros Comentarios:

b. Recaudación de Fondos para Gastos de Proyectos y de Capital

7-9 puntos

Existen planes financieros a largo plazo para todos los proyectos y se han recaudado suficientes fondos para los objetivos actuales que figuran en el plan de gestión.

4-6 puntos

Se han recaudado fondos para proyectos a corto plazo a fin de alcanzar las metas de la gestión y hay planes bastante avanzados para asegurar la estabilidad a mediano plazo.

1-3 puntos

Faltan fondos para los proyectos y no se pueden alcanzar las metas de la gestión.

Criterios objetivos:

Sí No ¿Se cuenta con planes de gestión para todos los proyectos importantes? Explique:

Sí No ¿Existen estrategias de financiamiento a largo plazo? Explique

Sí No ¿Hay una estrategia para seleccionar donantes y fuentes de financiamiento apropiados para proyectos específicos? Explique:

Sí No ¿Cuentan con una base de donantes para el financiamiento de proyectos? ¿Dependen de una fuente de fondos particular? Explique:

Otros comentarios:

c. Autosuficiencia con una Base Local

7-9 puntos

Más del 50% de los gastos de operaciones se sufragan con los proyectos orientados a la autosuficiencia, con contribuciones de los miembros y con donaciones locales. El 25% de los gastos de capital o de proyectos es pagado con recursos de fuentes locales.

4-6 puntos

Se han iniciado proyectos locales para alcanzar la autosuficiencia. Los ingresos están aumentando gradualmente y alcanzan para más del 25% del presupuesto de operaciones. Se dispone de por lo menos US\$ 50,000.00 para gastos de capital o de proyectos.

1-3 puntos

No se ha intentado llevar a cabo proyectos que alcancen la autosuficiencia a fin de conseguir los ingresos necesarios para los gastos de operaciones o se ha intentado, pero los proyectos han fracasado.

Criterios objetivos:

- | | | |
|----|----|---|
| Sí | No | ¿Se recauda localmente un porcentaje de los fondos para los gastos de operaciones? Explique: |
| Sí | No | ¿Se recauda localmente un porcentaje de los fondos para los gastos de proyectos? Explique: |
| Sí | No | ¿Cuenta con un plan para atraer fondos locales y alcanzar la autosuficiencia? ¿Qué tipo de plan? ¿Qué porcentaje de los fondos genera cada uno de los proyectos para alcanzar la autosuficiencia? Explique: |

Otros Comentarios:

d. Administración Financiera

7-9 puntos

Existen mecanismos excelentes de control de caja para las cuentas por pagar y por cobrar y una comprensión cabal de la situación financiera de los programas. El proceso de presupuestación es realista y se realizan auditorías periódicas.

4-6 puntos

Existen mecanismos de administración financiera, aunque no se trata de un procedimiento sistemático. Es necesario mejorar el proceso de presupuestación y realizar auditorías periódicas.

1-3 puntos

Los informes financieros, a menudo, están incompletos y no existen procedimientos claros para manejar las cuentas por pagar y por cobrar.

Criterios objetivos:

Sí No ¿Cuándo se hizo la última auditoría externa? Explique:

Sí No ¿Se utiliza un sistema formal de contabilidad por fondos?
Explique:

Sí No ¿Tiene un sistema financiero computarizado? Explique:

Sí No ¿Tiene un balance actualizado? Explique:

Otros Comentarios:

e. Informes Financieros

7-9 puntos

La ONG compila informes financieros excelentes y oportunos para los donantes, el Gobierno y otros grupos.

4-6 puntos

La ONG generalmente es puntual y hace un buen trabajo con la presentación de informes.

1-3 puntos

Hay que presionar a la organización para que presente informes y aún así, los mismos son inadecuados.

