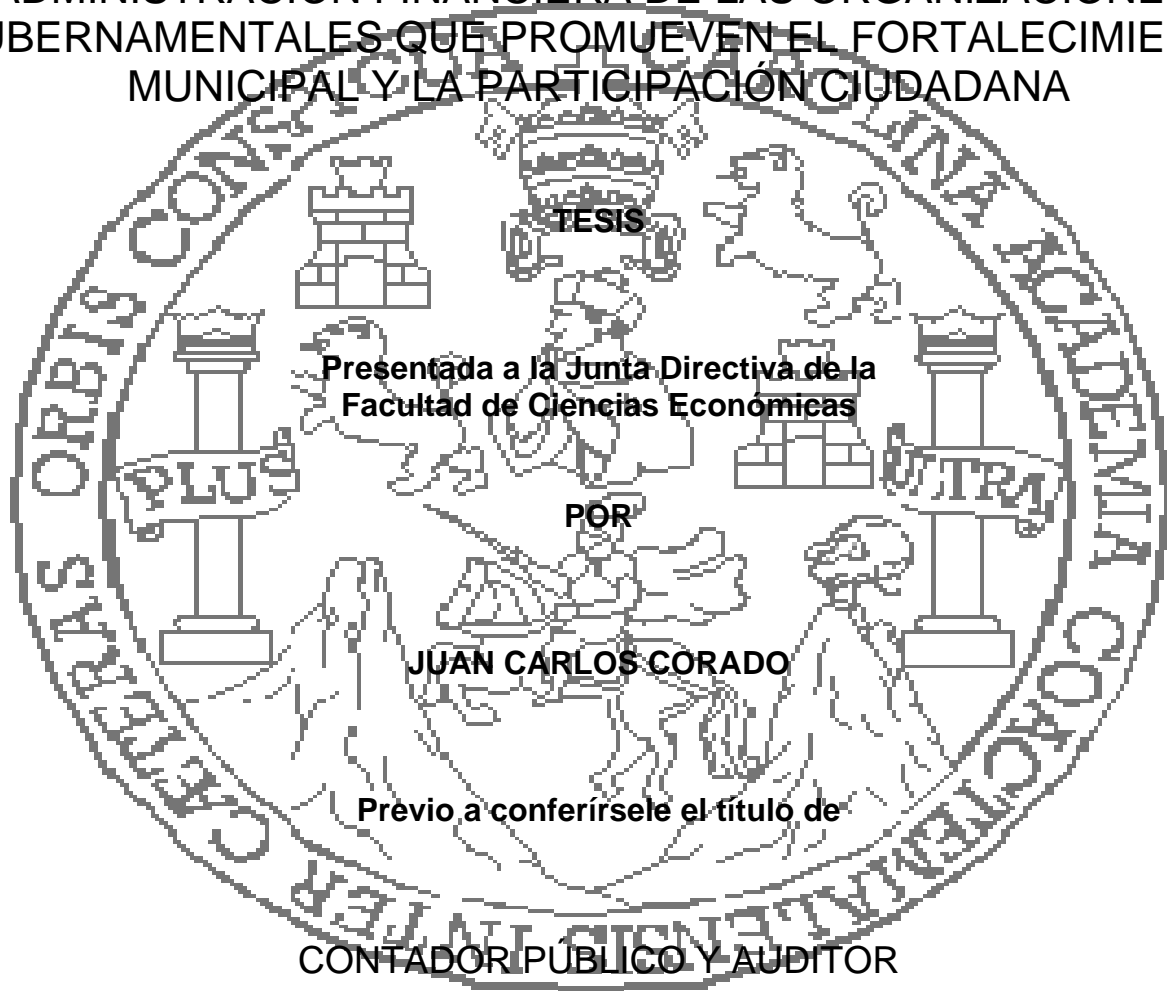


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES NO  
GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO  
MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA



En el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, Marzo de 2005

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

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1°.	Lic. Canton Lee Villela
Vocal 2°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5°.	B.C. Jairo Daniel Dávila López

## **PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Area Matemática – Estadística	Lic. Victor Manuel Cifuentes Rodas
Area Contabilidad	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
Area Auditoría	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino

## **JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Rubén Eduardo Del Aguila Rafael.
Examinador:	Lic. Francisco Israel Ayala Morales.
Examinadora:	Licda. Beatriz Velásquez de Gatica.

Guatemala, 27 de agosto de 2004.

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En atención al nombramiento que se me hiciera por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, de fecha 09 de marzo de 2004, he procedido a asesorar el trabajo de tesis del señor JUAN CARLOS CORADO titulado LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, por este medio informo a usted que el mismo ha sido concluido.

Manifiesto a usted que el trabajo de tesis preparado, llena los requisitos técnicos y académicos suficientes que en mi opinión permite ser aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis y por este medio me permito sugerir que el presente trabajo de tesis sea aceptado para que el señor JUAN CARLOS CORADO obtenga el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado.

Atentamente,

Licda. Orbelina López de Juárez  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 1632

## **ORDEN DE IMPRESIÓN**

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A Jesús:**

Luz de mi vida, mi fiel amigo, guía y acompañante incondicional.

### **A mi Madre:**

Dora Argentina Corado Linares por todo el amor, apoyo, esfuerzo y comprensión que me ha brindado.

### **A mis hermanos:**

Manuel y Mayra por sus consejos y toda su valiosa ayuda.

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala:**

Por la oportunidad de formarme profesionalmente en sus aulas universitarias.

### **A la licenciada:**

Orbelina López de Juárez por su valiosa asesoría.

### **A la licenciada:**

Sonia Díaz por su todo su apoyo y ayuda incondicional.

### **A mis compañeros de estudio:**

Edgar Armando Pérez, Rosario Chuni, Milton López.

### **A mis amigos y hermanos en Cristo de la Iglesia Elim Central:**

Hugo Dávila, Josué Jeremias, David Solares, Carlos Cortez, Carlos Rojas, Alsides Ramos, Hugo Quiroa, Victor Guarcas, Eder Vladimir por su motivación y sus oraciones constantes.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I

### **LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

	Página
1.1 GENERALIDADES	3
1.2 EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	5
1.2.1 El Fortalecimiento Municipal	7
1.2.1.1 Oficina Municipal de Planificación Participativa	8
1.2.1.2 Presupuesto Participativo de Inversión Municipal	10
1.2.1.3 Plan Participativo de Desarrollo Municipal	10
1.2.1.4 Servicios Municipales	12
1.2.1.5 Modernización del Registro Civil	12
1.2.2 La Participación Ciudadana	12
1.2.2.1 Agendas Ciudadanas	13
1.2.2.2 Rendición de Cuentas	14
1.2.2.3 Programas Radiales	14
1.2.2.4 Mesas Ciudadanas	14
1.2.2.5 Boletines Informativos Municipales	15
1.3 MARCO LEGAL APLICABLE	15
1.3.1 Ley de Organizaciones No Gubernamentales Para el Desarrollo	16
1.3.2 Obligaciones conforme a la ley del Impuesto Sobre la Renta	20
1.3.3 Obligaciones conforme al Impuesto al Valor Agregado	22
1.3.4 Obligaciones conforme al Impuesto de Timbres Fiscales	23
1.3.5 Obligaciones conforme al Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz	24
1.3.6 Obligaciones conforme al Impuesto de Productos Financieros	24
1.3.7 Obligaciones Laborales	24

## **CAPÍTULO II**

### **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

2.1	GENERALIDADES	26
2.1.1	Definición de Administración Financiera	27
2.1.2	Objetivos de la Administración Financiera	27
2.2	EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	28
2.3	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	29
2.4	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	29
2.5	PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	30
2.6	CONTABILIZACIÓN DE LAS DEPRECIACIONES	31
2.7	LOS PROCESOS Y REGISTROS CONTABLES PARA ONG's	32
2.8	INFORMES FINANCIEROS A LAS AGENCIAS DONANTES	35
2.9	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	36
2.9.1	Tipos de Análisis Financieros	37
2.10	ÍNDICES FINANCIEROS	38
2.11	EL FINANCIAMIENTO	40
2.11.1	Financiamiento a Corto Plazo	40
2.11.2	Financiamiento a Largo Plazo	40
2.12	CONTROL INTERNO	41
2.12.1	Manuales	43
2.12.2	Manuales de Procedimientos	43
2.12.3	Control Interno Contable	43
2.12.4	Control Interno Administrativo	43
2.12.5	Controles Generales	43
2.12.6	Controles de Aplicación	44
2.13	PRESUPUESTOS	46
2.13.1	Etapas en la Planeación del Presupuesto	48
2.13.2	Etapas en el Proceso de Control del Presupuesto	49

### **CAPÍTULO III**

#### **EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

	Página
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
3.2 PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON DONANTES	52
3.3 PERSONALIDAD JURÍDICA	55
3.4 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS	56
3.5 PRINCIPALES PROGRAMAS DE TRABAJO	56
3.6 ÓRGANO FISCALIZADOR	57
3.7 REQUERIMIENTOS DE DONANTES	57
3.8 ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN CONTABLE	65
3.9 PRINCIPALES REPORTES FINANCIEROS	67
3.10 PRINCIPALES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES	70
3.11 REGISTROS CONTABLES Y DOCUMENTOS DE SOPORTE	70
3.12 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	71
3.13 CONTROL PRESUPUESTAL	72
3.14 PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE PROYECTOS	74
3.15 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	74
3.16 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	75
3.17 ANÁLISIS FINANCIERO	75

### **CAPÍTULO IV**

#### **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

4.1 IMPORTANCIA DE UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
4.2 BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD APROPIADO	78
4.2.1 Políticas y Procedimientos Contables	78
4.3 UTILIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES	79



4.3.1	Manuales de Funciones y Procedimientos	79
4.4	MANUAL CONTABLE	80
4.4.1	Objetivos del Manual Contable	80
4.4.2	Características del Manual Contable	80
4.4.3	Contenido del Manual Contable	81
4.5	INFORMES FINANCIEROS	85
4.6	ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO	87
4.7	CONTROL DE ACTIVOS	93
4.7.1	Procedimientos de Control	93
4.8	CONTROL PRESUPUESTAL	94
4.9	ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES PARA PROYECTOS	95
4.10	NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD APLICABLES	97
4.11	REQUERIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE DONANTES	98
4.12	AUDITORÍAS FINANCIERAS	99

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

5.1	DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA ONG	100
5.2	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	100
5.3	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DE LA ONG	101
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia del planteamiento del tema de investigación “LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.” surge de la consulta de informes elaborados por instituciones internacionales, en donde se describe la existencia de una problemática operativa en las Organizaciones No Gubernamentales guatemaltecas.

Esta problemática operativa consiste básicamente en la incapacidad de estas organizaciones de administrar eficientemente los recursos otorgados en donación, por parte de los gobiernos o entidades internacionales, para el financiamiento de proyectos de inversión social. Debido a que muchas veces los resultados que se obtienen no son los esperados y las Organizaciones No Gubernamentales son el canal a través del cual se pretende llevar esta ayuda a las poblaciones necesitadas.

Por esta razón es necesario fortalecer la estructura administrativa y financiera de las Organizaciones No Gubernamentales para mejorar su capacidad de proveer los servicios sociales eficientemente. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de la estructura organizacional de estas entidades, a través de la utilización de herramientas de administración financiera, para lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos financieros otorgados por organismos y entidades nacionales e internacionales para el financiamiento de los programas sociales que tienen a su cargo.

Con el propósito de especificar y delimitar adecuadamente el problema objeto de investigación, se tomó como base de estudio las Organizaciones No Gubernamentales que trabajan con proyectos que promueven el fortalecimiento de los gobiernos municipales y la participación ciudadana, en los departamentos del interior de la república de Guatemala.

Este trabajo de investigación está compuesto de cinco capítulos. En el capítulo I se desarrolla el tema de las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana. Se describen las principales actividades que estas ONG´s realizan en la búsqueda del Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana.

En el capítulo II se desarrollan las principales técnicas de administración financiera utilizadas para las Organizaciones No Gubernamentales, se describen los requerimientos del sistema contable, los principales procesos y registros, el establecimiento de controles para proyectos, el control de presupuestos, etc.

En el capítulo III se analiza la estructura administrativa y financiera de las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, se describe la organización del departamento de contabilidad, sus principales operaciones, su sistema de control interno, sus principales reportes financieros y sus principales problemas administrativos.

En el capítulo IV se desarrollan las herramientas de administración financiera que en base al análisis de lo establecido en los capítulos II y III, deben ser implementadas en las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, para fortalecer su estructura administrativa y financiera.

El capítulo V consiste en un caso práctico, en el cual se aplican las herramientas de administración financiera tales como: control de presupuestos, administración del efectivo, análisis de estados financieros, índices financieros, para la evaluación financiera de un proyecto.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada para el desarrollo de la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

### **1.1 GENERALIDADES**

El origen histórico de las Organizaciones no Lucrativas en Guatemala, se remonta algunos siglos atrás, con la creación de instituciones de beneficencia por parte de entidades de carácter religioso. En las últimas décadas el sector ONG se ha fortalecido considerablemente. Recientemente este sector se fortaleció aún más con la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, debido a que este acontecimiento produjo un incremento de la ayuda económica internacional.

En Guatemala existen diferentes tipos de Organizaciones No Gubernamentales, que persiguen diferentes objetivos. Estas organizaciones ejecutan distintos programas cuyo objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de la población guatemalteca. Estos programas cubren necesidades en los temas de: Democratización, Derechos Humanos, Desarrollo Urbano y Vivienda, Educación, Gobernabilidad, Infraestructura, Mujeres y Género, Pueblos Indígenas, Recursos Naturales, Salud, etc.

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, ejecutan programas cuyos objetivos son fortalecer institucionalmente a las municipalidades en sus principales áreas operativas y contribuir a la transformación y modernización de la gestión pública, así como desarrollar mecanismos para la promoción de la participación de los ciudadanos en el proceso de desarrollo de su comunidad.

Estas ONG's ejecutan proyectos que dirigen sus acciones hacia los nuevos espacios que los Acuerdos de Paz ofrecen para dar mayor atención a los problemas existentes en el país mediante:

- La activa participación de los ciudadanos y la vinculación de las diversas expresiones sociales en el quehacer del gobierno local, basándose en principios de voluntad política, representatividad y transparencia;

- El fortalecimiento de las áreas operativas de los gobiernos locales para que éstos se transformen en la institución rectora del desarrollo integral del municipio, con capacidades y destrezas en los campos de las finanzas, la administración, los servicios y la gestión, respondiendo de manera eficiente a las demandas de la población de sus municipios;
- El apoyo a las asociaciones de municipalidades y agencias del gobierno nacional en la formulación de políticas que tiendan al fortalecimiento municipal y del proceso de descentralización. (20:206)

Las ONG´s que promueven el fortalecimiento municipal y la participación ciudadana estudian las formas de organización y participación política en comunidades mayas, ya que su esfuerzo va dirigido a un entorno complejo en municipios predominantemente mayas donde se desarrollan diversidad de idiomas, grados de educación, posición económica, maneras de solucionar conflictos y estilos tradicionales y modernos de gobierno. Las comunidades indígenas han desarrollado y usan de manera paralela y permanente formas y procedimientos propios que se rigen por la concepción que tienen del mundo y de la sociedad, de tal forma que para promover el fortalecimiento de la participación ciudadana estas organizaciones deben tomar en cuenta dichas formas y procedimientos. En Guatemala hay más de 100 Organizaciones No Gubernamentales que ejecutan programas de fortalecimiento municipal y participación ciudadana, algunas de las cuales están ubicadas en la ciudad capital y otras en varios departamentos del interior del país. (Ver anexo No. 1)

A continuación se desarrollan algunos conceptos que se consideran básicos para el desarrollo de la investigación.

### **Corporación o Concejo Municipal**

La Corporación o Concejo Municipal es el cuerpo o grupo de funcionarios que tiene a su cargo el gobierno del municipio. (17:25)

### **Integración de la Corporación Municipal**

La Corporación Municipal está integrada por el Alcalde, los Síndicos y los Concejales, siendo el número de Síndicos y Concejales determinado de conformidad con el número de habitantes del Municipio, según lo establece la Ley Electoral y de Partidos Políticos.

## 1.2 EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana ejecutan proyectos sociales que son financiados en su mayoría por gobiernos extranjeros u organismos internacionales. El gobierno que tiene mayor presencia en la financiación de estos proyectos sociales es el Gobierno de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) por sus siglas en inglés.

Estos proyectos sociales son implementados y administrados por ONG's internacionales y ejecutados por Organizaciones No Gubernamentales locales guatemaltecas. La zona geográfica en donde las ONG's dirigen sus esfuerzos son principalmente los departamentos de Chimaltenango y Quiché, en una etapa posterior al conflicto armado interno; caracterizada por una alta incidencia de violaciones a los derechos humanos durante los años 1962-1996. (18:4)

El conflicto afectó las relaciones entre la población y las autoridades de gobierno desde su expresión local hasta la nacional. Asimismo, afectó las relaciones sociales entre la misma población. La presencia y funcionamiento institucional de aparatos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, religiosos y laicos, se redujo sensiblemente y fue substituido por aparatos militares y paramilitares, tales como las patrullas de autodefensa civil, después denominadas comités voluntarios de defensa civil, así como la institución de los comisionados militares por el lado del ejército y las fuerzas insurgentes con las fuerzas irregulares locales.

Especialmente en las zonas en donde el conflicto tuvo mayor impacto, varias municipalidades, su infraestructura, sus recursos y sus archivos de registro y documentales, fueron destruidos. En zonas en donde el poder local de las autoridades municipales pudo mantenerse, este tuvo que responder a las ordenanzas del poder militar o militarizado a través de llamadas coordinadoras interinstitucionales, encabezadas por el comandante de la zona o base militar.

Tras la firma de los Acuerdos de Paz, el fortalecimiento de la participación ciudadana local y de sus autoridades municipales, han sido considerados fundamentales para la construcción de la democracia. A ello apuntan, en parte, el acuerdo de fortalecimiento del poder civil y transformación del ejército en una sociedad democrática y el acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, en sus capítulos referidos a la participación ciudadana y al fortalecimiento de los consejos de desarrollo urbano y local, entre otros.

Desde 1998 las ONG's ejecutan proyectos para el fortalecimiento municipal y la participación ciudadana en las comunidades más afectadas por el conflicto armado interno.

El fortalecimiento de las capacidades, procedimientos e instrumentos de trabajo de las corporaciones municipales es importante para promover una mayor eficiencia en la capacidad de respuesta a la demanda ciudadana, así como para privilegiar la inversión pública local sobre la base de la inclusión de una agenda ciudadana construida de común acuerdo y reportada públicamente para poder ser sometida a la evaluación constante de la población, es decir, la construcción de una democracia participativa, transparente y responsable a nivel local.

Las ONG's ejecutan proyectos cuya visión se centra en la participación activa de la ciudadanía en una municipalidad fortalecida, para que juntos estos dos elementos fundamentales se orienten a la búsqueda del desarrollo local.

Dentro de las prácticas a través de las cuales las ONG's promueven el fortalecimiento municipal están las siguientes:

- La creación y funcionamiento de una Oficina Municipal de Planificación Participativa, dentro de la cual se resalta a su vez, dos mecanismos:
  - 1) La elaboración del Presupuesto Participativo de Inversión Municipal;
  - 2) Y, la elaboración del Plan Participativo de Desarrollo Municipal.
- Dentro de los servicios municipales, se destaca:

La Modernización del Registro Civil.

Dentro de las prácticas a través de las cuales las ONG's promueven la participación ciudadana, se encuentran:

- 1) Las agendas ciudadanas;

- 2) Las Rendiciones de Cuentas;
- 3) Los Programas Radiales;
- 4) Las Mesas Ciudadanas;
- 5) Los Boletines Informativos.

### **1.2.1 El Fortalecimiento Municipal**

La implementación y ejecución de proyectos en los gobiernos locales municipales pretende institucionalizar un nuevo modelo de administración municipal, capaz de articular las iniciativas de la población por medio de sus distintas formas de organización, así como de la visión de las autoridades que ejercen el gobierno municipal.

El fortalecimiento municipal se puede definir como el incremento de la capacidad de los gobiernos locales para brindar mejores servicios municipales, tanto administrativos (Registro Civil), como públicos (agua potable, drenajes, alumbrado público, mercados, ornato, etc.).