Criterios objetivos:

Sí No ¿Fueron presentados los informes en forma completa y puntual?
Explique:

Sí No ¿Están los informes financieros respaldados por facturas y mecanismos de seguimiento apropiados? Explique:

Otros Comentarios:

f. Análisis del Beneficio Social

7-9 puntos

La ONG organiza e involucra a toda la comunidad dentro de la ejecución de los proyectos, obteniendo resultados eficientes, cuenta con el pleno apoyo de asociados capacitados en la problemática. Beneficia a los asociados y a la comunidad en general, fomenta el fortalecimiento del poder y la cultura local. Cumple con las metas y objetivos propuestos.

4-6 puntos

La ONG beneficia únicamente a sus asociados, no participa activamente en la organización de las comunidades, no tienen total apoyo de los beneficiados. Alcanzan algunos objetivos y metas, pero no completamente.

1-3 puntos

No hay inversión en el desarrollo de los proyectos, el mayor porcentaje del presupuesto es ejecutado en gastos administrativos.

Criterios objetivos:

- | | | |
|----|----|---|
| Sí | No | ¿Coopera la población no asociada de la comunidad en la ejecución de proyectos de beneficio colectivo? Explique: |
| Sí | No | ¿Están los asociados y la Junta Directiva capacitados sobre las responsabilidades que deben asumir, las metas y los objetivos de la organización? Explique: |
| Sí | No | ¿Se beneficia directa o indirectamente a la población no asociada y en que grado se satisfacen las necesidades de los asociados y sus familias? Explique: |
| Sí | No | ¿Participan en el proceso de cabildeo para la toma de decisiones de la comunidad? Explique: |
| Sí | No | ¿Tienen una percepción positiva del trabajo de la organización los asociados y la comunidad? Explique: |

*Otros Comentarios:***6.3 Determinación de los Resultados y Recomendaciones**

Este es el procedimiento más importante puesto que es aquí donde se analizan los procedimientos problemáticos y se hacen las recomendaciones.

7. *Discusión con el Director General de las Observaciones por Incluir en el Informe*

Antes de redactar el informe final, se debe elaborar un informe preliminar, el cual presentará los hallazgos encontrados por el consultor, respecto a la administración del sistema financiero.

Es importante que se discuta el contenido de este informe con el Director y con el Contador, antes de comunicarlo a la Junta Directiva, para que ellos amplíen los conceptos que no han sido comprendidos plenamente y aclaren situaciones ambiguas, si existieran.

8. *Redacción del Informe de la Evaluación*

El informe debe constituir la comunicación escrita de las áreas críticas, conclusiones y recomendaciones resultantes. El mismo debe ser objetivo y oportuno al mostrar las deficiencias detectadas y las soluciones propuestas. El informe está formado por:

8.1 *Carta de Presentación*

La carta de presentación, debe contener específicamente la información de la evaluación. Se inicia con el resumen de los asuntos principales, los resultados y las recomendaciones. Indica los anexos.

Sugiere al cliente que preste especial atención en los asuntos importantes según el criterio del consultor. Debe ser muy concreta

8.2 *Resumen Ejecutivo*

Describe el problema que es materia del informe y los criterios que deben determinar la evaluación del mismo. Enumera las metas y objetivos.

Recomienda, brevemente las acciones o decisiones que se deben tomar. Explica por qué estas acciones son preferibles e indica los efectos que puede tener la recomendación.

También, justifica la recomendación que contiene el informe. Demuestra que ésta satisface los criterios indicados en la selección de metas y objetivos. Enumera las acciones que deben tomarse para poner en marcha las recomendaciones.

8.3 *Objetivos de la Evaluación*

Se deben mencionar los objetivos generales y específicos que se persiguen con la aplicación de la evaluación financiera. Se señalará si se han cumplido o las limitantes encontradas para cumplirlos.

8.4 *Antecedentes*

Es indispensable hacer mención sobre los antecedentes relacionados con la evaluación financiera.

8.5 *Descripción de los Resultados de la Evaluación Financiera*

Se efectuará un análisis preliminar, por medio de un estudio y observación de las actividades realizadas por los miembros de la sección. En esta etapa, se han de aplicar diferentes técnicas. Mientras mayor sea la capacidad del profesional que realice el estudio, más grande será el valor del resultado de su análisis.

El diagnóstico de los factores por evaluar consiste en buscar y descubrir las deficiencias presentes y en potencia a efecto de determinar si son satisfactorios o insatisfactorios.

Dentro del diagnóstico se deben observar todos los elementos para descubrir sus defectos, irregularidades, desperdicios y embotellamientos. Se revelarán las desviaciones de los sistemas, procedimientos o normas y se exhibirán las deficiencias.

Además, debe incluirse un análisis de los logros, los puntos débiles y la evaluación de los efectos.

La información se recabará mediante cuestionarios, visitas, entrevistas y observación en los lugares de trabajo.

Se verificará que la dirección de la entidad se preocupe por ejercer una adecuada administración de los recursos financieros, que cumple con las políticas, métodos y procedimientos establecidos y que contribuye a la eficiencia operativa y al aprovechamiento óptimo de los recursos.

El proceso plantea la necesidad de llevar a cabo un estudio que abarque la mayor parte del entorno de la entidad mediante entrevistas con miembros de la Junta Directiva, personal operativo, contador, administrador, beneficiarios y donantes, para formarse un panorama completo y sobre esa base llenar la encuesta.

La parte medular del informe, es la información general que ofrece al lector una visión del contexto estudiado. Proporciona los datos que considere necesarios para que los lectores comprendan y evalúen correctamente la situación específica analizada en el informe.

Si recomienda una acción determinada en un asunto, esta información debe ayudar a los lectores a comprender la situación y las posibles soluciones por considerar.

La situación específica incluye cualquier información que requieran los lectores o la que esperan obtener del informe. Hará referencia a datos importantes o fases de un proyecto, a las personas o a las circunstancias que llevan a la situación actual y a cualquier detalle adicional que contribuya a la comprensión de las conclusiones.

El texto del informe se divide en párrafos breves que conducen a la misma idea. El uso de subtítulos ayudará a los lectores a localizar los detalles.

8.6 Conclusiones y Recomendaciones

Lo más importante del proceso es la generación de recomendaciones, puesto que son el resultado que se desea obtener mediante la aplicación de ciertos procedimientos. Deben ser muy concretas en relación con las conclusiones.

Las recomendaciones deben desprenderse de un considerable estudio, previsión e imaginación durante el proceso de evaluación financiera. Las recomendaciones des acertadas se originan del descuido y negligencia. No se debe incluir ninguna sugerencia de mejoramiento que no se haya determinado que resultará práctica y fácil de realizar.

9. Presentación del informe

La presentación del informe va dirigido a la Junta Directiva, por medio de un documento que contiene los hallazgos y las recomendaciones a los problemas encontrados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. Existe una confusión a la hora de definir a las organizaciones no gubernamentales. En un sentido amplio, estas entidades forman parte del sector no lucrativo. En un sentido estricto y basados en características específicas, permiten determinar que existe una sobre dimensión del sector.
2. Las organizaciones no gubernamentales han contribuido por más de treinta años, en Guatemala, a defender los intereses de la comunidad. Actualmente están redefiniendo los roles que asumirán en un estado de derecho y democracia participativa.
3. En el origen de los recursos, es aún notorio el apoyo internacional y el poco compromiso nacional. Por su parte, el autofinanciamiento comienza a perfilarse como una fuente creciente de recursos para el sector, particularmente para las organizaciones involucradas en el apoyo a la producción y la intermediación financiera.
4. Se determinó que en un porcentaje significativo (75%), el personal que labora en ONGs pequeñas, presentan debilidades técnicas para el desempeño de sus funciones. Esto debido a la falta de capacitación y tecnificación.
5. Existe una marcada deficiencia en la gerencia de proyectos, la definición de estrategias y en la administración financiera de las organizaciones no gubernamentales, que manejan presupuestos menores a un millón seiscientos mil quetzales anuales.
6. No existe conocimiento de las responsabilidades fiscales y administrativas a que están sujetas las ONGs. Esto debido al desconocimiento de la legislación vigente a partir del uno de enero del año mil novecientos noventa y ocho, que regula su relación con el Estado y sus órganos fiscalizadores.