En este sentido las principales áreas operativas de las municipalidades que necesitan fortalecerse son:

- Área Administrativa:

Fundamentalmente el análisis y evaluación de la organización municipal, en el ámbito de autoridades, funcionarios y empleados municipales que permitan hacer propuestas para fortalecer, modificar o consolidar las estructuras actuales y hacerlas coherentes con la demanda actual de la ciudadanía. De la misma manera, la planificación y el control de las políticas y estrategias del gobierno municipal resultan ser temas ineludibles.

- Área Financiera:

Es el conocimiento de las finanzas municipales, los instrumentos financieros y las fuentes de financiamiento de los gobiernos locales que permitan diseñar propuestas para fortalecer la dinámica actual



en cuanto a las políticas sobre los ingresos y egresos, el control contable, los sistemas de recaudación y la morosidad.

- Área de Servicios:

Fundamentalmente son los servicios que presta o debe prestar la municipalidad a la población, la cobertura actual y el déficit con relación a los Servicios Administrativos definidos en el Registro Civil que debe atender la inscripción de nacimientos, matrimonios, defunciones, extensión de cédulas de vecindad principalmente, y, los Servicios Públicos como el agua potable, alumbrado público, mercado, deposición y tratamiento de basura, ornato, rastro y otros.

- Área de Gestión:

Principalmente el ciclo de proyectos, el programa de inversión, la capacidad institucional para la gestión, el cofinanciamiento de proyectos, la participación ciudadana dentro del ciclo de proyectos y el banco de proyectos.

### **1.2.1.1 Oficina Municipal de Planificación Participativa**

“Las oficinas municipales de planificación (OMP), son unidades técnicas creadas por la municipalidad, algunas veces con el soporte de instituciones de desarrollo, con el propósito de apoyar al gobierno municipal en la toma de decisiones y en la atención a las demandas comunitarias. Su establecimiento se fundamenta tanto en la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, como en el Código Municipal.” (18:04)

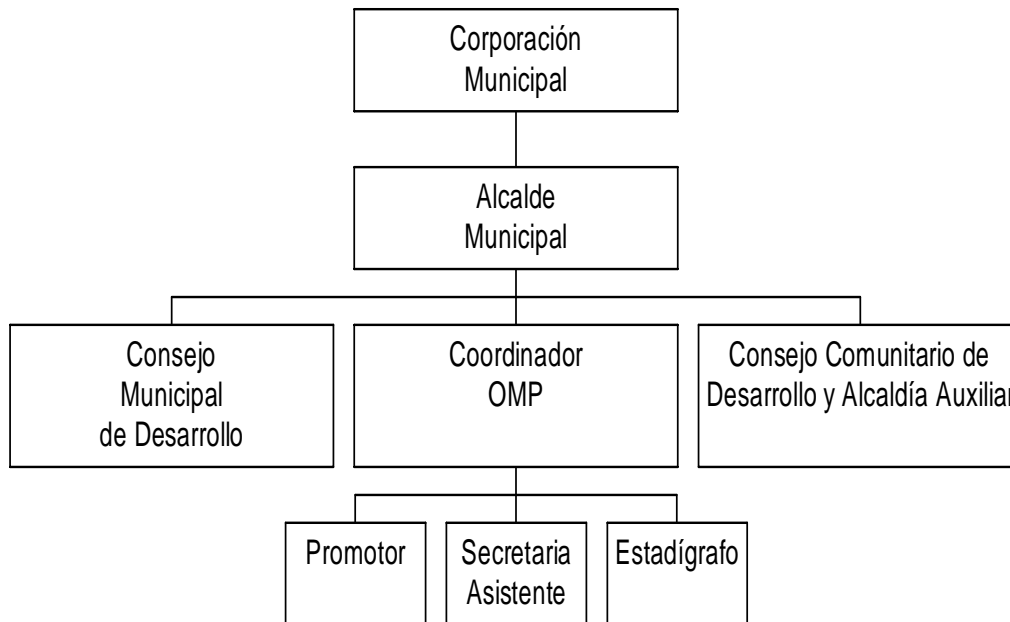
En el nuevo Código Municipal que entró en vigencia a partir del 1 de julio de 2002, se establece que las OMP, deberán prestar asesoría y asistencia técnica a la municipalidad tanto en la planificación y optimización de los recursos municipales, como en la planificación del desarrollo integral del municipio, canalizando las demandas de la población y propiciando la participación de la sociedad civil de manera organizada y permanente, constituyéndose en el soporte técnico administrativo de las municipalidades en los procesos de planificación de la inversión pública, promoción del desarrollo común y contribuir al mejoramiento del nivel de vida de los habitantes del municipio.

La Oficina Municipal de Planificación es la unidad del Concejo Municipal responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales, para lo cual coordinará y consolidará los diagnósticos, planes programas y proyectos de desarrollo del Municipio. (Artículo 95 del nuevo Código Municipal. Decreto 12-2002).

La Oficina Municipal de Planificación tiene entre sus funciones primordiales proponer el Presupuesto de Inversión Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal, en un proceso participativo y de interrelación comunidad-gobierno municipal.

A continuación se presenta un organigrama típico de una municipalidad que integra a su Oficina Municipal de Planificación (18:38)

## Organigrama Típico de la Oficina Municipal de Planificación



### **1.2.1.2 Presupuesto Participativo de Inversión Municipal**

El presupuesto participativo de inversión municipal, o programa de inversión, es parte fundamental de las actividades de la Oficina Municipal de Planificación y es también uno de los aspectos básicos en que se visualizan los resultados de la gestión municipal.

Por medio del programa de inversión municipal, se contribuye a satisfacer las necesidades y demandas de la población, en la medida en que se elabore con la participación efectiva de la misma. El programa de Inversión forma parte del Presupuesto Municipal de Egresos. Está conformado por aquellos renglones de gasto requeridos para la ejecución, ampliación, reparación o mantenimiento de obras, independientemente de que su realización sea por administración o por contrato.

Las municipalidades tradicionalmente han elaborado sus presupuestos sin criterios técnicos para ordenar la inversión, menos aún que el mismo se sustentara en una participación de la ciudadanía. En muchos casos los presupuestos son casi una copia del año anterior con algún porcentaje de incremento en los montos. Ante esta situación, la participación de las ONG's es activa tanto dentro del gobierno local como con la ciudadanía para crear presupuestos que correspondan a una realidad, sin embargo, esta es una tarea que debe seguir siendo fortalecida.

#### **Objetivos del Presupuesto Participativo de Inversión Municipal:**

- Facilitar a las autoridades, funcionarios y personal municipal, una guía para la formulación del Programa de Inversión del Presupuesto de Egresos con sentido participativo.
- Proponer una metodología a efecto que el Programa de Inversión, esté constituido por renglones con carácter analítico que incluyen proyectos debidamente priorizados con la participación de la comunidad.

### **1.2.1.3 Plan Participativo de Desarrollo Municipal**

El Plan Participativo de Desarrollo Municipal, al igual que el Presupuesto Participativo de Inversión Municipal, es otra actividad fundamental de la Oficina Municipal de Planificación.

La Planificación del desarrollo municipal busca trascender la planificación sectorial, emergente o de corto plazo que tradicionalmente se ha manejado en los municipios. Requiere de una visión integral y de largo plazo del municipio e incluye a todos los agentes involucrados en la promoción del desarrollo.

Para que el plan tenga éxito debe ser elaborado participativamente tomando en cuenta los intereses y expectativas de la población, pero además se requiere que la municipalidad se apropie del plan y lo convierta en su instrumento orientador de trabajo, de tal manera que las acciones y las decisiones del Consejo Municipal, de los funcionarios y los trabajadores municipales, de las instituciones que trabajan en el municipio y de la población, se enmarquen dentro de él y por lo tanto el plan sea la base de la coordinación intramunicipal e interinstitucional.

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual, con base en el presente visualiza el futuro y permite establecer las actividades a realizar, para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación permite a las municipalidades, racionalizar el uso de los recursos de que se dispone, por lo regular escasos, para aplicarlos en donde son más necesarios en forma lógica, de tal manera que se reduzcan los riesgos en su asignación.

El Plan Participativo de Desarrollo Municipal, es un instrumento técnico político que integra la visión del municipio que se desea alcanzar en un período determinado de tiempo, de acuerdo al consenso logrado entre la Municipalidad, las instituciones y organizaciones con presencia en el municipio y los diferentes sectores de la población.

En la “Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural” Decreto No. 11-2002, decretada por el Congreso de la República, publicada en el Diario Oficial el 13 de mayo del año 2002, se establece en el artículo 12, como una de las funciones del Consejo Municipal de Desarrollo, “Garantizar que las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio, sean formulados con base en las necesidades, problemas y soluciones priorizadas por los consejos Comunitarios de Desarrollo.”

En el Código Municipal Decreto No. 12-2002, decretado por el Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial, el 13 de mayo de 2002, en el artículo 35 inciso c) se establece dentro de las competencias del Consejo Municipal, la convocatoria a los distintos sectores del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales.

#### **1.2.1.4 Servicios Municipales**

Los Servicios Municipales son todos aquellos que son proporcionados por la Municipalidad debido a que los ciudadanos no pueden proporcionarse por si mismos y que el sector privado tampoco los provee. Entre los servicios municipales hay servicios públicos y servicios administrativos. Entre los servicios públicos que presta la Municipalidad se puede mencionar mercados, cementerios, agua, recolección de basuras, etc. Y entre los servicios administrativos están: El registro de vecindad, el registro civil, licencias de construcción, etc. (18:49)

La Constitución Política de la República de Guatemala, indica en su artículo 253 que entre las funciones que corresponden a los municipios en su carácter de instituciones autónomas, está la de atender los servicios municipales. Para ello, las faculta para emitir las ordenanzas y reglamentos respectivos; así como les da el mandato de procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que sean necesarios al municipio. (Artículo 255)

#### **1.2.1.5 Modernización del Registro Civil**

El Registro Civil es una institución pública administrada por la Municipalidad, que se encarga de inscribir y extender los documentos correspondientes sobre todos los hechos vitales de las personas. Por tal razón, entre los servicios públicos que la población más solicita a la Municipalidad se encuentran precisamente los producidos por la Oficina de Registro Civil.

El Registro Civil es un servicio público de naturaleza administrativa prestado por la Municipalidad, sus funciones tienen que ver con la paz y el desarrollo de la persona, por cuanto si no está inscrita o la inscripción tiene problemas, no puede ejercer sus derechos y por ende no tiene acceso a los beneficios de desarrollo, es excluido de las oportunidades que brinda el desarrollo. Por ello, en los acuerdos de paz se encuentran compromisos relativos a facilitar la documentación personal de las poblaciones desarraigadas. (18:50)

#### **1.2.2 La Participación Ciudadana**

La Participación Ciudadana, es el conjunto de las actividades organizadas de los ciudadanos para incidir en el proceso de toma de decisiones de los gobiernos locales, especialmente en la asignación de recursos, el desarrollo de las políticas y acciones de desarrollo local.

Las ONG's dirigen su esfuerzo a estimular y fortalecer mecanismos regulares de participación entre los ciudadanos y sus autoridades locales, a través de un conjunto de productos, instancias y mecanismos, organizados e interrelacionados.

#### Productos

- Inventario de organizaciones sociales (el que alimenta una base de datos en la municipalidad);
- Elaboración de Agendas Ciudadanas (las agendas ciudadanas son a la vez mecanismos de participación);

#### Instancias

- Mesas ciudadanas
- Integración y fortalecimiento de organizaciones de mujeres;
- Comisiones municipales de la mujer;

#### Mecanismos

- Participación ciudadana en la elaboración del plan de desarrollo municipal (los planes de desarrollo son también productos);
- Programas Radiales;
- Boletines Informativos;
- Rendición de Cuentas;
- Participación ciudadana en la elaboración del presupuesto municipal (los presupuestos municipales son también productos).

##### **1.2.2.1 Agendas Ciudadanas**

La Agenda Ciudadana es un instrumento para la planeación estratégica en los municipios. Un mecanismo utilizado para lograr la planificación participativa que contribuye a superar el divorcio entre las necesidades reales y prioritarias sentidas por los vecinos y la inversión municipal ejecutada por los funcionarios municipales.

La Agenda Ciudadana es entre otras cosas, un inventario de las necesidades del municipio, en las que sobresalen las de infraestructura y que son identificadas participativamente como urgentes y prioritarias en el corto plazo. Es un inventario de necesidades definido por los mismos ciudadanos y planteado y/o negociado por sus representantes con la Municipalidad para que sea la base de la inversión social en el Municipio. (18:7)

### **1.2.2.2 Rendición de Cuentas**

La Rendición de Cuentas es un mecanismo de información de las autoridades hacia la ciudadanía sobre cómo se utilizan los recursos públicos. Sin embargo, no es instrumento de fiscalización. La fiscalización de los fondos municipales corresponde a instancias especializadas del gobierno central: La Contraloría General de Cuentas.

El fundamento legal de la rendición de cuentas está establecido en el Código Municipal. Se trata de poner en práctica un precepto legal que garantiza el derecho de los ciudadanos a conocer cómo se ejecuta la gestión de los fondos municipales.

### **1.2.2.3 Programas Radiales**

Los programas radiales o comparecencias radiales, son una forma de divulgar las realizaciones de las autoridades municipales.

Las comparecencias radiales son programas de radio locales o regionales en los que a la vez que se informa y educa a los oyentes sobre temas de cultura ciudadana municipal, el Alcalde Municipal u otras autoridades del gobierno municipal exponen logros y dificultades de su gestión. En estos programas se pretende hacer pública la apertura de la Corporación Municipal hasta la participación social a través de las Mesas Ciudadanas y sus Agendas Ciudadanas.

### **1.2.2.4 Mesas Ciudadanas**

Los proyectos que ejecutan las ONG's en los municipios para fortalecer la participación ciudadana, han evidenciado la necesidad de fortalecer la organización comunitaria. Por esta razón se promueve la creación de instancias de seguimiento, denominadas Mesas Ciudadanas, con participación de líderes comunitarios para que ejerzan funciones de diálogo y negociación con las autoridades, así como de control y fiscalización de la gestión municipal.

### 1.2.2.5 Boletines Informativos Municipales

Los boletines informativos son mecanismos impresos de comunicación utilizados por las municipalidades para informar a los ciudadanos sobre sus actividades. Por su temporalidad se clasifican en anuales, trimestrales y ocasionales. (18:28)

## 1.3 MARCO LEGAL APLICABLE

El desarrollo de la actividad que las Organizaciones No Gubernamentales realizan en el ámbito municipal se encuentra regulado básicamente en la siguiente legislación:

- Código Municipal, Decreto Número 12-2002.
- Ley Preliminar de Regionalización, Decreto No. 70-86
- Ley De Los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002.
- Ley General de Descentralización, Decreto No. 14-2002.

Las ONG's están sujetas al marco legal vigente en la República de Guatemala, además existe legislación específica que regula la actividad que desarrollan estas organizaciones, entre las que se puede mencionar:

- Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto No. 02-2003.
- Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto No. 89-2002.

Las Organizaciones no Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana están sujetas a todas las leyes fiscales pero tienen un tratamiento especial debido a la condición de ser empresas no lucrativas y de beneficio social.

Las ONG's tienen la obligación de inscribirse ante la administración tributaria como contribuyentes dentro de los 30 días siguientes a su inscripción en el registro civil o bien a partir de la publicación en el diario oficial del acuerdo que apruebe o autorice su funcionamiento.



A continuación se desarrollan las principales obligaciones que las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, deben cumplir de acuerdo con las principales leyes fiscales:

### **1.3.1 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto No. 2-2003:**

El Decreto No. 2-2003 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo entró en vigencia el 4 de marzo del 2003, a continuación se desarrollan los aspectos más relevantes de la ley:

#### Entidades que comprenden el término ONG:

De conformidad con el artículo 2 de la ley, se consideran ONG's las entidades constituidas sin fines de lucro que persiguen intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social. Dichas entidades tendrán patrimonio propio provenientes de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, dicha personalidad se da al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente.

De acuerdo con esta ley, las ONG's podrán constituirse, de la siguiente manera:

- Asociaciones civiles
- Fundaciones
- ONG propiamente dichas.

Cabe mencionar que dichas entidades deben constituirse en escritura pública y por el acto de inscripción en el Registro Civil de la cabecera departamental del lugar que se constituya.

#### Siglas Obligatorias a incluir en la denominación:

De conformidad con el artículo 6 de la ley, las entidades inscritas como Organizaciones no Gubernamentales, deben incluir en su denominación las siglas ONG, por las obligaciones que contraigan su responsabilidad se limita a su patrimonio.

### Requisitos para constituir una ONG:

De acuerdo con el Decreto No. 02-2003, para constituir una ONG se requiere que se cumpla con los siguientes requisitos:

- Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civiles capaces;
- Reunir los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general;
- Las Organizaciones No Gubernamentales podrán contar entre sus asociados hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país, de conformidad con la ley de la materia.
- Elección de la Junta Directiva.

### Requisitos Mínimos de los Estatutos:

El artículo 8 de la ley establece que las ONG's se registrarán por sus estatutos, que serán las reglas de funcionamiento, operación y extinción, los cuales deben contemplar como mínimo:

- Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo y fines de la ONG;
- De los miembros, requisitos de ingreso, derechos y obligaciones;
- De la Asamblea General: Integración, sesiones, convocatoria, resoluciones y atribuciones o funciones;
- De la Junta Directiva: Integración elección de los miembros, toma de posesión y duración en los cargos, resoluciones y atribuciones o funciones;
- Del patrimonio y régimen económico: Integración, destino y fiscalización;
- Del régimen disciplinario: Faltas, sanciones, procedimiento y recursos;
- Modificaciones de los estatutos: Quórum de aprobación o resolución;
- De la disolución y liquidación: Causas y procedimientos;
- Disposiciones finales: Interpretación de los estatutos.

### Registro y Autorización del Libro de Actas:

Establece el artículo 10 de la ley que todas las Organizaciones no Gubernamentales en el momento de su inscripción en el registro civil, deben autorizar para su uso en las Asambleas Generales o de las Juntas Directivas

un libro de actas el cual quedará registrado en el libro especial de inscripciones de ONG's que lleve el Registro Civil.

#### Obligación de Llevar Contabilidad:

De conformidad con el artículo 13 de la ley de Organizaciones no Gubernamentales tienen obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, para su registro y control, y de llevar contabilidad completa, en forma organizada, así como en los registros que sean necesarios.

#### Forma Correcta de Operar los Libros:

Deben operarse de acuerdo al sistema de partida doble, aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, en moneda nacional, en español, dichos libros pueden ser operados por la entidad o por persona distinta designada por la ONG y los libros deben de mantenerse en domicilio fiscal o en las oficinas del contador que este debidamente registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria.

#### Tratamiento de Donaciones:

Establece el artículo 15 que cuando las Organizaciones no Gubernamentales reciban donaciones cualquiera que sea su destino, deberán extender a las personas donantes recibos, que acrediten la recepción de las donaciones, en formularios autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

#### Fiscalización de las ONG'S:

El Decreto 2-2003 del Congreso de la República "Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo" establece en su artículo 16 que la institución encargada de fiscalizar a las ONG's es la Contraloría General de Cuentas y que para el efecto deberán proporcionar la información y documentación que ésta les requiera. Sin embargo, este artículo fue declarado inconstitucional según recurso de inconstitucionalidad publicado en el Diario de Centroamérica el 2 de marzo de 2004. El mencionado artículo fue declarado inconstitucional debido a que la Contraloría General de Cuentas esta facultada para fiscalizar el manejo de los fondos de las ONG's, pero sólo en el caso en que los mismos provengan del Estado o algún municipio o entidad descentralizada y autónoma, o bien que sean producto de una colecta pública.

Por tal razón la Superintendencia de Administración Tributaria será la institución encargada de velar por la fiscalización y control de las ONG's y el cumplimiento de los aspectos fiscales a que están sujetas estas organizaciones.

Actividades que pueden realizar las ONG's para obtener recursos:

El artículo 18 de la ley de ONG's además de la prohibición de distribuir dividendos, establece que las ONG's, podrán realizar todas las operaciones de lícito comercio que permitan las leyes y en tal forma podrán obtener recursos que deberán utilizar únicamente para el cumplimiento de sus fines. Desde este punto de vista legal las ONG's podrán realizar cualquier operación comercial, en otras palabras podrán prestar servicios y vender bienes considerando las disposiciones tributarias que le apliquen.