7. Los sistemas de registro contables son informales. No se aplican instrumentos financieros y administrativos en el análisis e interpretación de la información contable.

B. RECOMENDACIONES

1. Se debe buscar la asesoría necesaria para superar las limitaciones que enfrentan en la actualidad las organizaciones no gubernamentales. Analizando en ello la aplicación adecuada o inadecuada de la planeación estratégica, recaudación de fondos y el resultado actual de la gestión administrativa.
2. A corto plazo, las instituciones pequeñas deben contratar los servicios de un consultor independiente que aplique la metodología de la evaluación financiera. Esta proporcionará un diagnóstico de la situación actual, demostrará la eficacia o ineficacia de la planificación estratégica.
3. Las debilidades técnicas se superan al diseñar instrumentos administrativos sencillos y entendibles. Por ello, todas las organizaciones deben aplicar un sistema de información financiera adecuado a sus necesidades específicas. Este sistema debe proporcionar resultados claros y fáciles de interpretar. Debe tomar en cuenta las características de la entidad y sus donantes.
4. Se debe capacitar a la Junta Directiva, los responsables del área financiera y el encargado contable, con relación a la legislación vigente que afecta a las organizaciones no gubernamentales.
5. Es conveniente que se inicie un proceso de formalización de los sistemas contables utilizados por las entidades. Esto permitirá que se cuenten con mejores herramientas para el análisis de la información financiera generada, lo que incidirá en la determinación de procesos presupuestarios más reales y la elevación del nivel de eficiencia administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULOS

1. Alay Andrino, Luis Fernando. **"LA EMPRESA Y SU ENTORNO"**. Revista Ingeniería, Páginas 3 y 4. Guatemala noviembre 1996.
2. Díaz, Julio. **"DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS ACUERDOS DE PAZ"**. Ecao. Guatemala abril 1997. Pág. 12
3. ICVA. **"NGO MANAGEMENT"**. Towards Greater Autonomy. Financial Manager. JULIO 1991. Geneva, Switzerland.
4. Leal Rodríguez, Juan F. **LAS ONGs Y LOS FONDOS MUTUOS DE INVERSIÓN**. Red Económica, página 2. Guatemala, febrero 1997.
5. Melini, Yuri Giovanni. **"DE LA ORGANIZACIÓN A LA INSTITUCIÓN"**. Guatemala, febrero 1995.
6. Pimentel, Lidia. **"ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS"**. URL. Guatemala, noviembre 1996. Págs. 4 y 5.
7. The Development Fund. **"INSTITUTIONAL DEVELOPMENT"**. Oslo, Norway. 1994. pág. 9.
8. Xiquin, Calixta. **"APPROACH AND IMPACT OF SUPPORT TO NON GOVERNMENTAL ORGANISATIONS"**. NPA. Oslo, Norway. 1996

LEYES

9. Artículo 116 y 122 del decreto 1441, modificado por el artículo 102 de la Constitución Política de la República
10. Artículo 127 del decreto 1441, reformado por el artículo 3 del Decreto número 1618 del Congreso de la República

11. Artículo 130 del decreto 1441, reformado por el artículo 6 del Decreto 64-92 del Congreso de la República.
12. Artículo 1441, del Decreto 1441
13. Decreto 42-92 del Congreso de la República
14. Decreto 76-78 del Congreso de la República.
15. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. **"PRONUNCIAMIENTO SOBRE CONTABILIDAD FINANCIERA No. 31. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION CONTABLE EN ENTIDADES DE CARACTER NO LUCRATIVO"**.
16. Junta Americana de la Fundación Financial Accounting Standards Board que en su pronunciamiento No. 117, en las pág. 93-99
17. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Artículo 7 inciso 9 Decreto 27-92 y Reforma 60-94.
18. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Artículo 6, incisos b, c, d. Decreto 26-92 y sus reformas Decreto 61-94
19. NCSGA Opinión No.1 **"INFORME DE LOS PRINCIPIOS DE AUDITORÍA NO GUBERNAMENTAL Y FINANCIERA"** Chicago. Municipal Finance Officers Association of the United States and Canada, 1980. Pag. 22
20. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados contenidos en el pronunciamiento sobre contabilidad financiera No. 31 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores - IGCPA -

LIBROS

21. Biekart, Kees. Transnational Institute. **"LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN NO GUBERNAMENTAL Y LA DEMOCRATIZACIÓN EN GUATEMALA"**. Holanda, 1994. p.76

22. Centro Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropriada. **"DIRECTORIO DE PROYECTOS Y SERVICIOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y COOPERATIVAS DE GUATEMALA"**. Guatemala, agosto 1995.
23. Consejo de Instituciones de Desarrollo. **"ESTUDIOS BASE PARA UNA ESTRATEGIA ALTERNATIVA DE DESARROLLO NACIONAL"**. Guatemala, 1996. Pág. 53.
24. Del Río, Cristóbal. **"TÉCNICA PRESUPUESTAL"**. Ediciones Contables y Administrativas. Primera Reimpresión. México, 1980.
25. Garst, Rachel. **"FIS Y FONAPAZ EN GUATEMALA UNA NUEVA RELACIÓN ONG - ESTADO"**. COINDE, 1993, p.84
26. GTZ. **"ZIEL ORIENTIERTE PROJEKT PLANUNG"**. Sociedad Alemana de Cooperación Técnica. Alemania, 1991.
27. HIVOS. **"LAS AGENCIAS EUROPEAS DE COOPERACIÓN NO GUBERNAMENTAL Y LA DEMOCRATIZACIÓN EN CENTROAMERICA. LECCIONES DE LA DÉCADA DE LOS OCHENTA Y POLÍTICAS PARA LOS NOVENTA"**. Transnational Institute, Holland, 1994.
28. IDESAC-SERJUS-SOJUMA. **"UN DIRECTORIO DE ONGs EN GUATEMALA"**. Sojuma. Guatemala, marzo 1997.
29. Ingram, Richard T. **"LAS RESPONSABILIDADES BASICAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO"**. National Center for Nonprofit Boards. Washington, D.C. 1991. Pág 5.
30. Korten, David. **"TERCERA GENERACIÓN ESTRATEGIAS PARA ONGs LA LLAVE PARA LA CENTRALIZACIÓN DEL DESARROLLO MUNDIAL"**. World Development Supplement Vol. 15 Autumn 1987.
31. Korten, David. **"HACIA EL SIGLO VEINTIUNO. ACCIÓN VOLUNTARIA Y AGENDA GLOBAL"**. Connecticut. Kumarian Press, 1990.
32. Ruthrauff, John. **"UNA INTRODUCCIÓN AL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, AL BANCO MUNDIAL Y AL FONDO MONETARIO"**

INTERNACIONAL". Centro para la Educación Democrática. Washington, D.C., 1994.

33. Stanton. **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"**. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1992 p.14
34. Steiner, George A. **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"** Compañía Editorial Continental. México, 1993. Págs. 22-30
35. Stoner, James, Freeman, Edward, Gilbert, Daniel Jr. **"ADMINISTRACIÓN"**. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1995. Págs. 286-292

SEMINARIOS

35. KPMG. **"OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS"**. KPMG Peat Marwick. Guatemala, marzo 1997. Pág. 3.