Causas de disolución:

De acuerdo con el Decreto No. 02-2003, las ONG's podrán disolverse por las siguientes causas:

- Cuando no pudieren continuar con los fines señalados en sus estatutos.
- Por acuerdo de la asamblea general extraordinaria, con el voto de cuando menos el sesenta por ciento (60%) de sus asociados.
- Por disposición legal o resolución de tribunal competente.

Liquidación de una ONG:

En esta ley se contempla que después de la resolución de disolución se deberá liquidar la entidad por medio del nombramiento de hasta un máximo de dos liquidadores, quienes cumplirán con las funciones que le asigne la asamblea extraordinaria y obligatoriamente deberán cumplir con lo siguiente:

- Tener la representación legal de la ONG.
- Exigir la cuenta de su administración a toda persona que haya manejado intereses de la ONG.
- Cumplir las obligaciones pertinentes.
- Otorgar finiquitos.
- Presentar y someter el informe final a la asamblea ordinaria para su aprobación, y

- Presentar al Registro Civil de la cabecera municipal correspondiente la documentación de la ONG, para cancelar su inscripción.

#### Destino del Patrimonio:

El patrimonio de una Organización no Gubernamental disuelta, una vez cancelado totalmente su pasivo será transferido al Estado o a la entidad de asistencia social designada por la asamblea general extraordinaria que acordó su disolución.

#### **1.3.2 Obligaciones conforme a la Ley del Impuesto Sobre la Renta:**

De acuerdo con el artículo 6 inciso c) de la Ley del Impuesto Sobre la Renta están exentas las rentas que obtengan las siguientes entidades:

“Las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, gremiales, religiosas, colegios profesionales.”

El artículo anterior expresa que las rentas de las asociaciones y fundaciones se consideran exentas, cuando la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes.

El artículo 6 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, señala que se debe acreditar ante la Superintendencia de Administración Tributaria, la situación que justifique aplicar la disposición legal que establece la exención dentro del plazo de 30 días hábiles contados a partir de la fecha en que se concrete la situación que justifica aplicar la exención.

#### Obligación de llevar contabilidad completa:

De conformidad con el artículo 13 del Decreto No. 02-2003, publicado el 24 de febrero de 2003, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, dichas organizaciones tienen obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, para su registro y control, y de llevar contabilidad completa y para

el efecto deben llevar los libros de inventarios, diario, mayor, estados financieros, los cuales deben llevar en forma organizada.

Además en el segundo párrafo del inciso s) del artículo 38 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece que para que proceda la deducibilidad de las donaciones que reciben, las ONG's deben cumplir con lo siguiente:

- Estar debidamente constituidas y registradas.
- Llevar contabilidad completa.
- Inscribirse como contribuyentes en el Registro Tributario Unificado.
- Presentar declaración jurada anual con los anexos y requisitos que establece el artículo 54 de dicha ley.

A pesar de estar exentas del pago del impuesto sobre la renta, esta situación no exime a las ONG's de presentar declaración jurada de renta anual con todos los anexos tal como lo establece el artículo 54 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

#### Fiscalización de Entidades no Lucrativas:

El Decreto No. 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta establece en el tercer párrafo del inciso s) del artículo 38 "Las asociaciones y fundaciones no lucrativas de asistencia, servicio social, científicas, culturales, las iglesias, las entidades y asociaciones de carácter religioso y los partidos políticos, para que proceda la deducibilidad de las donaciones que reciben, deben estar debidamente constituidas y registradas, llevar contabilidad completa, inscribirse como contribuyentes en el Registro Tributario Unificado y presentar declaración jurada anual con los anexos y requisitos que establece el artículo 54 de esta Ley. Para la comprobación de lo anterior y verificar la utilización de las donaciones recibidas, en los destinos previstos, estarán sujetas a la fiscalización por parte de la Administración Tributaria. En caso que se establezca que las donaciones no coinciden con los registros contables de la entidad que la recibe, no se acreditará la deducción al contribuyente que la otorgó y de encontrarse indicios de defraudación tributaria, se presentará la denuncia correspondiente conforme a lo que disponen los artículos 70 y 90 del Código Tributario."

Por otra parte el artículo 98 del Código Tributario establece que la administración tributaria está obligada a verificar el correcto cumplimiento de las leyes tributarias para lo cual actuará conforme a las normas del Código Tributario y de las leyes específicas de cada impuesto y las de sus reglamentos.

### Obligación de practicar retenciones a empleados:

La obligación de retener a los asalariados, está contenida en el artículo 67 reformado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que en su parte conducente dice:

“Toda persona que pague o acredite a personas domiciliadas en Guatemala, remuneraciones de cualquier naturaleza, por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia, sean permanentes o eventuales, debe retener el Impuesto Sobre la Renta que corresponda.”

En general, la obligación a toda persona que pague o acredite, se interpreta que se refiere a las personas individuales o jurídicas, ya sean lucrativas o no lucrativas. El impuesto retenido se debe enterar al fisco dentro de los 10 días hábiles del mes inmediato siguiente a aquel en que se retuvo.

Al respecto, el artículo 29 del Código Tributario, dice:

“La falta de cumplimiento de la obligación de enterar en las cajas fiscales, las sumas que debió retener o percibir no exime al agente de la obligación de enterar en las cajas fiscales, las sumas que debió retener o percibir, por las cuales responderá solidariamente con el contribuyente salvo que acredite que este último efectuó el pago.”

La contingencia fiscal al no practicar retención para el agente retenedor que en este caso sería la organización no gubernamental, es que en el caso de una eventual auditoría fiscal por parte de la administración tributaria, se vería obligada a enterar a las cajas fiscales las cantidades que debió retener. En otras palabras tendría que absorber dicha retención, más las correspondientes multas e intereses.

El último párrafo del artículo 63 establece la obligación para los agentes de retención, de presentar una conciliación de las retenciones efectuadas a empleados en relación de dependencia, acompañando la nómina de empleados y los salarios pagados durante el año calendario anterior, la cual deberá ser presentada a más tardar el treinta y uno de marzo de cada año.

### **1.3.3 Obligaciones conforme a la Ley del Impuesto al Valor Agregado:**

El inciso 9) del artículo 7 del Decreto No. 27-92 de la ley del Impuesto al Valor Agregado, establece que están exentos:

Los aportes y donaciones de asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, culturales, de asistencia o de servicio social y las religiosas no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales.

#### Exención de I.V.A. por servicios que prestan las instituciones no lucrativas:

El numeral 13 del artículo 7 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, establece que están exentos:

“Los servicios que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o de servicio social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes.”

El artículo anterior establece la exención para los servicios que prestan las instituciones no lucrativas, por lo cual no procede la exención por las actividades de compra-venta que realicen, debiendo pagar el impuesto correspondiente. En el caso de que una ONG realice ventas es obligatorio inscribirse en el régimen del Impuesto al Valor Agregado, solicitar autorización para emitir facturas y otros documentos.

#### **1.3.4 Obligaciones conforme la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales:**

De conformidad con el numeral 4, del artículo 10 de la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado para Protocolos, las asociaciones, fundaciones o instituciones de asistencia pública o de servicio social o la colectividad, culturales, gremiales, científicas, educativas, artísticas o deportivas, sindicato de trabajadores, asociaciones solidaristas e instituciones religiosas están exentas del impuesto; siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro, que en ninguna forma distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que sus fondos no los destinen a fines distintos a los previstos en sus estatutos o documentos constitutivos.

El numeral 4 también señala que se debe solicitar previamente al Ministerio de Finanzas Públicas, la declaración de exención correspondiente, acreditando los requisitos señalados, antes de emitir la resolución respectiva.



### **1.3.5 Obligaciones conforme a la Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz:**

El Decreto No. 19-04 Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, establece en el artículo No. 4 las exenciones del impuesto y en el inciso e) literalmente dice:

“Las asociaciones, fundaciones, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederación de cooperativas, centros educativos y culturales, las asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, los partidos políticos y las entidades religiosas y de servicio social o científico, que estén legalmente constituidas y autorizadas, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujetos a esta exención.”

### **1.3.6 Obligaciones conforme la Ley del Impuesto sobre Productos Financieros:**

El artículo 28 del Decreto No. 44-2000 derogó la exención del Impuesto Sobre Productos Financieros que tenían las asociaciones, fundaciones, cooperativas, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, partidos políticos, y demás entidades religiosas y de servicio, sociales o científicas. Debido a la derogatoria de la exención, desde el 1 de julio del 2000, todos los intereses que perciben dichas entidades, están afectos al pago del impuesto, es decir; se les debe realizar la retención del 10% del impuesto sobre Productos Financieros.

Cuando sea la entidad no lucrativa la que pague intereses a cualquier persona individual o jurídica excepto cuando se pague a instituciones sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, deben retener el 10% del Impuesto Sobre Productos Financieros.

### **1.3.7 Obligaciones Laborales:**

Obligaciones conforme al régimen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social:

Conforme al Régimen, todo patrono debe inscribirse en el IGSS cuando:

- Emplee tres o más trabajadores en el Departamento de Guatemala.

- En cualquier otra parte del territorio, la obligatoriedad se da cuando se empleen cinco o más trabajadores.

#### Otras Obligaciones Laborales:

De conformidad con el artículo 2, del Decreto No. 1441 Código de Trabajo, Patrono, es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo. De acuerdo a esta disposición todas las entidades no lucrativas juegan el papel de patrono por lo que deben de cumplir con las disposiciones del Código de Trabajo, como las siguientes obligaciones:

- Extender Contratos de trabajo: Es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales.
- Elaborar Reglamento Interno de Trabajo: de conformidad con el Art. 58, todo patrono que ocupe permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo.
- Llevar Libro de Salarios: Art. 102

Pagar como mínimo las siguientes prestaciones laborales:

- Aguinaldo: de conformidad con el artículo 1 del Decreto No. 76-78.
- Vacaciones: Artículo 130 del Decreto 1441 Código de Trabajo.
- Bono 14: Decreto No. 42-92 Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores.
- Indemnización: Por terminación de la relación laboral.

## CAPÍTULO II

### **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

#### **2.1 GENERALIDADES**

Para poder funcionar cualquier empresa sea esta lucrativa o no, necesita agenciarse de recursos financieros para la producción de bienes y/o la prestación de servicios a que se dedique dicha entidad. El hecho de producir un artículo o la prestación de cualquier servicio conlleva implícita la necesidad de realizar erogaciones para la adquisición de instalaciones, mobiliario y equipo, máquinas, contratación de personal, compra de materias primas, suministros, etc. Motivo por el cual ninguna empresa puede abrir sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin algún capital de trabajo. (25:03)

Es por esta razón que los recursos financieros son de vital importancia para la realización de cualquier proyecto o empresa. Debido a la escasez con que estos recursos frecuentemente se encuentran es necesario administrarlos de forma inteligente para producir un rendimiento óptimo de los mismos.

Es éste el campo de estudio de la Administración Financiera, la utilización adecuada de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se encarga de que la empresa cuente con liquidez y solvencia para poder efectuar sus operaciones.

El objetivo de una compañía debe ser maximizar las utilidades para sus accionistas. En el caso de las empresas lucrativas el objetivo de la Administración Financiera es obtener el mayor beneficio posible por la inversión realizada. Cuando se trata de empresas no lucrativas el objetivo de la Administración Financiera debe ser obtener el mejor resultado posible de la gestión social haciendo uso eficaz y eficiente de los recursos financieros disponibles.

### 2.1.1 Definición de Administración Financiera

Según Lawrence J. Gitman: "Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos." (25:03)

"La administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa." (4:10) La administración financiera se centra en dos aspectos importantes: Rentabilidad y Liquidez. Estos son los objetivos principales de la administración financiera: el mejor rendimiento posible de la inversión y la rápida conversión en dinero.

Las funciones principales de la administración financiera son:

- El análisis de datos financieros,
- Determinar la estructura de activos y
- Determinar su estructura de capital (corto y largo plazo, decisiones sobre dividendos). (23:01)

### 2.1.2 Objetivos de la Administración Financiera

La administración financiera tiene como objetivos:

- Determinar las políticas, sistemas y procedimientos a seguir con el propósito de maximizar el patrimonio de la empresa (el valor de los intereses de los propietarios), mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos; su correcto manejo y aplicación, la coordinación del capital de trabajo, inversiones, resultados mediante la interpretación de información para tomar decisiones (De inversión, de financiamiento y de administración de activos).
- Maximizar el patrimonio de la empresa, optimizar los recursos financieros (maximizar utilidades, capacidad de generar utilidades en el futuro), coordinación de efectivo de las inversiones, administración de activo fijo

y crédito a largo plazo. La administración financiera permite incrementar la productividad de la empresa, mediante la obtención de mejores tasas de rentabilidad de los activos y disminución de costos de capital.

## 2.2 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieras, privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

Una corporación puede ser visualizada como una combinación o conjunto de fondos. Estos se obtienen de una serie de fuentes:

- compradores de acciones de la empresa
- acreedores que le prestan dinero
- ganancias anteriores retenidas.

Y se invierten con diversos objetivos:

- Activos fijos utilizados en la producción de un bien o servicio.
- Inventarios usados para facilitar la producción y las ventas.
- Cuentas por cobrar que deben los clientes.
- Efectivo y valores realizables utilizados para operaciones y con fines de liquidez.

Los fondos fluyen continuamente a través de la empresa y los cambios en su composición se conocen como los flujos de los fondos. El término administración financiera implica la administración del flujo de fondos dentro de la empresa; implica que estos flujos son dirigidos de acuerdo con un plan preestablecido.

La administración eficiente del flujo de fondos dentro de la empresa implica la existencia de alguna meta o misión, pues el criterio de si una decisión financiera es o no eficiente tiene que analizarse en relación con algún parámetro o estándar. De hecho, la meta principal de toda empresa es maximizar la riqueza de sus actuales dueños.

## 2.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

“La administración del capital de trabajo incluye las cuentas circulantes de la empresa, incluso los activos y pasivos circulantes. En las empresas industriales, por ejemplo, los activos circulantes representan prácticamente la mitad del activo total, mientras que los pasivos circulantes ascienden a un tercio de la facturación, razón por la cual la administración del capital de trabajo es una de las áreas más importantes y conocidas de la Administración Financiera. Toda empresa necesita mantener un nivel razonable de capital de trabajo, pues los activos circulantes deben ser suficientes para cubrir los pasivos circulantes con algún margen de seguridad.

La administración del capital de trabajo tiene por objetivo administrar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa, para garantizar un nivel aceptable de capital circulante líquido.” (4:3)

Los activos circulantes más importantes son: caja, títulos negociables e inventarios. Cada uno de esos activos deben ser bien administrados con el fin de garantizar la liquidez de la empresa y simultáneamente evitar un nivel muy elevado de cualquiera de ellos.

Los pasivos circulantes más importantes son: cuentas por pagar y gastos por pagar (como provisiones de pasivos, salarios y sueldos por pagar, intereses por pagar, etc.). Estos pasivos circulantes deben administrarse de tal manera que garanticen que cada una de las fuentes de financiamiento a corto plazo se utilice adecuadamente.

## 2.4 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

El flujo de caja es el movimiento de entradas y salidas de recursos financieros de la caja, es decir, de los orígenes y de las aplicaciones de caja.

La planeación financiera a corto plazo es la planeación que cubre el ejercicio de 12 meses, generalmente se denomina planeación de caja o presupuesto de caja.

El presupuesto de caja permite planear las necesidades de efectivo a corto plazo, pues da una visión de las entradas y de los pagos previstos que ocurrirán durante un cierto período. Cuando el presupuesto de caja indica algún exceso de caja (más entradas que pagos) se pueden planear aplicaciones a corto plazo. Cuando por el contrario, el presupuesto de caja indica un déficit (más pagos que entradas), se debe planear un financiamiento a corto plazo.

El presupuesto de caja retrata el flujo de efectivo, o sea, las entradas y salidas de la caja. El ciclo de caja es el período que va desde el punto en que la empresa hace un desembolso para adquirir materias primas hasta el punto que recibe el dinero de la venta del producto acabado, producido con las materias primas. El presupuesto de caja debería cubrir el ciclo de caja. Sin embargo, generalmente cubre el ejercicio de un año, aunque también puede acomodarse a cualquier período y subdividirse en intervalos menores, que varían de días a semanas.

La administración de la caja responde a algunos principios básicos, a saber:

- Retardar al máximo el pago de créditos, sin perjudicar el crédito de la empresa.
- Aprovechar al máximo cualesquier descuento financiero en los pagos.
- Girar las existencias con la mayor rapidez posible, pero evitar faltas de existencias que pueden interrumpir la línea de producción o perder ventas.
- Recibir documentos por cobrar en el menor tiempo posible, sin perder ventas por cobrar rígidamente. Este objetivo puede ser alcanzado a través de descuentos financieros adecuados.

El flujo de caja constituye el termómetro cotidiano de la empresa, o sea, cómo la empresa se comporta en cuanto a los cobros y a los pagos de sus operaciones. (4:55)

## **2.5 PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

Los Estados Financieros tienen el objetivo de cumplir con las necesidades de información de los usuarios. En el caso de las ONG's el principal usuario de la información financiera son las agencias donantes, cuyos requerimientos de información deben ser procesados a la medida debido a que éstos son muy específicos.

De conformidad con la Norma Internacional de Contabilidad No. 1 Presentación de Estados Financieros (NIC No. 1) en su párrafo 7 establece que un conjunto completo de estados financieros incluye los siguientes componentes:

- a. Balance de situación general;
- b. Estado de Resultados;
- c. Un estado que muestre:

- Todos los cambios habidos en el patrimonio neto, o bien
  - Los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las operaciones de aportación y reembolso de capital, así como de la distribución de dividendos a los propietarios;
- d. Estado de flujos de efectivo;
- e. Políticas contables utilizadas y demás notas explicativas.

Los fondos donados por las Agencias de Cooperación y por sus acreedores, deben ser presentados en los Estados Financieros en forma significativa, de tal manera que al ser considerados con el Pasivo y con el Patrimonio resulte una presentación objetiva de la situación económica de la ONG tanto al comienzo como al final del ejercicio. Los Estados Financieros no tienen por objeto mostrar los valores actuales de los bienes de la ONG ni los valores a los que podrían obtenerse en caso de culminación o liquidación de sus programas o proyectos.

Las ONG's deben dar cuenta de los ingresos, las utilidades, los costos, los gastos, las pérdidas en forma tal que presenten objetivamente los resultados de las operaciones del ejercicio o ejercicios en cuestión.

## 2.6 CONTABILIZACIÓN DE LAS DEPRECIACIONES

La Norma Internacional de Contabilidad No. 4 Contabilización de la Depreciación en el párrafo No. 4 define la depreciación de la siguiente forma:

“Depreciación es la distribución del importe depreciable de un activo entre los años de su vida útil estimada. El importe de la depreciación correspondiente a un período se carga a los resultados netos, directa o indirectamente.”

La misma norma establece que Activos Depreciables son aquellos que:

- a. Se espera utilizar durante más de un período contable;
- b. Tiene una vida útil limitada ; y
- c. Se poseen para ser aplicados en la producción o el suministro de bienes y servicios por parte de la empresa, o bien para ser arrendados o para cometidos administrativos.

La vida útil se define como:



- a. El período durante el cual se espera utilizar el activo depreciable por parte de la empresa, o bien;
- b. El número de unidades de producción o similares que se esperan obtener del mismo por parte de la entidad.

El importe depreciable de un activo sometido a depreciación se define como su costo histórico o la cantidad que lo sustituya en los estados financieros, una vez se ha deducido el valor residual.

La Norma Internacional de Contabilidad No. 16 Propiedades, Planta y Equipo define el valor residual como la cantidad neta que la empresa espera obtener de un activo al final de su vida útil, después de haber deducido los eventuales costos derivados de la desapropiación.

Según la norma anterior el valor en libros de un activo es el importe por el que tal elemento aparece en el balance de situación general, una vez deducidas la depreciación acumulada y las pérdidas de valor por deterioro que eventualmente le correspondan.

El monto de la depreciación de un activo depreciable en las ONG's deberá ser asignado, sobre una base sistemática, a cada uno de los períodos contables que alcance la vida útil del activo, la misma que debe estimarse después de considerar los siguientes factores: Uso y desgaste físico esperado, obsolescencia y límites legales o de otro tipo para el uso de un activo.

## **2.7 LOS PROCESOS Y REGISTROS CONTABLES PARA ONG's:**

La base principal para toda buena organización es el establecimiento de procedimientos y métodos sencillos de realizar, la información oportuna y los controles internos han sido siempre los objetivos fundamentales de la contabilidad.

Las informaciones requeridas por el personal responsable de la ONG para la toma de decisiones en los distintos proyectos, gira principalmente alrededor de la contabilidad, ya que necesitan todo tipo de información (contable, extra contable, histórica, prospectiva, continua, periódica y accidental), y los procedimientos adoptados para establecer el flujo de datos los mismos que deben ser a través de los canales de información apropiada los cuales son documentos, informes especiales y los estados financieros (balances generales, estados de resultados, etc.)

Para que la información sea oportuna y veraz se deben observar las siguientes etapas:

- Todas las transacciones económicas resultantes de la gestión, que han sido originadas por las distintas áreas, sean ingresos o partidas de gastos, cuyas contrapartidas no signifiquen ingresos o desembolsos de dinero en efectivo, deben ser autorizadas por el coordinador del proyecto. En caso de ser aportes de materiales significativos para el proyecto en ejecución, debe informarse a contabilidad, por medio de documentos de resumen, para su registro en forma clara y precisa en los libros especiales.
- Evitar que haya duplicidad en las funciones y labores asignadas para que las revisiones y registros no se hagan repetitivamente.
- Poner a disposición de las personas encargadas de las Auditorias y Revisiones de la ONG, los documentos y libros de manera que puedan verificarse rápidamente y sin ninguna dificultad.
- El sistema de contabilidad controlará la adecuada imputación contable de todas las operaciones realizadas en la ONG y que éstas sean incluidas en el período contable al que corresponda.
- Llevar contabilidad en forma estadística para que puedan ser conocidos los resultados y establecer las comparaciones correspondientes en cada período.

Las funciones de la Contabilidad son:

- Analizar y clasificar
- Registrar
- Resumir las actividades y como consecuencia de estas actividades medir los efectos producidos en los proyectos de cada ONG.

Los registros contables recomendados, para detallar las operaciones que diariamente realizan las ONG's son:

- Registro de caja:

En este registro se detallan cronológicamente todos los débitos y créditos aplicados a la Cuenta Caja, es conveniente disponer de la columna de Saldos que permite obtener diariamente los valores disponibles en esta cuenta.

- Registro de bancos:

En este registro se detallan todos los ingresos, los egresos y los saldos del dinero de las cuentas bancarias institucionales. Cada programa o proyecto que se encuentre ejecutando contará con su cuenta bancaria independiente, el buen manejo del registro de Bancos va a proporcionar diariamente la información referente a los saldos disponibles, evitando sobregiros y problemas bancarios.

- Registro de Diario:

Este registro permite la anotación diaria de todas las transacciones u operaciones realizadas por la institución a través de los comprobantes de Ingreso, Egreso y Diario.

- Registro de Control Presupuestario:

Este registro consiste en la anotación detallada de los valores que han sido “afectados” a los diferentes presupuestos manejados en la institución. Para cada partida o subpartida presupuestaria, es necesario abrir un registro que detalle los ingresos recibidos para financiar cada actividad programada en el presupuesto, los egresos aplicados a este rubro y el saldo de fondos existentes en el rubro.

Toda transacción que se realice, cualquiera que sea su naturaleza, si ha de ser registrada en los libros contables debe ser confirmada por escrito y para ello, utilizará, como se había mencionado, los comprobantes de ingreso, egreso o de diario, donde quedarán detalladas las operaciones, los elementos que en ella han intervenido y los derechos y obligaciones que se derivan de las mismas; de esta manera, se evitarán las dudas, las malas interpretaciones y los motivos de muchas cuestiones legales.

De igual manera, los documentos de respaldo de las operaciones involucradas quedarán archivados junto a los comprobantes de ingreso, de egreso o diario, a fin de darle mayor consistencia a las operaciones.

El análisis y la clasificación exigen un procedimiento ordenado y la contabilidad trata de disponer bajo clasificaciones predeterminadas un conjunto de acontecimientos que tienen lugar diariamente en toda ONG, de esta manera es mucho más fácil entender e interpretar los registros.

Todo este gran volumen de operaciones clasificadas rinde su utilidad al resumirlos, ya que no es solamente una operación, sino la suma de todas las operaciones de un día, de una semana, de un mes o de un año.

Algunos resúmenes de los registros contables pueden hacerse con cierta frecuencia y otros a grandes intervalos. Por ejemplo, es conveniente conocer a diario el resumen de las operaciones que realiza caja, mientras que el resumen que se refiere a los activos fijos puede hacerse trimestralmente o semestralmente como una manera de control patrimonial.

## **2.8 INFORMES FINANCIEROS A LAS AGENCIAS DONANTES**

Tomando en consideración que las ONG's, se constituyen como entidades de apoyo en el desarrollo económico y social o como unidades ejecutoras de programas y proyectos, en la mayoría de los casos la fuente de financiamiento requiere de información adicional o estadística en forma específica, dentro de la cual puede incluirse la siguiente:

- Descripción de programas y proyectos,
- Detalle de los proyectos,
- Grado de avance físico por proyecto,
- Grado de avance financiero por proyecto,
- Zona geográfica de atención,
- Número de beneficiarios de los proyectos,
- Informes de evaluación de seguimiento,
- Informe de resultados.

Aunque los informes financieros que demandan las instituciones donantes son específicos, los reportes que debe generar el sistema de contabilidad deben ser suficientes para mostrar la situación financiera de una ONG, en una fecha determinada.

El sistema de contabilidad tiene un producto final en la información financiera, es decir, en el conjunto de datos debidamente ordenados y que vienen a ser datos representativos del valor que, en un momento dado, tienen los distintos componentes de la situación patrimonial de la ONG. Entre los documentos informativos más importantes para determinar la marcha y situación económica y financiera de la ONG figuran los balances (Situación y Resultados).

Por medio de los balances se comprueba si han sido trasladados al libro mayor todos los asientos de diario y si en este están todas las anotaciones de los libros auxiliares, ya que así se conoce si la situación financiera de la ONG es buena o mala, y por tanto, si está en capacidad de desarrollar los proyectos y programas en forma normal o con dificultades.

## **2.9 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

El análisis de estados financieros es un conjunto de medios a través de los cuales se examinan las condiciones financieras y operacionales de una empresa mediante datos proporcionados por los estados financieros, ya sean primarios o secundarios.

Según Idalberto Chiavenato la finalidad del análisis de los estados financieros es proporcionar una visión comparativa de la situación financiera y del desempeño de la empresa.

El análisis de los estados financieros es importante desde el punto de vista interno y externo de la empresa. Desde una perspectiva interna, porque permite a la propia empresa diagnosticar su situación financiera y tomar medidas necesarias para mejorarla o para corregirla. Desde el punto de vista externo, porque concede a terceros condiciones para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y tomar decisiones sobre sus transacciones con ella. Es el caso de bancos e instituciones financieras, de inversionistas, accionistas, proveedores, que necesitan constantemente conocer las condiciones financieras de la empresa a fin de tomar sus decisiones sobre transacciones e intercambios con ésta. (4:75)

### 2.9.1 Tipos de Análisis Financieros

Existen dos tipos de análisis de estados financieros: el análisis horizontal y el análisis vertical.

- Análisis horizontal

Los estados financieros utilizan el análisis horizontal cuando acompañan la evolución de un determinado ítem en el transcurso del tiempo.

Se compara el valor del balance escogido en un ejercicio anual con su valor en el ejercicio anterior (o ejercicios anteriores) para verificar el porcentaje de variación ocurrido en esos ejercicios. El análisis horizontal también puede hacerse en todos los ítems del balance.

Es interesante confrontar los resultados porcentuales que se obtienen mediante el análisis horizontal con algún indicador que sirva como referencia, como la tasa de inflación en el período, la evolución del mismo rubro en las empresas de la competencia, la tasa de crecimiento del mercado, etcétera. De esta manera se puede verificar si la variación de las cuentas fue mayor o menor que la variación del indicador tomado como referencia. La evolución de la cuenta puede compararse con la evolución de las que más crecieron, las que quedaron detenidas y las que sufrieron menor variación.

- Análisis Vertical

Los estados financieros utilizan el análisis vertical cuando comparan la participación relativa de cada partida en el cómputo total, esto es, cuando se analiza la composición porcentual de todas las partidas de un estado. Al comparar el análisis vertical de dos ejercicios, se puede verificar fácilmente cuáles son las partidas que crecieron porcentualmente, las que disminuyeron y las que mantuvieron su participación porcentual en la totalidad.

El análisis horizontal y vertical se utilizan conjuntamente, porque ambos se complementan y completan.

El análisis financiero en las ONG's es un elemento muy importante para determinar la situación financiera actual y poder aplicar medidas correctivas a tendencias negativas que puedan afectar la posición de la ONG en una fecha futura.

## 2.10 ÍNDICES FINANCIEROS

Un índice es el cociente resultante de una ecuación. Un índice financiero corresponde a la comparación de valores monetarios absolutos y que proporcionan un dato relativo entre ellos. Los estados financieros son generalmente sometidos a la aplicación de cuatro índices financieros:

- Índices de liquidez
- Índices de rentabilidad
- Índices de rotación de inventarios
- Índices de endeudamiento. (4:83)

Debido a las características específicas que presentan las entidades de carácter no lucrativo como son las ONG's, la aplicación de estos índices financieros se reduce por las limitaciones de la información financiera de estas entidades. Es por esta razón que a continuación se desarrollan aquellos índices financieros cuyos resultados se consideran útiles para propósitos de análisis financiero en las ONG's.

### A. Índices de Liquidez

La liquidez representa la capacidad de la empresa de cumplir sus obligaciones a corto plazo en la fecha de vencimiento. Para evaluar el grado de liquidez o solvencia de la empresa se utilizan diversos índices de liquidez. Los índices de liquidez que más se utilizan son los siguientes:

#### 1. *Índice de Liquidez*

Es la medida más usada para evaluar la capacidad de una empresa para saldar sus compromisos puntualmente. Es el cociente obtenido por la división entre el activo circulante y el pasivo circulante.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Cuando el índice de liquidez es igual a 1, el activo circulante es igual al pasivo circulante, o sea el capital de trabajo es igual a cero. Si la organización tiene un índice de liquidez menor que 1, su capital de trabajo será negativo lo que significa que la empresa dependerá de ganancias futuras, renovación de deudas o venta de activo fijo para mantener su solvencia.

### 2. Prueba del ácido o liquidez inmediata

Este índice es similar al índice de liquidez con la diferencia que excluye del activo circulante la partida de inventarios, que es el activo circulante menos el líquido. Normalmente las existencias son convertidas en cuentas por cobrar y en seguida, en efectivo. Se obtiene al dividir el activo circulante menos el inventario entre el pasivo circulante.

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

### 3. Capital de trabajo.

El capital de trabajo es una relación que proporciona un valor monetario absoluto, es proporción de activos líquidos de la empresa para saldar compromisos de pago a corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$



## **2.11 EL FINANCIAMIENTO**

Según Idalberto Chiavenato el Financiamiento es una operación a través de la cual la empresa obtiene recursos financieros de terceros para capital de trabajo o activos circulantes temporales y permanentes, así como para inversiones. El financiamiento puede ser clasificado en dos tipos: a corto y largo plazo. (4:36)

### **2.11.1 Financiamiento a Corto Plazo**

El financiamiento a corto plazo es una operación mediante la cual la empresa obtiene recursos a corto plazo, destinado al mantenimiento de inversiones en créditos a clientes y en existencias.

El financiamiento a corto plazo consiste en obligaciones que deben vencer dentro de un año o menos, para proporcionar activos circulantes a la empresa, como caja, títulos negociables, cuentas por cobrar y existencias. El financiamiento a corto plazo sirve para cubrir insuficiencias de caja y permite condiciones para administrar las cuentas por pagar y las existencias.

La administración financiera a corto plazo es la administración de activos y pasivos circulantes. El objetivo es administrar cada uno de los activos circulantes de la empresa (Inventarios, Cuentas por Cobrar, Efectivo y Valores Negociables) y los pasivos circulantes (Cuentas por Pagar y Documentos por Pagar) para alcanzar un equilibrio entre rentabilidad y riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa.

En general, cuanto mayor sea el margen con el que los activos circulantes de una empresa cubren a sus pasivos circulantes, mayor será la capacidad para pagar sus cuentas conforme se vencen.

### **2.11.2 Financiamiento a Largo Plazo**

El financiamiento a largo plazo se destina a la obtención de recursos de terceros a plazos superiores a un año. Estos préstamos los otorgan los bancos comerciales con recursos propios de bancos o fondos de fomento.

El financiamiento a largo plazo puede obtenerse a través de fondos especiales de instituciones públicas, de recursos captados del exterior, pagarés, obligaciones y recursos propios.

El financiamiento a largo plazo sirve para adquirir recursos de terceros, por plazos superiores a un año, y permite condiciones para aumentar la capacidad de producción y, como consecuencia, las ventas de la empresa, para planes de expansión o de desarrollo estratégico. (4:42)

## **2.12 CONTROL INTERNO**

Las instituciones profesionales de contabilidad y auditoría, definen el término de Control Interno de la siguiente manera:

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados aprobados dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.” (22:3)

La anterior definición deja claro que el control interno abarca no solamente a las operaciones de naturaleza contable, sino que a todas las operaciones del negocio. Es muy importante dejar en claro que es responsabilidad de la administración de la entidad la implementación, funcionamiento y mantenimiento de un sistema de control interno que permita la custodia de los bienes, la razonabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las políticas establecidas por la administración y en general lograr la eficiencia en todas las operaciones realizadas en el negocio.

A continuación se describen los principios sobre los cuales se fundamenta el control interno:

- Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de ésta, el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en que tenga control de la contabilidad y, al mismo tiempo, control de las operaciones que ocasionan asientos en la contabilidad. Por ejemplo, el tenedor de libros que lleva el mayor general no debe tener acceso a la caja o al registro de ventas al contado.
- Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta.

- Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. Cualquier persona, deliberada o inadvertidamente, cometerá errores, pero es probable que un error se descubra si el manejo de una transacción está dividido entre dos o más personas.
- Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente el personal. Un entrenamiento cuidadoso da por resultado mejor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos y activos.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo. Debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce las oportunidades de cometer un fraude, indica la adaptabilidad de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la organización.
- Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito. Los manuales de procedimientos fomentan la eficiencia y evitan errores.
- Los empleados que manejen efectivo deben tener pólizas de fianza. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. Este sistema no substituye al control interno. Errores también se cometen en la contabilidad por partida doble, y el sistema por sí solo no probará una omisión, un asiento equivocado, o la falta de honradez.
- Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones.
- Debe hacerse uso de equipo mecánico siempre que esto sea factible. Aún cuando siempre hay que ejercer vigilancia para evitar errores y manipulación, inclusive usando equipo mecánico, se facilitan las operaciones, se fomenta la división de labores y se puede reforzar el control interno. (22:85)

Una estructura de control interno adecuada en las Organizaciones no Gubernamentales es indispensable, porque a través del establecimiento de políticas y procedimientos se fomenta la eficiencia operativa en todas las operaciones.

A continuación se desarrollan los aspectos más relevantes de control interno que las ONG's deben observar:

### **2.12.1 Manuales**

El manual es el instrumento administrativo que contiene los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de las empresas como un todo. Técnicamente elaborado ayuda a promover el entendimiento de las estructuras a través de las descripciones de las diversas tareas.

### **2.12.2 Manuales de Procedimientos**

Estos manuales contienen todos y cada uno de los procedimientos que deben cumplirse en la entidad para colaborar a la obtención de los fines, indicando la manera de cumplirlos, los formularios que deben elaborarse y utilizarse, señalando los puestos que interviene específicamente en cada paso.

### **2.12.3 Control Interno Contable**

Este comprende los planes y organización y todos los métodos y procedimientos que se relacionan directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los estados financieros.

### **2.12.4 Control Interno Administrativo**

El control interno administrativo se refiere a los planes de organización, métodos y procedimientos que tienen un efecto indirecto en los estados financieros.

Los métodos y procedimientos utilizados para proteger los activos y para proveer cifras en los estados financieros incluyen dos tipos de controles: controles generales y controles de aplicación.

### **2.12.5 Controles generales**

Los controles generales se refieren a la organización y aplicación de funciones contables. Ejemplos de este tipo de controles:

- Adecuada segregación de funciones y delimitación de responsabilidades.
- Existencia de un manual contable que describa los procedimientos utilizados.
- Adecuada protección para los registros contables y valores.
- Existencia de presupuestos de operación, los cuales son comparados periódicamente con cifras reales.
- Preparación de estados financieros mensuales y acumulados.
- Seguros adecuados para los activos.
- Adecuada política de vacaciones para el personal.

### 2.12.6 Controles de aplicación

Son aquellos que se relacionan con las actividades que proveen razonable seguridad de que los registros, procesamiento y resumen de datos en cada aplicación está funcionando como se pretende.

Los procesos más comunes en los que se aplican estos controles son:

- Ingresos
- Egresos
- Planillas y nóminas e
- Inventarios

A través de los controles de aplicación se pretende asegurar que todas las transacciones que han sido registradas, son válidas, han sido autorizadas, están correctamente valuadas, clasificadas en la cuenta apropiada y reflejadas en los períodos que corresponden. A continuación se presentan algunos ejemplos de controles para cada uno de los procesos mencionados, que son indicativos de un sistema de control interno satisfactorio.

- Ingresos:
  - ✓ Los ingresos son depositados prontamente y con clara identificación de su origen o fuente de financiamiento y registro contable correspondiente.
  - ✓ Los ingresos son controlados adecuadamente a través de cajas o recibos de caja prenumerados.
  - ✓ El efectivo recibido es registrado como una cuenta por cobrar o cuenta por liquidar previamente.

- Egresos:
  - ✓ Los cheques no son firmados en blanco.
  - ✓ Todos los gastos están adecuadamente documentados y autorizados y con clara identificación de su destino y de que corresponden a la adquisición de bienes o servicios destinados para uso exclusivo de la entidad.
  - ✓ Se preparan conciliaciones bancarias mensualmente.
  - ✓ Existe un apropiado control sobre los cheques no usados, devueltos o anulados.
  - ✓ No se emiten cheques al portador.
  - ✓ Las facturas canceladas son selladas, para prevenir que vuelvan a ser usadas.
  - ✓ Los cheques son firmados por dos personas (mancomunadas).
  - ✓ Los cheques deben contener la cláusula de “No Negociables”.
  
- Cuentas por cobrar o cuentas por liquidar:

Los auxiliares o integraciones son cotejados periódicamente con el mayor general.  
Por ejemplo:

  - ✓ Anticipo de fondos a coordinadores de áreas.
  - ✓ Anticipo de viáticos.
  - ✓ Anticipo de alimentación y hospedaje a técnicos.
  - ✓ Anticipo de consultores, etc.
  - ✓ Se envían estados de cuenta mensualmente a los deudores.
  - ✓ Las cuentas dudosas en recuperación son investigadas antes de ser trasladadas a cuentas por cobrar.
  
- Cuentas por pagar:
  - ✓ Se utilizan órdenes de compra.
  - ✓ Se revisan las facturas de proveedores, en lo que se refiere a precios y se cotejan con las órdenes de compra.
  - ✓ Existen procedimientos adecuados para controlar el recibo de todos los bienes y servicios comprados y recibidos.

- ✓ Las facturas de proveedores son enviadas directamente al departamento de contabilidad, existiendo adecuado control sobre ellas.
  - ✓ Cuando las facturas se refieren a servicios se obtiene referencia de alguna persona relacionada con dicho servicio. (Ejemplo: maestros que imparten cursos extras.)
  - ✓ El total de facturas por pagar es cotejado, con el mayor general periódicamente.
  - ✓ Se investigan los saldos deudores en cuentas por pagar.
  - ✓ Se verifica que los cheques coincidan con las facturas, en lo que se refiere a beneficios y montos.
  - ✓ Se deducen y liquidan las cuotas por pagar como el seguro social.
- Planillas y Nóminas:
    - ✓ Existen autorizaciones escritas en los archivos de todos los empleados cubriendo sueldos y deducciones.
    - ✓ La planilla y nómina son chequeados por una segunda persona.
    - ✓ Se verifican independientemente los pagos de planillas.
    - ✓ La persona que concilia las cuentas bancarias de planillas examina los cheques pagados en lo que se refiere a fechas, cancelaciones, endosos, así como la secuencia numérica.
- Inventarios de Activos Fijos:
    - ✓ Existen registros que son cotejados con las cuentas de mayor.
    - ✓ La documentación que respalda la adquisición de los bienes están identificados por la contabilidad.
    - ✓ Se hacen inventarios físicos periódicos por otras personas.
    - ✓ Las adquisiciones de los bienes son hechas en base a requisiciones, como cotizaciones, orden de compra.
    - ✓ Los inventarios se encuentran asegurados.