TESIS

36. Aguilar Godoy de Solares, Ingrid Lissett. **"AUDITORÍA OPERACIONAL DE RECURSOS HUMANOS"**. Tesis (Auditor) Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala 1993. Págs. 44-49
37. Alvarado Castellanos, Héctor Eugenio. **"AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS"**. Tesis (Auditor). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, 1995. p. 124

ANEXOS

*CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA APLICADA EN ORGANIZACIONES
NO GUBERNAMENTALES
ESTUDIO DE CAMPO*

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN _____
NOMBRE DEL RESPONDIENTE _____
PUESTO _____
TELÉFONO _____ FECHA _____

INTRODUCCIÓN

Buen día mi nombre es César A. Calderón y estoy realizando un estudio sobre la administración financiera que es aplicada en las organizaciones no gubernamentales, con el objeto de elaborar mi tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad San Carlos de Guatemala. A continuación se le presenta una serie de preguntas acerca de diferentes aspectos relacionados con las ONG's y su situación actual, se le pide ser concreto y veraz puesto que la información es de suma importancia para determinar el entorno dentro del cual actúan. Agradeciendo de antemano su colaboración.

1. En que año iniciaron actividades? _____
2. Como que tipo de organización se definen? _____

3. Que sector o sectores benefician? _____

4. A qué se dedica la organización? _____

5. A cuántos programas y proyectos se dedican en la actualidad? _____

6. Ampliarán o diversificarán a corto plazo las actividades de la organización? _____

7. Con cuántos proyectos se iniciaron? _____

8. Número de beneficiarios en el primer año de funciones? _____

9. A cuántas personas se benefician en la actualidad? _____

10. Que cobertura tienen los proyectos a los que se dedican?

locales _____ nacionales _____ ambos _____

11. Gozan de reconocimiento de la comunidad? _____

12. Tienen lazos de trabajo con entidades de gobierno e instituciones privadas?

13. Cuántas personas conforman la junta directiva? _____

14. Cual es el período por el cual se elige la junta directiva? _____

15. Cuántas veces al mes se reúne la junta directiva? _____

16. Hay algún miembro fundador dentro de la junta directiva? _____

17. Existe un director ejecutivo?

No _____ Si _____ es miembro fundador de la organización? _____

18. Existe un administrador?

No _____ Si _____ es miembro fundador de la organización? _____

19. Poseen manuales de normas y procedimientos actualizados?

No _____ Si _____ se utilizan? _____

20. Poseen descripciones de puestos actualizados? _____

21. Tienen planes a largo plazo?

No _____ Si _____ que periodo de tiempo cubren? _____

22. Tienen planes operacionales? _____

23. Son monitoreados, actualizados y comparados los planes? _____

24. Han contado con apoyo logístico?

No _____ Si _____ cuentan actualmente? _____

25. Poseen un organigrama actualizado?

No _____ Si _____ (podría proporcionar una copia)

26. En total cuántas personas laboran para la organización? _____

27. Tienen reglamento interno ?

No _____ Si _____ que aspectos trata?

28. Han comunicado la misión y los objetivos a todo el personal? _____

29.Cuál es el procedimiento de selección de personal que utilizan? _____

30. Se han practicado auditorías administrativas?

No _____ Si _____ cuándo fue la más reciente? _____

31. Se realizan procesos de evaluación del desempeño? _____

32. De donde provienen sus ingresos y en que porcentaje?

Agencias Donantes _____ %

Organismos internacionales _____ %

Donantes particulares _____ %

Empresas _____ %

Otros (especifique) _____ %

33. Les brindan asesorías los donantes? _____

34. Los donantes han obstaculizado el funcionamiento de la organización?

ocasionalmente _____ constantemente _____ nunca _____

35. Se han burocratizado sus procedimientos debido a los requerimientos de los donantes?

36. Tienen políticas financieras definidas? _____

37. Qué requisitos piden las agencias donantes para hacer desembolsos?

38. A cargo de quién están las finanzas? _____

39. Poseen excedentes de capital?

No _____ Si _____ son estos invertidos? _____