## 2.13 PRESUPUESTOS

El Presupuesto es un instrumento o herramienta que consiste en la elaboración de un programa sistemático y ordenado elaborado en forma anticipada por la administración de una empresa con la finalidad de cuantificar hechos económicos futuros para establecer los resultados y comparar las desviaciones para su corrección por un período determinado.

Un presupuesto puede ser definido como “un plan financiero de una entidad relacionado con un período de tiempo”. (23:1) Para realizarlo se necesita el establecimiento de objetivos a ser alcanzados y la coordinación del personal.

Los presupuestos para una organización o proyecto son usados:

- Como ayuda en la implementación de objetivos;
- El cálculo de ingresos y egresos estimados;
- La coordinación de actividades;
- La comunicación de planes;
- Motivación al personal para el establecimiento de objetivos claros;
- Controlar y evaluar el actual desempeño.

Los presupuestos juegan un papel importante a través de la vida de cualquier proyecto. El dinero es una parte vital de cualquier organización, el cual es controlado a través de presupuestos. Es necesario tener una idea precisa de los costos reales de cualquier proyecto, para realizar una planeación y un diseño adecuado de los mismos. Sin una estimación realista de costos, no hay ninguna forma de comparar el resultado final del proyecto con los recursos requeridos. Esta información permite hacer decisiones estratégicas acerca de la mejor forma de usar los recursos limitados. Si el presupuesto de un proyecto es muy alto, entonces éste reduce el resultado total que una ONG puede alcanzar. El presupuesto es también la base de todas las negociaciones financieras con donantes, para el otorgamiento de fondos externos.

La habilidad de crear un programa efectivo de presupuestos es fundamental para quienes trabajan en el sector de organizaciones no lucrativas.

Los presupuestos son usualmente diseñados en tres etapas:

- Planeación:

El establecimiento de objetivos y la determinación de los ingresos y desembolsos a realizarse en un período determinado, dentro de los parámetros de la organización.



- Control:

La medición de cuan apegadas están las operaciones planeadas a la realidad. Los Estados Financieros identifican las diferencias entre lo presupuestado y lo real. Cualquier acción correctiva es tomada con base en los mismos.

- Revisión:

Es la evaluación a través de una revisión general del logro de los objetivos trazados y la identificación de nuevos parámetros para el siguiente período. Esto se realiza hasta el final del ciclo del presupuesto al final del año. Es importante verificar si el presupuesto en sí mismo puede ser mejorado.

### **2.13.1 Etapas en la planeación del Presupuesto:**

- Identificación de los objetivos organizacionales y/o del proyecto a implementar.

Es recomendable tomar en cuenta la opinión del personal en este proceso.

- Determinar cuales son las limitaciones que se tienen.

El presupuesto puede verse limitado debido a la carencia de dinero, de recursos humanos, o ya sea la habilidad de implementar un programa. Esto debe ser considerado a través del proceso de planeación del presupuesto.

- Considerar toda la información disponible.

Asegurarse de que toda la información requerida está disponible. Algunas fuentes que pueden proporcionar información valiosa son las siguientes:

- ✓ La información de años anteriores (si está disponible);
- ✓ El nivel de inflación;
- ✓ El monto de incrementos salariales;
- ✓ Cantidades estimadas para suministros;

- ✓ El nivel de ingresos o el apoyo en donaciones;
- ✓ Cualquier factor externo que puede influir en los ingresos y egresos, tal como la tasa de cambio, etc.
  
- Determinar el monto de ingresos a recibir.

Cuanto esta ya confirmado y cuanto no. Es necesario ser realista como sea posible en las estimaciones.

- Determinar las cantidades a ser gastadas.

Es recomendable que el presupuesto se divida en los tipos de gastos más importantes, de esa manera se reflejarán en el mismo los principales tipos de gastos a realizarse.

- Construcción del presupuesto.

El presupuesto debe elaborarse paso a paso, escribiendo cada tipo de gasto, asegurándose que los totales de gastos e ingresos son los mismos, tomando nota de todos los cálculos. Es muy útil elaborar un presupuesto de caja para indicar cuando el efectivo ingresará y cuando saldrá de la organización, así como identificar aquellos meses en los que puede haber una disminución del mismo.

Cuando el presupuesto ha sido preparado. Es muy importante controlar cuan cercano están los ingresos y desembolsos de lo que se había previsto. Esto permite a las personas responsables del presupuesto visualizar la situación financiera de la organización. Cualquier diferencia o variación, necesita ser examinada y son la base para tomar acciones correctivas.

### **2.13.2 Etapas en el proceso de control del presupuesto:**

- Comparación de la información presupuestada contra la información actual.

Una comparación de los ingresos y desembolsos presupuestados contra los datos reales es normalmente preparada mensual o trimestralmente. La información es usualmente unificada por el personal financiero y recibida por aquellos responsables por el presupuesto tan pronto como sea posible después del final del período.

- Controlar los ingresos y desembolsos regularmente.

Las personas responsables del presupuesto deben identificar las diferencias entre los rubros que se presupuestaron contra los datos reales del ejercicio en cuestión (variaciones), y ser capaces de explicar las razones de estas variaciones.

- Tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Tomando como base la información proporcionada por el presupuesto, pueden tomarse las acciones correctivas que sean necesarias. Algunas de las posibles acciones a tomar pueden ser las siguientes:

- ✓ La información sobre los ingresos percibidos y costos ejecutados realmente durante el período analizado debe ser correcta, de lo contrario ninguna acción puede ser tomada.
- ✓ Analizar las consecuencias que traerá si una tendencia continúa para el resto del período del presupuesto.
- ✓ Tomar las acciones necesarias para asegurarse que las operaciones efectuadas se realicen de acuerdo a lo que originalmente se espera en el presupuesto. Puede ser necesario, por ejemplo, reducir costos, incrementar honorarios y otros cobros o ya sea darle seguimiento a una donación esperada que aún no ha sido recibida.
- ✓ Previa autorización, se debe considerar la posibilidad de ajustar los rubros del presupuesto, es decir, que cuando exista un rubro que no se haya utilizado de acuerdo a lo previsto, éste puede transferirse a otro rubro que ya se haya utilizado completamente. Estas transferencias no deben realizarse muy frecuentemente.
- ✓ Informar a todas las personas interesadas en relación a la ejecución del presupuesto.
- ✓ Llevar el control del presupuesto asegurándose que las acciones que han sido tomadas son efectivas.

Con la información proporcionada por la ejecución del presupuesto puede analizarse la tendencia de cada gasto o desembolso a ser mayor o menor y poder tomar oportunamente las medidas necesarias para corregir desviaciones a lo originalmente presupuestado.

Todo proyecto está sujeto a un convenio de donación entre la Agencia Donante y la Entidad Donataria (en este caso las ONG's), y para que este convenio sea aprobado, la Entidad Donataria necesariamente tiene que enviar un presupuesto del proyecto o del programa a ejecutarse, quien deberá utilizar los fondos donados conforme a éste, y cualquier cambio o reprogramación será efectuado solamente con la aprobación previa de la Agencia Donante.

La Entidad Donataria debe rendir informes narrativos y financieros sobre la marcha del proyecto o programa, con la periodicidad acordada en el respectivo convenio de donación o acuerdo cooperativo; estos informes serán evaluados y analizados en forma interna.

El informe que detalla los gastos por partidas y subpartidas presupuestarias viene a ser el reflejo de la utilización de los fondos donados, al mismo que se lo conoce como informe del cumplimiento presupuestario.

Usualmente, las partidas presupuestarias representan los títulos de las cuentas principales, y las subpartidas presupuestarias representan los títulos de las subcuentas.

La existencia de informes adecuados, facilita la acumulación, clasificación e interpretación contable y financiera de todos los tipos de información que es absolutamente necesario para el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos de los cuales una ONG dispone.

La Dirección Ejecutiva diariamente está tomando decisiones que afectan el futuro de sus ONG's, estas decisiones deben ser tratadas en informaciones precisas, exactas, oportunas y pertinentes al problema que se trate. (23:1)

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

#### **3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Organizacional que adoptan las ONG's que promueven el fortalecimiento municipal y la participación ciudadana, varía de acuerdo al tamaño, características y necesidades específicas de las mismas. No existe una estructura organizacional modelo que represente a estas organizaciones, pero en general, se puede decir que el tipo de organización que mejor se adecua a las entidades con poco personal es el lineal o militar, en donde todos los órganos de la entidad se encuentran sometidos a relaciones de subordinación, las órdenes se comunican por la autoridad jerárquica inmediata superior.

Generalmente la estructura organizacional se encuentra dividida en tres áreas principales: Administrativa, Financiera y de Proyectos. Su estructura organizacional plasmada en un organigrama, establece la distribución de puestos de trabajo.

#### **3.2 PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON DONANTES**

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana desarrollan su trabajo sobre la base de proyectos establecidos en convenios con otras instituciones, quienes en su mayoría aportan los recursos económicos para desarrollarlos.

La principal actividad que realizan es la prestación de servicios técnicos a las municipalidades en todos los aspectos que éstas requieran, básicamente capacitación y asesoramiento para el fortalecimiento de controles para fortalecer la estructura administrativa y financiera de los gobiernos locales municipales del interior de la República de Guatemala. Este servicio se presta principalmente a las municipalidades del altiplano, en los departamentos de Chimaltenango y Quiché.

Para que se pueda proporcionar este servicio a las municipalidades, se lleva a cabo un proceso en el cual participan diferentes entidades, nacionales e internacionales, la ejecución de un proyecto requiere de la participación de varias instituciones, cada una de las cuales realiza una parte del conjunto de actividades necesarias para la ejecución del proyecto, entre las instituciones participantes se pueden mencionar las siguientes:

- **La institución beneficiaria**

Es la institución que se beneficiará con el desarrollo de las actividades del proyecto, en este caso los gobiernos municipales.

- **Una ONG internacional**

Para la ejecución de proyectos, los organismos internacionales establecen un contrato o convenio con una organización no lucrativa internacional a la cual se le concede la administración de los fondos otorgados para la ejecución del proyecto de que se trate, lleva a cabo el monitoreo y seguimiento del proyecto, así como la rendición de cuentas ante el donante. Esta organización internacional ejecuta el proyecto a través de la contratación de los servicios de organizaciones no gubernamentales internacionales y organizaciones no gubernamentales locales guatemaltecas.

- **Un organismo internacional**

Los organismos internacionales contribuyen al crecimiento económico de países en vías de desarrollo, canalizando fondos provenientes de gobiernos internacionales para el financiamiento de proyectos que coadyuvan a mitigar las crecientes necesidades sociales y económicas de la población.

- **Las ONG´s locales guatemaltecas**

Son las ONG´s que han sido seleccionadas para realizar las actividades del proyecto requerido.

Cuando un organismo internacional implementa un nuevo proyecto de inversión social, se lleva a cabo un proceso de selección de la institución que administrará el proyecto o sea la organización no gubernamental internacional. Se lleva a cabo un proceso de negociación entre el organismo internacional que otorga los fondos

en donación para la ejecución de determinado proyecto y la entidad cooperante que administra dichos fondos. Estas dos entidades firman un contrato, en el cual se establecen los requerimientos para la ejecución del proyecto.

La ONG internacional ejecuta el proyecto a través de la contratación de los servicios de socios locales guatemaltecos o sea ONG's locales. Para la contratación de los mismos se lleva a cabo un proceso de selección, se utilizan varios criterios de selección de la ONG's guatemaltecas pero principalmente se evalúa la experiencia previa y se investigan sus antecedentes de trabajo con otros proyectos, se toma en consideración las personas que están administrando la ONG. Se realiza un contrato con las ONG's seleccionadas, en el cual se pueden establecer varias órdenes de trabajo con los términos de referencia.

Las ONG's guatemaltecas por su parte deben presentar una propuesta formal a la entidad cooperante, que consta de un informe técnico y un informe administrativo. En el informe técnico se describe la metodología a seguir en la ejecución de la orden de trabajo, el resultado final que se alcanzará y la forma en que irá avanzando el proyecto; en el informe financiero se prepara un presupuesto en donde se muestran los gastos necesarios para la ejecución del proyecto y el costo total del mismo. Las ONG's con la mayor experiencia y capacidad son seleccionadas para la realización de las actividades necesarias para la ejecución del proyecto.

En las órdenes de trabajo se establece la forma en que serán asignados los fondos a la ONG guatemalteca, que básicamente puede ser de la siguiente manera:

1. Se realiza y presenta un presupuesto con los costos de la actividad a realizar a la institución donante, para que la misma asigne los fondos necesarios como anticipo, y después de realizada la actividad se presenta una liquidación, todo esto a través de los formularios establecidos por la institución donante.
2. Se utilizan los fondos propios de la ONG para realizar la actividad requerida y después se liquida contra la presentación de documentos.
3. Se utilizan los fondos propios de la ONG para realizar la actividad requerida y después se solicita el reembolso a la institución donante, sin la presentación de liquidación.

### 3.3. PERSONALIDAD JURÍDICA

Las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana adoptan distintas clases de personalidad jurídica dependiendo de las características específicas y de los objetivos por las cuales fueron creadas.

De conformidad con el artículo 4 del Decreto No. 02-2003 “Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo” la personalidad jurídica que más comúnmente adquieren estas organizaciones, son las siguientes

- Asociaciones Civiles
- Fundaciones
- ONG propiamente dichas.

Estas organizaciones se encuentran legalmente constituidas en el país a través de escritura pública, inscritas en el registro civil, cumpliendo con los requisitos legales establecidos en el Acuerdo Gubernativo 512-98 “El Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles” y debidamente inscritas ante la Administración Tributaria, cumpliendo con lo establecido en el Decreto No. 02-2003 del Congreso de la República. Las mismas adquieren personalidad jurídica propia distinta a la de sus asociados.

El órgano administrativo con mayor jerarquía en estas ONG's es la Junta Directiva que está conformado por:

- Presidente
- Vicepresidente y
- Secretario

El presidente de la Junta Directiva es quien tiene la representación legal de la ONG y es su personero para todos los actos y contratos que en ella es parte.



### 3.4 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS

Generalmente las ONG's financian sus actividades con aportes de sus asociados y con fondos provenientes de fundaciones nacionales y extranjeras, de organizaciones no gubernamentales del exterior y de organismos internacionales.

La principal fuente de ingresos que poseen las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana es el otorgamiento de fondos que reciben de organizaciones internacionales para la ejecución de proyectos sociales. Los fondos que perciben son destinados para la ejecución de las órdenes de trabajo requeridas, además cobran un porcentaje adicional que constituye los honorarios que devengará la ONG por la prestación de sus servicios, a esto se le conoce con el nombre en inglés de overheads o gastos de administración.

### 3.5 PRINCIPALES PROGRAMAS DE TRABAJO

Dentro de los principales programas de trabajo que ejecutan las ONG's en la búsqueda de la promoción de la participación ciudadana y el fortalecimiento municipal, se pueden mencionar los siguientes:

- **Proyecto Nexus Municipal**

La Fase I del proyecto USAID/DAI NEXUS Municipal fue ejecutada en el período de septiembre de 1998 a junio de 2002. (17:03)

El campo de acción del proyecto abarcó desde la identificación de las organizaciones comunitarias hasta el fortalecimiento de la gestión del gobierno local.

- **Programa de Gobiernos Locales –PGL-**

Este programa constituye una segunda fase del Programa de apoyo al desarrollo municipal de USAID, que hasta el 30 de junio de 2002 fue el Proyecto NEXUS Municipal. La aprobación de esta segunda fase se debe a que existen amplias y valiosas oportunidades para ayudar a los guatemaltecos y guatemaltecas en el desarrollo de un gobierno local eficaz y democrático en donde se promueva de forma innovadora la participación ciudadana, el fortalecimiento municipal y la reforma política.

### **3.6 ÓRGANO FISCALIZADOR**

De conformidad con la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto No. 02-2003 en su artículo 13 establece que las ONG's tienen la obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria para su registro y control.

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana tienen independencia para trabajar en la forma que más les convenga, no son contratados los servicios de firmas de auditoría independientes en forma recurrente. La falta de auditorías ocasiona que no se tenga una seguridad razonable de que la información financiera obtenida del sistema de contabilidad sea precisa, que se establezcan controles adecuados para controlar los activos y en general que se establezcan procedimientos para lograr eficiencia en las operaciones. Un adecuado sistema de control interno requiere que se contraten en forma periódica, por lo menos una vez al año, los servicios de firmas de auditoría independientes para evaluar la eficiencia de todas las operaciones realizadas.

Las entidades cooperantes (ONG's Internacionales) por su parte, ejercen supervisión del grado de avance y calidad del trabajo de campo de los proyectos financiados por la misma.

### **3.7 REQUERIMIENTOS DE DONANTES**

Para la ejecución de los proyectos de inversión social a través de fondos donados por organismos internacionales, se deben cumplir con requerimientos específicos que los donantes establecen en los convenios de donación. Cada donante establece requisitos diferentes, incluso un mismo donante puede establecer diversos requisitos dependiendo del tipo de negociación que se haya establecido y de la asistencia financiera que se esté otorgando.

Las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana deben tener la capacidad administrativa y financiera necesaria para cumplir con los requisitos establecidos en los contratos suscritos con las entidades cooperantes.

A continuación se describen los principales requerimientos de administración financiera solicitados por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica (USAID), para el otorgamiento de asistencia financiera a Organizaciones No Gubernamentales No Estadounidenses:

## 1. COSTOS PERMITIDOS

El donatario debe ser reembolsado por los costos incurridos en cumplir los propósitos del convenio de donación, los cuales son determinados razonables, elegibles y permitidos por la oficina técnica de USAID, de conformidad con los términos del convenio y el conjunto de principios establecidos para el efecto.

- a) Razonables. Significa aquellos costos que son generalmente reconocidos como ordinarios y necesarios.
- b) Elegibles. Son aquellos costos que son incurridos específicamente por las actividades requeridas en el convenio de donación.
- c) Permitidos. Significa aquellos costos que cumplen con las limitaciones establecidas en el convenio de donación.

Previo a incurrir en costos que pudieran ser inelegibles, el donatario debe obtener autorización por escrito de si los costos serán permitidos.

## 2. REGISTROS CONTABLES Y DE AUDITORÍA

- a) El donatario deberá mantener registros financieros, documentos de soporte, registros estadísticos y todos los otros registros pertinentes al convenio de donación de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos, el país cooperante, o el comité de normas internacionales de contabilidad (un afiliado de la federación internacional de contadores) para comprobar fehacientemente los cargos realizados en el convenio de donación que se trate. Los registros contables respaldados por la documentación de soporte deben al mínimo ser adecuados para mostrar todos los costos incurridos, la recepción y el uso de bienes y servicios adquiridos bajo el convenio de donación, los costos provistos por otras fuentes y el progreso en general del programa. Los registros del donatario correspondientes al acuerdo de donación deben mantenerse por un período de tres años contados a partir de la fecha de presentación del último reporte de gastos, los que pueden ser auditados por USAID y/o sus representantes.
- b) Las organizaciones extranjeras lucrativas y no lucrativas que gasten \$ 300,000.00 o más por año fiscal en convenios de donación de USAID. Deberán tener una auditoría conducida de acuerdo con “las guías de auditorías financieras contratadas por donatarios extranjeros” emitidas por el inspector general de USAID.

- c) Las organizaciones extranjeras lucrativas y no lucrativas que gasten menos de \$ 300,000.00 por año fiscal bajo contratos reembolsables de USAID, donaciones o acuerdos de cooperación, o acuerdos con gobiernos locales estarán exentos de los requisitos de auditorías financieras, pero deberán mantener sus registros disponibles para cualquier revisión de parte de USAID o sus representantes.
- d) USAID se reservará el derecho de conducir una revisión financiera o requerir una auditoría para asegurar el adecuado manejo en las organizaciones que gastan los fondos de USAID.
- e) Las organizaciones extranjeras que proveen recursos de USAID a otras organizaciones para realizar las actividades de los programas de USAID, serán responsables por el monitoreo de los mismos.
- f) El reporte de auditoría deberá ser sometido a USAID dentro de 30 días después de terminada la auditoría; La auditoría y el reporte deberán ser terminados, a más tardar 9 meses después del cierre del año fiscal del donatario. El Inspector General de USAID revisará este reporte para determinar si cumple con los requisitos de auditoría del convenio. No serán cargados costos de auditoría al convenio si la auditoría no ha sido realizada de acuerdo con los términos establecidos. En los casos de inhabilidad continuada o indisponibilidad para desarrollar una auditoría de acuerdo con los términos establecidos, USAID considerará las sanciones apropiadas, las que pueden incluir suspensión de todos o un porcentaje de los desembolsos hasta que la auditoría se realice satisfactoriamente.

### **3. PAGO DE ADELANTOS Y REEMBOLSOS**

El donatario deberá mantener los adelantos de fondos de USAID en cuentas bancarias específicas, a menos que:

- a) El donatario reciba menos de \$120,000.00 en donaciones del gobierno de Estados Unidos por año;
- b) La cuenta bancaria específica disponible no se espera que devengue intereses en exceso de \$ 250.00 por año;
- c) El promedio de depósitos requerido deberá mantener un balance mínimo tan alto que no será práctico mantener el adelanto en una cuenta bancaria específica.

Los intereses ganados deberán ser remitidos a USAID. Sin embargo, el donatario puede retener hasta \$ 250.00 de intereses por cuenta por año, para el pago de gastos administrativos.

En el caso de que el período de la donación se termine, los siguientes tipos de fondos deberán ser devueltos a USAID inmediatamente:

- a) Cuando USAID ha obligado fondos para la donación, pero no los ha desembolsado al donatario;
- b) Cuando USAID ha desembolsado adelanto de fondos al donatario, pero no han sido gastados.
- c) Sin embargo, aquellos fondos que el donatario esté legalmente comprometido a pagar por operaciones aplicables a la donación no serán devueltos a USAID.
- d) USAID se reserva el derecho de requerir el reembolso al donatario de cualquier monto que el donatario no gastó de acuerdo con los términos y condiciones del convenio. En el caso de que la auditoría final no haya sido desarrollada al cierre de la donación, USAID se reserva el derecho de liquidar gastos, hasta que todos los reclamos resultantes de la auditoría final hayan sido resueltos entre USAID y el donatario.

#### **4. REVISIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA DONACIÓN**

- a) El presupuesto aprobado de la donación es la expresión financiera de los programas del donatario aprobados durante el proceso de donación.
- b) Al donatario se le requiere reportar las desviaciones del presupuesto y los planes, así como autorización previa de la oficina técnica por cualquiera de las siguientes razones:
  - Cambiar el alcance o los objetivos del proyecto y/o revisar la asignación de los fondos entre los objetivos del proyecto.
  - Cambiar a una persona clave especificada en el convenio, o reducir un 25% del tiempo dedicado al proyecto.
  - Cuando fondos adicionales son requeridos.
  - Cuando costos indirectos han sido autorizados y el donatario planea transferir fondos presupuestados para costos indirectos para absorber los incrementos en los costos directos o viceversa.
  - La inclusión de costos que requieren de previa autorización.

- La transferencia de fondos presupuestados para gastos de entrenamiento a otras categorías de gasto.
- Cuando el donatario pretende contratar cualquier trabajo bajo el convenio de donación, y dicha contratación no fue incluida en el presupuesto aprobado de la donación.
- c) Si se encuentra especificado en el convenio de donación, el donatario puede tener restricciones al transferir fondos entre categorías de costo. Tal restricción requiere del donatario autorización previa de la oficina técnica antes de realizar cambios que excedan el 10% del total del presupuesto.
- d) USAID no tiene la obligación de rembolsar al donatario los costos incurridos en exceso del total presupuestado de la donación. Si el monto total presupuestado bajo el convenio de donación se ha incrementado, la oficina técnica notificará al donatario por escrito el incremento y especificará el nuevo total presupuestado.

## **5. TERMINACIÓN Y SUSPENSIÓN DE LA DONACIÓN**

- a) USAID puede dar por terminada la donación en cualquier momento, por completo o en parte, por notificación por escrito al donatario, cuando se determine que el donatario ha incumplido con los términos y condiciones del convenio de donación.
- b) El convenio de donación puede darse por terminado en cualquier momento, por completo o en parte, por USAID con el consentimiento del donatario. Ambas partes pueden acordar la terminación de las condiciones, incluyendo la fecha efectiva y, en el caso de una terminación parcial, la porción de la donación a ser terminada. El acuerdo de terminación deberá ser establecido por escrito a través de una carta de USAID al donatario.
- c) Procedimientos de Terminación y Suspensión de una Donación.

Tan pronto como sea recibida la notificación de terminación de la donación, el donatario deberá tomar las medidas inmediatas para minimizar todos los gastos y obligaciones financiadas en la donación y se deberán cancelar de ser posible todas las obligaciones pendientes. El donatario no deberá incurrir en costos después de ser efectiva la fecha de terminación.

El donatario deberá dentro de los 30 días calendario después de efectiva la fecha de terminación rembolsar al gobierno de los Estados Unidos todos los fondos de USAID no gastados que no hayan sido comprometidos para pagos aplicables al convenio de donación. En el caso de que los fondos pagados por USAID al donatario previo a la fecha de terminación del convenio de donación sean insuficientes para cubrir las obligaciones contraídas, el donatario podrá someter a USAID dentro de 90 días calendario después de la fecha efectiva de la terminación un reclamo por escrito cubriendo tales obligaciones.

## **6. PAGO DE ADELANTOS**

- a) Los fondos de USAID no deberán ser mezclados con los propios del donatario u otros fondos; el donatario deberá depositar todos los adelantos de efectivo de USAID en una cuenta bancaria separada y todos los desembolsos por compra de bienes y prestación de servicios deberán cargarse a esta cuenta.
- b) Los adelantos deberán estar limitados a las cantidades mínimas requeridas para cumplir con los pagos necesarios (generalmente 30 días) y deberán estar programados de manera que los fondos estén disponibles tan cerca como administrativamente factible a los desembolsos actuales pagados por el donatario para cubrir los costos del programa. Los adelantos realizados por el donatario a los subcontratistas o las organizaciones afiliadas al donatario deberán conformarse sustancialmente a los mismos estándares de tiempo y cantidad aplicados a los adelantos de efectivo realizados por USAID al donatario.
- c) Procedimientos. Después de recibido el adelanto inicial, el donatario deberá someter la forma 1034 para cada mes siguiente (Período de 30 días), con la declaración "Requerimiento para Adelanto" impresa al inicio de la forma. El donatario deberá someter un juego de estas formas cada trimestre. Al final de cada trimestre el donatario deberá presentar una forma 1034 para liquidar los adelantos trimestrales previos. El donatario podrá presentar un nuevo juego de formas 1034 una vez las liquidaciones para adelantos hayan sido presentadas. Cada forma 1034 deberá ser identificada por el número apropiado de convenio de donación.

## **7. VIAJES AÉREOS INTERNACIONALES Y GASTOS DE TRANSPORTACIÓN**

Los costos por viajes extranjeros son permitidos solamente cuando cada viaje ha recibido previa autorización en el presupuesto. Tal aprobación deberá ser considerada cuando:

- a) El viaje está identificado. La identificación se cumple proveyendo la siguiente información: el número de viajes, el número de individuos por viaje y el destino.
- b) La información del viaje está incorporada en la propuesta o la descripción del programa de la donación, el plan de implementación anual o las enmiendas al convenio de donación.
- c) Los costos relacionados con el viaje están incorporados en el presupuesto aprobado de la donación.

Las disposiciones legales del gobierno de Estados Unidos requieren que todos los viajes aéreos y embarques bajo el convenio de donación deben ser hechos en empresas de transporte con bandera americana.

## **8. REGLAS PARA LA COMPRA DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS CON FONDOS PROVENIENTES DE USAID.**

Estas reglas son aplicables cuando los costos por la compra de bienes o servicios serán pagados con fondos provenientes de USAID.

- a) Bienes y servicios no elegibles. Bajo ninguna circunstancia deberá el donatario comprar cualquiera de lo siguiente, bajo el convenio de donación:
  - Equipo Militar,
  - Equipo de Vigilancia,
  - Bienes y servicios para apoyo de la policía u otras actividades para el refuerzo de la ley.
  - Equipo y servicios de aborto.
  - Artículos de lujo y para hacer apuestas, o
  - Equipo para modificación del clima.
- b) Proveedores no elegibles. Los fondos provistos bajo convenio de donación no deberán ser usados para comprar cualquier bien o servicio provistos por cualquier empresa o individuo que no esté autorizado.
- c) Bienes restringidos. El donatario no deberá comprar cualquiera de los siguientes bienes y servicios sin la previa autorización de la oficina técnica:



- Productos para agricultura,
- Automóviles,
- Productos farmacéuticos,
- Pesticidas,
- Equipo usado,
- Fertilizantes.

Previa autorización será considerada la compra cuando:

- El artículo sea de origen estadounidense.
- El artículo ha sido identificado e incorporado en la descripción del programa o enmienda al convenio de donación;
- Los costos relacionados al artículo están incorporados al presupuesto aprobado de la donación.

d) Fuente, Origen y Nacionalidad:

Las reglas para la compra de bienes y servicios basadas en fuente, origen y nacionalidad están divididas en dos categorías. Una aplica cuando el total de compras durante la vida del proyecto es sobre \$ 250,000.00 y la otra aplica cuando el total de compras durante la vida del proyecto no excede los \$ 250,000.00. El total de compras incluye compra de toda clase de bienes y servicios (equipo, materiales, suministros).

Las siguientes reglas aplican cuando el total de compras durante la vida del proyecto son de \$ 250,000.00 o menos:

Tales bienes y servicios deben ser de la fuente, origen y nacionalidad requeridos de acuerdo con las siguientes preferencias:

- Estados Unidos
- El país cooperante y
- Otros determinados por USAID.

Cuando el donatario compre bienes y servicios de otra fuente que no sea Estados Unidos, deberá documentar y justificar debidamente en sus archivos tal hecho. La documentación deberá establecer las circunstancias de la compra y deberán estar basadas en una o más de las siguientes razones, las cuales estarán establecidas en la documentación del donatario:

- a) Que la compra fue una emergencia, por lo que no fue posible un atraso para atender el requisito de fuente estadounidense.
- b) La diferencia de precio entre los bienes de origen estadounidense y la otra fuente excede el 50% o más.
- c) Los bienes o servicios no estaban disponibles en fuentes estadounidenses.
- d) La compra de bienes y servicios locales, en lugar de bienes y servicios estadounidenses, promoverán de mejor forma los objetivos del programa de asistencia financiera bajo el convenio de donación.

Cuando el total de compras excede de \$ 250,000.00 en la vida del proyecto, todos los bienes y servicios financiados con dólares de los Estados Unidos, deberán estar de acuerdo con los requerimientos de fuente y nacionalidad establecidos en el convenio de donación. En caso de no estar especificados, la fuente deberá ser Estados Unidos.

Si USAID determina que el donatario ha adquirido cualquiera de los bienes restringidos bajo el convenio de donación sin la previa autorización de la oficina técnica, y ha recibido pago por tales propósitos, USAID requerirá al donatario el reembolso del total de la compra.

### **3.8 ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN CONTABLE**

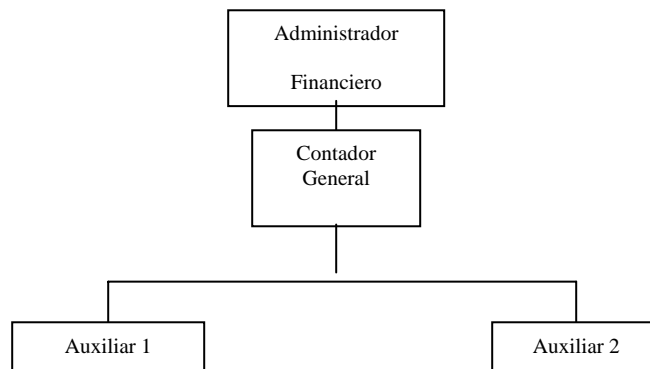
Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana tienen un departamento de contabilidad en donde se centralizan todas las operaciones financieras de la institución. La organización de este departamento varía en cada institución dependiendo del tamaño de la misma, por lo general se encuentra conformado por un contador general y uno o varios auxiliares.

Las operaciones que se ejecutan en los diversos departamentos generalmente dan origen a registros contables, luego a estados y extractos de cuenta que emanan del departamento de contabilidad, constituyéndose

en la documentación indispensable para la toma de ciertas decisiones importantes por parte de la dirección de la empresa y por los demás empleados responsables.

A continuación se presenta un modelo de la organización del departamento financiero que a la fecha tienen las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana:

### **Estructura Organizacional del Departamento Financiero en las ONG's**



La investigación realizada en el trabajo de campo a una de estas ONG's refleja que las funciones de cada puesto del departamento financiero se encuentran establecidas por escrito en manuales, pero que los mismos necesitan actualizarse y mejorarse. Debido al número tan reducido de personal, las responsabilidades no están delimitadas de modo que el registro y custodia de valores los ejerzan empleados distintos. Generalmente los manuales de procedimientos en donde se describen los procedimientos necesarios para ejecutar las principales funciones asignadas a cada puesto de trabajo, necesitan actualizarse y complementarse.

Las ONG's deben tener una nomenclatura contable en donde se listen y describan las cuentas utilizadas para el registro de las operaciones, las políticas y los procedimientos contables se deben establecer por escrito, se deben utilizar formatos de los principales reportes financieros que genera el sistema de contabilidad.

El uso de sistemas de contabilidad computarizados diseñados a la medida no es muy frecuente en estas organizaciones debido a la falta de recursos financieros, la mayoría de las operaciones contables son realizadas a través de registros manuales: emisión de cheques, emisión de recibos, conciliaciones bancarias, presupuestos, otros reportes financieros, etc.

Generalmente para el registro de los ingresos recibidos por las instituciones donantes, no se utilizan formas prenumeradas y preimpresas. Para efectuar los egresos se utiliza una chequera normal y normalmente para autorizar los cheques se utilizan firmas mancomunadas.

### **3.9 PRINCIPALES REPORTES FINANCIEROS**

Los principales reportes financieros que genera el sistema de contabilidad son:

- Estado de Situación Financiera
- Ejecución del presupuesto

Además se preparan otros reportes de acuerdo con las necesidades y los requerimientos de administración financiera que determine cada institución donante, pero básicamente se elaboran presupuestos.

Se prepara un presupuesto inicialmente como una propuesta financiera en donde se refleja el costo total que tendrá la ejecución de las actividades del proyecto por parte de la ONG. Aprobada esta propuesta la institución donante asigna fondos para la ejecución de cada orden de trabajo, se emplean los anticipos como método de pago/financiamiento, los anticipos se limitan únicamente a la cantidad mínima requerida para las necesidades inmediatas de efectivo. Luego de que las actividades fueron ejecutadas se presenta una liquidación a la institución donante en donde se justifican todos los gastos realizados, con los requisitos que ésta establece y haciendo uso de formas predeterminadas por la institución donante.

La entrega de los fondos se puede establecer de varias maneras de acuerdo con lo convenido en los contratos suscritos. Básicamente se presentan los siguientes casos:

- La entidad donante entrega los fondos en anticipo para la realización de las actividades del proyecto, posteriormente la entidad donataria presenta una liquidación.
- La entidad donataria utiliza sus recursos propios para financiar las actividades del proyecto, luego presenta una liquidación a la institución donante con los documentos de respaldo.
- La entidad donataria utiliza sus recursos propios para financiar las actividades del proyecto, se solicita el reembolso a la institución donante sin la presentación de liquidación.

A continuación se presenta un ejemplo de un presupuesto utilizado como propuesta financiera para la ejecución de una Orden de Trabajo por las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana.

**PROPUESTA FINANCIERA ONG**

<b>Descripción</b>	<b>Monto Fase I</b>	<b>Monto Fase II</b>	<b>Total</b>
Sueldos	Q 750,000.00	Q 225,000.00	Q 975,000.00
Honorarios Consultores	Q 150,000.00	Q 200,000.00	Q 350,000.00
Mantenimiento Vehículos	Q 25,500.00	Q 12,000.00	Q 37,500.00
Combustible	Q 5,000.00	Q 2,500.00	Q 7,500.00
Arrendamiento Vehículos	Q 35,000.00	Q 15,000.00	Q 50,000.00
Publicaciones	Q 15,000.00	Q 5,000.00	Q 20,000.00
Viajes, transporte y Viáticos	Q 235,157.00	Q 35,521.00	Q 270,678.00
Prestaciones	Q 133,652.00	Q 73,698.00	Q 207,350.00
Otros Costos Directos	Q 1,000,000.00	Q 250,000.00	Q1,250,000.00
<b>Total Costos del Proyecto</b>	<b>Q 2,349,309.00</b>	<b>Q 818,719.00</b>	<b>Q3,168,028.00</b>

El presupuesto es analizado y debidamente aprobado por la institución donante, el mismo queda estipulado en un convenio con todos los términos y condiciones que se establecieron entre las partes interesadas, para el otorgamiento de los fondos en donación.

Para cada solicitud de adelanto de efectivo y liquidación de gastos la institución donante requiere de reportes específicos, y la utilización de formularios predeterminados por la misma, tal es el caso de la Forma Estándar 1034 la cual se utiliza para solicitar anticipos y presentar liquidaciones de gastos de fondos provenientes de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos por sus siglas en ingles USAID (Ver Anexo No. 5). De esta manera la institución donante controla que las cantidades otorgadas no se excedan de las cantidades autorizadas en cada uno de los rubros del presupuesto.

En términos generales, los requisitos de administración financiera que solicita la entidad donante son aplicables a las ONG's locales guatemaltecas, sin embargo en el caso de las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, que son subcontratadas por una ONG internacional que administra el proyecto, los requisitos que se establecen en el contrato suscrito con dicha entidad son los que le aplican, puede establecerse en dicho contrato la entrega de informes financieros mensuales o no establecer entrega de informes financieros sino en base a resultados, o sea en base a la entrega del trabajo, debido a que no se enfoca tanto en el aspecto financiero sino en la prestación de los servicios sociales convenidos.

Los reportes financieros solicitados varían de acuerdo con la institución donante que se trate, a continuación se describen los principales reportes financieros solicitados por la Agencia para el Desarrollo Internacional USAID:

#### **A. Reporte Fiscal de Gastos.**

Este reporte es utilizado cuando se hacen liquidaciones de gastos y es aquí donde se muestra: la totalidad del presupuesto aprobado, el presupuesto ejecutado a la fecha de emisión del reporte, el presupuesto ejecutado durante el período que corresponde al reporte y la disponibilidad de fondos, esto en cada uno de los rubros que conforman el presupuesto aprobado. Es en este reporte donde se lleva control de las cantidades otorgadas conforme a los registros de la ONG. La institución donante por su parte revisa esta información conforme a sus propios registros, controla que los desembolsos no se excedan del presupuesto autorizado, cualquier discrepancia es reportada a la ONG para su aclaración. (Ver anexo No. 2)

#### **B. Informe del Estado del Anticipo de Efectivo.**

Este reporte es presentado a la institución donante cuando la ONG hace solicitudes de adelantos de efectivo para realizar las actividades relacionadas con el proyecto. Básicamente es un análisis en donde se muestra el saldo de los anticipos otorgados en períodos anteriores, los desembolsos efectuados durante el período actual, el anticipo solicitado para el período actual y el saldo del anticipo disponible. A través de este reporte la institución donante controla que los saldos de anticipos otorgados sean gastados adecuadamente. (Ver anexo No. 3)

#### **C. Estado de Rendición de Cuentas.**

Las ONG's están sujetas a auditorias de los fondos otorgados por las instituciones donantes. Las instituciones donantes requieren reportes financieros específicos a través de los cuales se pueda evaluar y obtener un entendimiento suficiente sobre el control interno de la ONG relacionado con las actividades del proyecto en ejecución.

El reporte financiero solicitado para rendir cuenta de la ejecución de un proyecto financiado con fondos de USAID es el Estado de Rendición de Cuentas, en el cual se detallan los ingresos provistos, así como los desembolsos relacionados con las actividades del proyecto por el período comprendido por el mismo de acuerdo con los términos del convenio. (Ver Anexo No. 4)

### **3.10 PRINCIPALES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

La Norma Internacional de Contabilidad No. 1 Presentación de Estados Financieros define las políticas o prácticas contables como los principios, métodos, convenciones, reglas y procedimientos adoptados por la empresa en la preparación y presentación de sus estados financieros.

Para el registro y presentación de las operaciones contables, se deben establecer políticas y procedimientos que permitan lograr una presentación razonable de la información financiera.

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana tienen políticas contables para la preparación y presentación de su información financiera, las cuales deben establecerse en los manuales para lograr su aplicación y una clara comprensión de las mismas. Los procedimientos para la operación y registro de sus principales transacciones deben establecerse por escrito en el manual contable.

### **3.11 REGISTROS CONTABLES Y DOCUMENTOS DE SOPORTE**

De conformidad con el Decreto No. 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala, las ONG's tienen la obligación de llevar contabilidad completa y sus registros contables deben ser llevados en libros debidamente habilitados y autorizados.

Según la anterior disposición legal un registro completo de las operaciones de estas entidades incluyen los siguientes libros:

- Libro de Inventarios
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Estados Financieros
- Libro de Actas.

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana deben cumplir con esta disposición legal para contar con un registro completo de sus operaciones y presentar en forma completa su situación financiera en los estados financieros que establecen las Normas Internacionales de Contabilidad.

### **3.12 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana deben contar con una estructura de control interno que les permita realizar sus operaciones en forma eficiente, la salvaguarda de sus activos y el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas por la administración.

A través de la implementación de controles se pretende asegurar que todas las transacciones hayan sido registradas, sean válidas, hayan sido autorizadas, estén correctamente valuadas, clasificadas en la cuenta apropiada y reflejadas en los períodos que corresponden.

Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana deben utilizar procedimientos de control interno adecuados, establecidos en los manuales de procedimientos necesarios que sirvan de guía para la realización de las operaciones.

Las deficiencias más comunes que surgen en estas ONG's, son las siguientes:

#### **1) ADMINISTRATIVAS**

- Falta de manuales administrativos.
- Incumplimiento de aspectos legales.
- Inexistencia de archivos en donde se encuentra la documentación correspondiente al empleado, tales como contratos, autorizaciones de sueldos, aumentos, ascensos, etc.
- Inexistencia de políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Inexistencia de operación y registro de las transacciones de la entidad.

#### **2) FINANCIERAS**

- Inexistencia de conciliaciones bancarias.
- No elaboración de Estados Financieros.



- Toma de decisiones sobre información estimada (no real).
- Inexistencia de procedimientos para el manejo y control del efectivo en caja.
- No se realizan depreciaciones a los Activos Fijos.
- No se contabiliza el Pasivo Laboral.
- Incumplimiento de Normas Internacionales de Contabilidad.

### **3) DE CONTROL INTERNO**

- Archivo inadecuado de los comprobantes de contabilidad.
- Falta de comprobantes contables.
- Pérdida de comprobantes contables.
- Inexistencia de formas preimpresas y prenumeradas para el registro de los ingresos recibidos.
- Falta de control en la emisión de cheques.
- Falta de procedimientos adecuados para controlar el recibo de todos los bienes y servicios comprados y recibidos.
- Falta de procedimientos adecuados para controlar los bienes fungibles de la entidad.

Como se puede observar los principales problemas que enfrentan las ONG's son en su mayoría de carácter financiero-contable, los cuales limitan la capacidad de estas organizaciones para administrar sus recursos financieros y realizar sus operaciones eficientemente. Con la implementación de los procedimientos de administración financiera adecuados estos problemas serán resueltos.

### **3.13 CONTROL PRESUPUESTAL**

Una de las principales herramientas administrativas que son utilizadas por las Organizaciones No Gubernamentales es el presupuesto. A través de presupuestos es como se controlan los ingresos y egresos correspondientes a cada proyecto. El presupuesto es la base de todas las negociaciones financieras con donantes, para el otorgamiento de fondos externos. La ONG necesariamente debe enviar un presupuesto del proyecto que se ejecutará a la institución donante, con base en este presupuesto se aprueban los desembolsos para cada orden de trabajo que le corresponde ejecutar a la ONG.

A continuación se presentan unos ejemplos de presupuestos llevados por las ONG's.

#### EJECUCION PRESUPUESTARIA PROYECTO A

DESCRIPCION	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	VARIACION	%
Sueldos	Q 150,000.00	Q 75,000.00	Q 75,000.00	50
Honorarios Consultores	Q 25,000.00	Q 15,000.00	Q 10,000.00	40
Vehículos	Q 50,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	50
Gastos de Viaje	Q 5,000.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	50
Viáticos	Q 7,500.00	Q 7,000.00	Q 500.00	7
Publicidad	Q 15,780.00	Q 13,500.00	Q 2,280.00	14
Combustible	Q 7,550.00	Q 7,250.00	Q 300.00	4
Total	Q 260,830.00	Q 145,250.00	Q 115,580.00	

#### EJECUCION PRESUPUESTARIA PROYECTO B

DESCRIPCION	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	VARIACION	%
Sueldos	Q 200,000.00	Q 100,000.00	Q 100,000.00	50
Viajes, transporte y Viáticos	Q 5,000.00	Q 2,000.00	Q 3,000.00	60
Materiales y Suministros	Q 25,000.00	Q 22,500.00	Q 2,500.00	10
Gastos Generales	Q 10,000.00	Q 3,500.00	Q 6,500.00	65
Alquileres	Q 8,500.00	Q 1,580.00	Q 6,920.00	81
Electricidad	Q 17,500.00	Q 2,575.00	Q 14,925.00	85
Materiales y Útiles de Oficina	Q 12,500.00	Q 3,579.00	Q 8,921.00	71
Total	Q 278,500.00	Q 135,734.00	Q 142,766.00	

En algunas de estas Organizaciones no se prepara un presupuesto de toda la institución en donde se muestren los ingresos y egresos correspondientes a cada proyecto y los ingresos y egresos correspondientes a la institución misma. Esto se constituye en una seria deficiencia, al no tener un parámetro de comparación de los resultados obtenidos con los planes de la administración, y al no poder aplicar medidas correctivas que impidan que una tendencia negativa en los resultados se siga dando.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la importancia del presupuesto no radica solamente en el control financiero sino en el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los resultados esperados y por los que se asignaron dichos fondos. A las instituciones donantes les interesan que la ayuda llegue a las comunidades, que las poblaciones necesitadas obtengan el beneficio esperado más que el establecimiento de un sistema de controles. A pesar de esto, la utilización del control financiero permitirá que los recursos asignados sean utilizados eficientemente en el logro de sus fines.

### **3.14 PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE PROYECTOS**

Las Organizaciones No Gubernamentales que Promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, no presentan directamente al donante la propuesta para la realización de su trabajo, debido a que las mismas son subcontratadas por una ONG Internacional. La ONG Internacional es la que presenta la propuesta del proyecto a realizar, ante la entidad donante.

No obstante, las ONG's locales para ser contratadas deben presentar una propuesta técnica y financiera de la orden o las ordenes de trabajo que ejecutarán con el proyecto. La misma es revisada, analizada y aprobada por la entidad cooperante que administra el proyecto. La propuesta financiera básicamente consiste en un presupuesto en donde se detallan los costos en que se incurrirán para la ejecución de la orden de trabajo. La entidad cooperante verifica los costos en base al conocimiento que tiene del área de trabajo y la experiencia de sus técnicos.

### **3.15 FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Existe un gran número de fuentes de financiamiento a las cuales las Organizaciones No Gubernamentales pueden recurrir, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Cuota de miembros y asociados.
- Cuotas de recuperación por alguno de los servicios que presta la institución.
- Productos del Patrimonio.
- Fondos para proyectos específicos.
- Fondos otorgados por Organismos Internacionales.
- Fondos de Contrapartida: Se obtienen mediante una negociación con una fundación, un gobierno o bien una corporación, por medio del cual se comprometen a aportar una cantidad igual a un porcentaje al que la institución obtenga por medio de algún programa de obtención de fondos.
- Donaciones especiales.
- Sorteos y eventos especiales.

### **3.16 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Generalmente las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana no cuentan con personal de nivel adecuado para realizar las distintas funciones y actividades que desarrollan. Además se carece de procedimientos establecidos para el reclutamiento y selección adecuados del personal que se contrata.

Contratado el personal no recibe un proceso de inducción sobre los aspectos inherentes al trabajo que cada uno desarrollará, no se les da un conocimiento sobre la Misión y Visión. Este conocimiento el personal lo va adquiriendo paulatinamente a través del tiempo.

No se cuenta con políticas de capacitación y actualización del personal. En algunas de estas ONG's no cuentan con instrumentos para realizar una evaluación objetiva de su personal, tales como Manual de Puestos y Funciones, Matrices de evaluación del desempeño para los distintos niveles organizacionales.

Los puestos de trabajo generalmente no se encuentran debidamente identificados de acuerdo a las necesidades de personal de la ONG, ni se encuentran claramente definidas y delimitadas las responsabilidades.

La misión y visión organizacional así como los fines que se persiguen, las normas, las políticas y procedimientos generales que deben observarse, generalmente, no se encuentran claramente definidos y establecidos en los manuales administrativos.

### **3.17 ANÁLISIS FINANCIERO**

Con base en el análisis de la información recabada se puede concluir que en las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, las herramientas de administración financiera como: el análisis financiero, razones financieras, la administración del capital de trabajo, la administración del efectivo, el análisis de estados financieros, etc. no son utilizadas adecuadamente, por las limitaciones que presenta la información financiera de estas organizaciones. Además, no existe conciencia por parte de los funcionarios y empleados de la importancia de las mismas.

Un juego completo de Estados Financieros con información razonable que refleje la situación financiera y patrimonial de la ONG a una fecha determinada, es un requisito indispensable para el análisis financiero. La

información producida por el sistema de contabilidad sirve de base para tomar decisiones importantes sobre la organización.

La utilización de las herramientas de administración financiera para analizar los datos obtenidos del sistema de contabilidad, provee los medios necesarios para evaluar y medir el desempeño de la organización. Con la implementación de un sistema de contabilidad completo y de procedimientos de control interno adecuados, los que a la fecha todavía no existen, las ONG's dispondrán de la información financiera base para aplicar estas herramientas de administración financiera que les permitan medir sus resultados y lograr eficiencia en la consecución de sus fines.

El presente capítulo constituye una evaluación de la estructura administrativa y financiera de las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, en base a las herramientas de administración financiera desarrollados en el capítulo II se evalúa la situación administrativa y financiera actual de estas organizaciones.

Para la recopilación de la información obtenida se utilizó la técnica de observación, indagación y entrevista a personal clave de una organización no gubernamental e investigación documental.

Los resultados obtenidos revelan la existencia de una problemática en estas organizaciones, con la implementación de las herramientas que provee la administración financiera para las ONG's se pretende dar solución a esta problemática, el cual es el tema principal del siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

#### **4.1 IMPORTANCIA DE UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Administración Financiera provee una serie de herramientas útiles para la planificación, organización, integración, dirección y control de todas las operaciones financieras realizadas dentro de una entidad, cualquiera que sea su naturaleza. Para que una institución pueda establecerse y funcionar adecuadamente deberá poseer una estructura organizativa que permita la realización de las operaciones del giro normal del negocio en forma eficaz y eficiente y que en general permita el logro de los objetivos trazados por la dirección de la empresa.

Una entidad para que pueda funcionar debidamente y utilizar eficientemente sus recursos en el logro de sus fines, debe poseer una estructura organizacional a través de la cual se logre:

- Conocer la misión y visión organizacionales.
- Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificar los puestos de trabajo y asignar las responsabilidades.
- Determinar procedimientos y funciones para cada puesto de trabajo.
- Establecer sistemas que permitan el registro y control de todas las transacciones y generar información precisa para el análisis y la toma de decisiones.
- Aplicar las prescripciones legales vigentes.

En base a la evaluación de la estructura administrativa y financiera de las Organizaciones No Gubernamentales que Promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, que se realizó en el Capítulo III, se puede concluir que algunas de estas organizaciones no administran eficientemente sus recursos debido a que no cuentan con las políticas y procedimientos administrativos que les permitan cumplir con este objetivo, razón por la cual se desarrollan en el presente capítulo las principales herramientas de administración financiera necesarias.

## **4.2 BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD APROPIADO**

Para que un organismo internacional pueda otorgar fondos en donación, se suscribe un convenio o contrato en el cual se establecen requerimientos que deben cumplir las instituciones donatarias. Estos requerimientos varían con cada institución donante y para el desarrollo y ejecución de determinado proyecto. En cumplimiento de estos requerimientos la ONG debe estar sujeta a una mejora constante de sus procesos administrativos, redefinir los procesos para lograr ahorros de tiempo, evitar duplicidad de funciones, mantener una estructura adecuada de control y lograr eficiencia en las operaciones.

Un apropiado sistema de información financiera es uno de los requisitos vitales para el cumplimiento de los requerimientos establecidos en los contratos de donación suscritos. Un buen sistema de contabilidad que cumpla con las Normas Internacionales de Contabilidad es una de las principales herramientas de Administración Financiera que son necesarias para el logro de estos fines.

### **4.2.1 Políticas y Procedimientos Contables**

“Las políticas de contabilidad de una entidad son principios que a juicio de la gerencia son las más apropiadas en las circunstancias para presentar razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y su flujo de efectivo, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, y que por lo tanto han sido adoptados para la preparación de los estados financieros.” (22:85)

Las políticas contables básicamente son guías, principios, reglas o métodos que la administración de un negocio adopta para:

- La presentación razonable de su información financiera.
- La valuación adecuada de sus activos.
- El registro de operaciones del giro normal del negocio.

Es por esta razón que cualquier entidad debe establecer las políticas que de acuerdo con las necesidades específicas del negocio que se trate serán observadas y servirán de guía para la realización de las operaciones y el logro de los objetivos establecidos.

La Norma Internacional de Auditoría Evaluaciones de Riesgo y Control Interno define el término sistema de control interno como todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Una estructura de control interno es indispensable en cualquier organización. Se debe contar con procedimientos que permitan realizar las operaciones de la empresa en forma eficiente.

Procedimientos de control son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Por lo general podrán catalogarse como procedimientos de control los siguientes:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar transacciones, registrarlas y custodiar los activos.
- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados que aseguren la contabilización adecuada de las transacciones.
- Medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos y registros.

### **4.3 UTILIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES**

Los manuales administrativos y contables son muy importantes porque allí se establecen todas las normas, políticas y procedimientos que se deben observar en la institución. Sirven de guía al personal para el conocimiento de las directrices y de orientación para la realización de las labores de cada puesto.

#### **4.3.1 Manuales de Funciones y Procedimientos**

En estos manuales se describen las principales funciones asignadas a cada puesto de trabajo, así como los procedimientos utilizados para realizar cada función. Estos manuales son muy útiles porque constituyen una



guía en la realización de las actividades de cada puesto, reduciendo de esta forma la ocurrencia de errores u omisiones por falta de conocimiento.

## **4.4 MANUAL CONTABLE**

El manual contable es el documento en el que se definen las políticas, cuentas y procedimientos contables de una empresa o grupo de ellas; que permite la sistematización del registro de sus operaciones y la preparación de sus estados financieros.

### **4.4.1 Objetivos del Manual Contable**

- Regular y uniformar el registro y presentación de las operaciones contables;
- Servir de instrumento para la administración;
- Facilitar el trabajo de contabilidad, en cuanto al registro de las transacciones y la preparación de informes;
- Proporcionar información adicional necesaria para ampliar los conceptos de los reportes generados;
- Facilitar el entrenamiento del personal relacionado con aspectos contables;
- Permitir la revisión del funcionamiento del sistema contable.

### **4.4.2 Características del Manual Contable**

Para el mejor logro de los objetivos del manual contable, éste debe reunir las características siguientes:

- Permitir el crecimiento o disminución del número de cuentas, por adición, intercalación o eliminación de las mismas, sin que ello implique pérdida del orden de las cuentas;
- Incorporar los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas internacionales de contabilidad y las prácticas contables del país;

- Deben revelar, expresa o implícitamente, las políticas de contabilidad empleadas por la empresa;
- Escrito con lenguaje sencillo y compilado de manera fácil de comprender;
- La distribución de cuentas debe responder a las necesidades de información y de organización de la empresa;
- En la medida en que el manual sea más complejo, por la naturaleza de la empresa de que se trate, éste debe contener instrucciones que faciliten su manejo; y,
- Aprobado por la alta dirección de la empresa.

#### **4.4.3 Contenido del Manual Contable**

Dependiendo del tamaño de la contabilidad de una empresa, un manual podría limitarse al plan de cuentas. Para una contabilidad completa, el contenido del manual contable podría ser el siguiente:

- Introducción

En esta parte se puede incluir un resumen de los antecedentes de la empresa y/o del manual, se puede también hacer referencia a circunstancias especiales de la contabilidad de que se trata.

- Objetivos del Manual

Pueden ser los mismos citados anteriormente.

- Instrucciones sobre el uso del manual
  - ✓ **Obligatoriedad:** De quedar expresamente indicado que el uso del manual no es optativo, sino obligatorio.
  - ✓ **Aclaraciones sobre uso de ciertos términos:** Para que no haya lugar a diversas interpretaciones por cuestiones de semántica, deben definirse los términos a utilizar en el manual.

- ✓ Procedimientos para modificar el manual: Qué y cómo debe hacerse cuando se presente la necesidad de cambiar algo en el manual y quién tiene autoridad para modificarlo. (generalmente quien autoriza su emisión).
  - ✓ Explicación de la codificación de cuentas utilizada.
  - ✓ Periodicidad en la preparación de informes. En función de la naturaleza y las necesidades de información de la empresa, habrá reportes que se produzcan a diario, semanalmente, mensualmente y anualmente.
  - ✓ Libros y registros que se utilizan en la empresa. Además de señalar qué libros contables se utilizarán, debe definirse en forma precisa la forma en que se captará la información al sistema contable. Ya que puede hacerse por medio de pólizas contables. En las que se formulan las partidas de diario completas, por medio de vouchers o fichas contables en los que se formulan las partidas separadamente por cuenta, se formulan tantas fichas como cuentas se carguen y se abonen y por medio de cheques voucher en los que al emitir un cheque (para sistemas que descansan en movimiento de efectivo) se elabora la partida contable en la parte inferior de la copia del cheque.
- Plan de Cuentas

También llamado nomenclatura, listas de cuentas o cuadro contable. Consiste precisamente de una lista de las cuentas (código y nombre) ordenadas conforme al estado de situación.

La codificación más utilizada es la numérica decimal, porque permite la integración o desintegración de cuentas, así como el crecimiento, intercalación y eliminación ordenada. Además, facilita su procesamiento por medios electrónicos.

Un ejemplo de dicha codificación, es el siguiente:

**Un dígito Partes del Balance General**

1	ACTIVO
2	CUENTAS REGULADORAS DE ACTIVO
3	PASIVO
4	CAPITAL Y RESERVAS
5	PRODUCTOS
6	GASTOS

**Dos dígitos Grupo de Cuentas**

11	CIRCULANTE
21	ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES
31	CORTO PLAZO
41	CAPITAL SOCIAL
51	PRODUCTOS DE OPERACIÓN
61	COSTO DE VENTAS

**Tres o****Cuatro Cuenta****Dígitos**

111	1101	Caja y Bancos
211	2101	Estimación para Documentos por Cobrar de Dudosa Recuperación
311	3101	Proveedores
411	4101	Capital Autorizado
511	5101	Ventas
611	6101	Costo de ventas Producto X

El código de cuenta puede ser de 3 o 4 dígitos, dependiendo de la cantidad de cuentas que se necesite utilizar. Con tres dígitos los grupos de cuentas sólo pueden contener nueve cuentas (el último dígito varía de 1 a 9), en tanto que usando cuatro dígitos, un grupo podría contener hasta 99 cuentas (los dos últimos dígitos varían de 01 a 99).

**Cuatro o seis****dígitos Sub-cuentas o Cuentas de Segundo Grado**

1111 1101.01 Caja Principal

3111 3101.01 Proveedores Locales

5111 5101.01 Ventas Locales

Si fuera necesario puede crearse una división más, es decir crear sub-cuentas o cuentas de tercer grado.

La codificación se interpreta de la manera siguiente:

3 1 0 1 . 0 1	Proveedores Locales
3	PASIVO
3 1	CORTO PLAZO
3 1 0 1 .	Proveedores
3 1 0 1 . 0 1	Locales

- Descripción de Cuentas

En esta parte se explica el uso de cada cuenta, por qué conceptos se carga, se abona y lo que representa un saldo. Ejemplo:

**3105 Gastos por Pagar**

Esta cuenta se utiliza para registrar el importe de los gastos incurridos por bienes y servicios, que se encuentran pendientes de pago.

Se abona por:

- ✓ El saldo que refleje esta cuenta al inicio del ejercicio.
- ✓ El importe de los bienes y servicios que quedan pendientes de pago.

Se carga por:

- ✓ El pago parcial o total de los saldos adeudados.
- ✓ El saldo al final del ejercicio, por el cierre contable.

Su saldo:

Acreedor, refleja la obligación a cargo de la empresa derivada de bienes y servicios recibidos.

- Jurnalización.

En algunos casos conviene incluir la forma de jurnalizar las operaciones típicas y/o las más complicadas de la negociación.

- Modelos de Estados Financieros y Reportes.

Es conveniente que la empresa adopte modelos específicos de estados financieros y de reportes que satisfagan las necesidades de información de la misma. Por supuesto que, respecto de los estados financieros deben respetarse los estándares que la profesión de la Contaduría Pública tiene definidos en el medio.

En virtud de que el manual contable debe satisfacer las exigencias de la información de todos los niveles de la empresa, lo más conveniente es que sea la Gerencia quien lo apruebe, para garantizar su observancia obligatoria.

## **4.5 INFORMES FINANCIEROS**

Las Organizaciones no Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, emiten una serie de reportes financieros para satisfacer los requerimientos de terceros interesados en conocer la situación financiera de estas entidades. Tal es el caso de las agencias donantes, que requieren reportes específicos para conocer la utilización de los fondos otorgados en donación. Requerimientos que en cada caso son diferentes (dependiendo de la agencia donante), estos reportes no son suficientes para mostrar la situación financiera de la entidad a una fecha determinada.

La información financiera debe tener la característica de utilidad, es decir, la cualidad de adecuarse al propósito de cada usuario. La información financiera que producen las Organizaciones no Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, no poseen la característica de adecuarse al propósito de cada usuario; debido a que cada usuario (agencia donante) requiere de información específica para el otorgamiento de fondos en donación.

En términos generales, se puede decir, que las Organizaciones no Gubernamentales que promueven el fortalecimiento municipal y la participación ciudadana no generan información financiera que muestre adecuadamente la situación financiera, los resultados de cada período contable, los flujos de efectivo, la situación patrimonial de la entidad. Además, esta información no cumple con los requisitos mínimos que exigen las disposiciones legales vigentes en la república de Guatemala, específicamente el Decreto No. 02-2003 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, que en su artículo No. 13 las obliga a llevar contabilidad completa, en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble, aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados.

Esta información financiera tampoco cumple con el pronunciamiento de contabilidad financiera No. 31 emitido por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, el cual establece los métodos, procedimientos y tratamiento contable, así como otros aspectos mínimos de control que deben observar las entidades de carácter no lucrativo.

El párrafo No. 11 del mencionado pronunciamiento, literalmente dice:

“Toda la información financiera de las Entidades de Carácter No Lucrativo deben presentarse a través de los siguientes Estados Financieros

A. Estados Financieros Básicos:

- Estado de Activos, Pasivos y Patrimonio
- Estado de Ingresos y Gastos
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Excedentes o Pérdidas Acumuladas.

B. Estados Financieros Complementarios: Que se elaboran de acuerdo a las necesidades específicas de cada entidad y los cuales pueden ser anexos, ampliaciones, o desglose de los Estados Financieros Básicos.

C. Notas a los Estados Financieros: Que divulguen toda información importante que sea necesaria para ser claros y comprensibles los Estados Financieros Básicos.

## 4.6 ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

Es responsabilidad de la administración implantar y supervisar la operación continua de un sistema adecuado de control interno que prevenga y detecte deficiencias, fraudes y errores; aunque dicho sistema no elimina la posibilidad de que esto ocurra.

La administración es responsable de mantener, acorde con el tamaño y naturaleza de la entidad:

- Un sistema adecuado de contabilidad.
- Un sistema apropiado de control interno.

El pronunciamiento de contabilidad financiera No. 31 “Tratamiento de la Información Contable en Entidades de Carácter no Lucrativo” emitido por el IGCPA en su párrafo No. 8, literalmente dice:

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

- A. Tratamiento de toda su información con base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- B. Crear la nomenclatura contable simultánea o inmediatamente después de la fecha de su constitución a efecto de que toda transacción financiera sea objeto de cuantificación.
- C. Operar la contabilidad, en libros debidamente habilitados y autorizados (cuando proceda) ante las autoridades competentes. 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, Balances y Caja Fiscal este último cuando proceda. Se debe adicionar el de Salarios (que debe ser autorizado), y todos los auxiliares que se consideren necesarios.
- D. La información contable debe presentarse en estados financieros, requeridos en el párrafo 11 de ese pronunciamiento y en los períodos convencionales que establezca la entidad como mínimo una vez al año y los cuales coincidan con el período que se haya establecido en su escritura de constitución.”



Las ONG's que promueven el fortalecimiento municipal y la participación ciudadana deben establecer procedimientos de control interno que les permitan tener una seguridad razonable de que la información financiera refleja la situación patrimonial de la entidad en forma adecuada; tomando en consideración que esta información sirve para el proceso de toma de decisiones de los ejecutivos y/o directores, es de vital importancia que esta información sea razonable y oportuna, para tomar decisiones correctas que permitan alcanzar los logros de la entidad.

De acuerdo al análisis de la información financiera y de las operaciones que realizan las Organizaciones no Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana se puede concluir que las principales áreas de operación sobre las cuales es necesario establecer procedimientos de control, son las siguientes:

- Área de Ingresos
- Área de Egresos
- Área de Nóminas o Planilla
- Área de Inventario de Bienes (Propiedad, Planta y Equipo)

A continuación se desarrollan los procedimientos indispensables para asegurar una estructura de control interno adecuada:

#### Área de Ingresos:

Como ya se mencionó anteriormente, la principal fuente de ingresos que tienen las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana son las donaciones otorgadas por Organismos Internacionales. En general, el área de ingresos de estas organizaciones presenta debilidades de control interno.

El Decreto No. 02-2003 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, en su artículo 15, establece la obligación de emitir comprobantes de recibo debidamente autorizados, el cual literalmente dice:

“En los casos en que reciban donaciones, cualquiera que sea su destino, las Organizaciones no Gubernamentales deberán extender a nombre de las personas donantes recibos que acrediten la recepción de las donaciones, en formularios autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria.”

En la mayoría de casos, las agencias donantes para el otorgamiento de fondos, no requieren de documentos contables debidamente autorizados, después de que las partes interesadas firman un contrato en el cual se establecen todas las condiciones, los términos en los cuales serán otorgados los fondos, deben llenar los formularios específicos que éstas les soliciten. Es por esta razón que las ONG's no cuentan con documentos contables adecuados que acrediten la recepción de los fondos otorgados en donación y que permitan posteriormente ser revisados y controlados adecuadamente.

Asimismo, el pronunciamiento sobre contabilidad financiera No. 31 “Tratamiento de la Información Contable en Entidades de Carácter no Lucrativo” en su párrafo No. 7.2, literalmente dice:

“En toda donación recibida deben existir el o los documentos legales que respalden la propiedad de lo recibido.

La Entidad de Carácter no Lucrativo, al beneficiarse de una donación, debe emitir un documento que acuse el recibo del bien. Este control lo puede llevar por medio de formatos como ejemplos: “Recibos de Caja”, “Recibos de donaciones en especie”, “Recepción de Bodega” o los que considere necesarios.

Estos documentos deben ser consistentes para que sirvan de soporte en los registros contables.”

Esta deficiencia puede ocasionar que en los libros contables se omitan el registro de las transacciones, por la falta de documentación que respalde dichas operaciones.

Los documentos contables son muy importantes porque representan la evidencia comprobatoria de los registros contables y además representan evidencia comprobatoria, competente y suficiente para la ejecución de un futuro trabajo de auditoría.

“Un control interno apropiado aconseja que todos los ingresos en efectivo se depositen intactos, esto es, como se reciben; que todo el efectivo que debiera recibirse se reciba; que se hagan únicamente los desembolsos autorizados; que todos los desembolsos se hagan con cheque; que se dé debidamente cuenta en la contabilidad de los ingresos y de los egresos, y que las distribuciones entre las cuentas estén bien hechas. Un control interno

adecuado exige también la separación de las obligaciones personales en la recepción de efectivo, la contabilización de los recibos, los depósitos en el banco, la conciliación de las cuentas, la autorización de los desembolsos y las entregas de efectivo.” (22:85)

Los procedimientos de control interno que las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana deben observar en el área de ingresos, son los siguientes:

- Los ingresos recibidos deben ser depositados inmediatamente en las cuentas bancarias habilitadas y autorizadas para el efecto.
- Deben existir formas preimpresas y prenumeradas para el registro de los ingresos recibidos.
- Deben contabilizarse los ingresos utilizando las cuentas establecidas en la nomenclatura contable.
- Las cuentas bancarias deben estar debidamente autorizadas por la Junta Directiva.
- Los empleados encargados del manejo del efectivo deben tener fianza.

#### Área de Egresos:

El área de egresos de las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana está sujeto a omisiones, errores e irregularidades debido a que no poseen los procedimientos de control adecuados, a continuación se enumeran los principales procedimientos para controlar esta área:

- Las personas que firman los cheques deben ser diferentes a las que realizan los asientos contables.
- Se deben utilizar firmas mancomunadas para los cheques.
- Se debe tener a la vista justificantes y facturas, cuando los cheques se presentan para firma.
- Las cuentas bancarias deben ser reconciliadas una vez al mes.
- Deben ser personas distintas las que realizan:

- ✓ Las conciliaciones bancarias,
  - ✓ El registro de los ingresos y egresos,
  - ✓ Autorización de cheques,
  - ✓ Manejo de efectivo y
  - ✓ Contabilización de las transacciones.
- 
- Deben contabilizarse las transferencias de una cuenta bancaria a otra.
  - Los cheques en circulación deben ser debidamente investigados.
  - Los cheques no deben ser firmados en blanco.
  - Cada gasto debe contar con la documentación de respaldo y la autorización correspondiente por la persona encargada.
  - Los cheques que no hayan sido utilizados, se deben controlar adecuadamente, colocándoles el sello de anulado.
  - No se deben emitir cheques al portador.
  - A las facturas pagadas se les coloca el sello de cancelado para evitar que vuelvan a ser pagadas.
  - Los cheques deben llevar impreso el sello de no negociable.
  - Se debe verificar que los cheques coincidan con las facturas.
  - Se debe controlar e investigar adecuadamente los cheques que llevan mucho tiempo pendientes.
  - Las compras y adquisiciones deben estar debidamente reglamentadas con políticas establecidas por la administración.
  - Deben ser deducidas y liquidadas las cuotas por pagar como el seguro social.

### Área de Nóminas o Planilla:

El área de nóminas es un área delicada, en cualquier organización que se trate, la administración de la organización debe tener el cuidado de implementar procedimientos de control interno adecuados y fomentar el cumplimiento de la legislación laboral a la que se encuentra sujeta. Un control inadecuado en esta área podría causar serias implicaciones para la ONG. Los procedimientos que deben observarse, son los siguientes:

- Deben existir archivos en donde se encuentre toda la documentación correspondiente al empleado, como contrato, autorizaciones de sueldos, ascensos, descuentos, llamadas de atención, etc.
- La planilla debe ser revisada por una segunda persona.
- Los sueldos de personal ejecutivo debe ser autorizado por la Junta Directiva.
- Deben existir contratos individuales de trabajo.
- Es aconsejable utilizar relojes marcadores u otros medios para registrar el tiempo trabajado como hojas de control de ingreso y salida o libros de control.
- Las horas extras u otras prestaciones especiales se deben autorizar por empleados responsables con plena delegación para el efecto.
- La persona encargada de la preparación de la nómina debe ser una persona independiente de aquella que contrata o despide al personal.
- Todos los cálculos de la nómina deben ser revisados antes de efectuar los pagos.
- Deben conciliarse los totales de sueldos con los mostrados en nóminas anteriores, los cambios específicos deben ser investigados.
- Las nóminas deben ser aprobadas por un funcionario responsable.
- Los trabajadores deben firmar con tinta la nómina de sueldos o los recibos de pago de salarios.
- Debe existir adecuado control sobre los sueldos no reclamados.

## **4.7 CONTROL DE ACTIVOS**

“Los puntos principales relacionados con el control interno del activo fijo son los siguientes: El activo fijo debe adquirirse únicamente con autorización apropiada y por medio de requisiciones. El activo fijo debe estar controlado materialmente, con base en una cuenta de control para cada grupo, con los libros auxiliares necesarios. El retiro y la venta de activo fijo deben estar debidamente autorizados; antes de hacer los asientos necesarios, debe notificarse al departamento de contabilidad.” (22:90)

### **4.7.1 Procedimientos de Control**

Los procedimientos de control interno utilizados en el área de Inventario de Bienes o Activo Fijo, son los siguientes:

- Deben hacerse por medio de requisiciones las adiciones al Activo Fijo.
- Deben depreciarse los Activos Fijos.
- Debe llevarse un registro adecuado de todos los bienes que están al servicio de la organización, en un libro debidamente habilitado y autorizado.
- Los vehículos deben estar asegurados.
- Deben hacerse inventarios físicos periódicos.
- Debe encontrarse disponible la documentación de respaldo de la adquisición de los bienes.
- Las adquisiciones de bienes muebles e inmuebles deben ser autorizadas por la Junta Directiva.
- Se deben utilizar tarjetas de responsabilidad para designar a la persona responsable del cuidado y mantenimiento de los bienes muebles.
- Debe existir una codificación para identificar los bienes muebles pertenecientes a la organización.

- En el caso de que la ONG, utilice activos adquiridos con fondos donados se deben contabilizar como Activos por Adjudicar. La entidad donante al finalizar el proyecto determinará el destino del Activo.

## 4.8 CONTROL PRESUPUESTAL

El presupuesto es una herramienta sumamente importante y efectiva para las máximas autoridades en el manejo de los asuntos operacionales de una entidad. Sin embargo, la preparación de un presupuesto que sea útil a tales fines implica que la unidad presupuestaria debe conocer hacia donde va y cuales son sus metas y objetivos. Las prioridades fijadas de antemano sufren cambios, lo cual significa que muchas personas deben intervenir en el proceso de preparación y aprobación del presupuesto, para garantizar que el producto resultante esté debidamente sustentado. Una vez preparado, el presupuesto debe ser comparado en forma oportuna en el curso del año con los resultados reales, para que las máximas autoridades estén al tanto de las desviaciones que ocurran y que, si tales desviaciones son desfavorables, se tome la pronta acción que las corrija.

Siendo el presupuesto de vital importancia en la operación y administración de una unidad económica, se estructura el registro de las cuentas de control presupuestal como parte integral del sistema contable; con éste procedimiento, se ponen bajo control contable los registros relacionados con ingresos y gastos del presupuesto y se logra que:

- La nomenclatura de cuentas sea uniforme tanto para la contabilidad como para el presupuesto.
- Los informes que produce el departamento de contabilidad sobre el control presupuestario (mensual y acumulado) sean discutidos oportunamente.
- Mensualmente debe hacerse una ejecución presupuestaria para conocer el grado de avance y la disponibilidad en las diferentes partidas, en relación con el presupuesto anual.
- Debe hacerse una evaluación mensual de la ejecución del presupuesto tanto por el personal responsable del proyecto como por los miembros de junta directiva para determinar las variaciones habidas entre lo presupuestado y lo gastado, las cuales deben ser claramente explicadas y justificadas en punto de acta a efecto de dejar documentadas las decisiones tomadas como por ejemplo: Cambios en el presupuesto, solicitar la aprobación de ampliación de presupuesto o en tiempo y definir otras actividades.

- Toda la información que sirva para medir lo ejecutado o gastado deberá ser extraída de los registros contables.
- La evaluación presupuestaria equivale a comparar lo gastado en un período de tiempo igual al período presupuestado, por ejemplo: lo gastado en un mes se compara con lo presupuestado para ese mes, determinando las variaciones habidas en el mismo.

#### **4.9 ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES PARA PROYECTOS**

Las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana son entes que generan ingresos con el objeto de no ser repartidos posteriormente y que, muchas de ellas basan sus actividades operativas o de acción en los recursos que personas, empresas o gobiernos les entregan en calidad de donaciones o fondos reembolsables, deben cuidar que dichos recursos sean de fácil fiscalización por parte de los donantes. Adicionalmente, velar porque los estados financieros, sean claros, que sean comprendidos incluso por personas no expertas en contabilidad.

La contabilidad por programas o por fondos, es una herramienta muy útil en este aspecto, ya que es una especialización de la Contabilidad que permite el registro de las transacciones de uno o más Programas en forma integral, como si se tratara de entidades contables independientes (grupo de cuentas de activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos). Es un grupo de partidas creado para el registro y control de los recursos, cuyo manejo está destinado a propósitos específicos.

Se puede decir que los objetivos principales de la contabilidad por programas son:

- Contabilización de los recursos de acuerdo al destino de los mismos.
- Fácil fiscalización del uso de los recursos, por parte de los diversos otorgantes.
- Mostrar a los usuarios de la Contabilidad por Programas, el estado de la situación financiera de cada uno de los fondos o programas.
- Registrar e informar razonable y oportunamente a la administración.



Un Programa es una suma de dinero y frecuentemente de otras partidas de activos que constituyen una entidad contable independiente, creado y llevado por un propósito particular y cuyas transacciones están sujetas a restricciones legales o administrativas.

La mayoría de las ONG's denominan Programa o Fondo a los recursos financieros destinados al desarrollo de Proyectos. La mayor parte de las veces los recursos financieros son obtenidos a través de Agencias de Cooperación, quienes en sus convenios de donación con las ONG's solicitan llevar controles independientes. Para que exista una correcta aplicación, se deben observar ciertos principios básicos, entre los cuales se destacan la existencia de un Plan de Cuentas único para la Institución, en base a ello se facilita la emisión de los estados financieros consolidados y el registro de todas las operaciones. Se deben realizar asientos contables complementarios para las operaciones que conlleven transacciones entre Programas, estos deben ser ilustrados en forma simultánea en cada Programa afectado.

Además, se deben identificar los Programas por área de interés de la Institución o bien por el cumplimiento de Convenios con las Agencias Donantes. Hay que tener formas comunes de registro para todos los Programas y prever su clasificación de manera que permitan la identificación de cada uno.

### Ventajas

- Permite llevar registros para cada Programa, considerándolos como entidades contables independientes.
- Se mantiene un adecuado control del efectivo en función de los convenios suscritos con las fuentes de financiamiento o de las políticas institucionales.
- Permite realizar operaciones entre los Programas, pudiendo hacer transferencias de dinero (donar o prestar efectivo), quedando registrada la operación en los dos Programas.
- Se obtiene reportes por Donante de manera rápida y confiable.
- Facilita el control y seguimiento de los proyectos.
- Agiliza el análisis financiero tanto a nivel de proyectos como de la institución.
- Permite realizar la consolidación de todos los Programas y por ende saber el estado general de la Institución.
- Consolida de manera rápida y oportuna los reportes de uno o más Programas, según sea necesario.
- Permite darle seguimiento a los datos anotados en los formularios e identificar claramente los fondos que se afectan por los movimientos.

- Ya que la mayoría de agencias donantes exigen la realización de una Auditoria de los fondos entregados bajo Convenio, estos exámenes son realizados con mayor rapidez y seguridad.

#### Desventajas

- Genera mayor esfuerzo en la labor contable, producto del delicado manejo del Plan de Cuentas Institucional.
- Se necesita mayor capacitación al personal que trabaja en contabilidad.
- Incrementa el trabajo, ya que el volumen de operaciones aumenta en proporción al número de fondos, y por la necesidad de cuadrar en forma individual las cuentas por Programas.
- Se debe dar mayor atención a los datos registrados en los formularios por la necesidad de identificarlos claramente en los fondos afectados por el movimiento contable. (32:1)

#### **4.10 NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD APLICABLES**

Las Normas Internacionales de Contabilidad están vigentes en Guatemala a partir del 1 de enero del año 2002, las cuales deben utilizarse para la preparación de los estados financieros en aquellas empresas cuyos períodos contables inician el uno de enero o el uno de julio del mismo año. Los principios de contabilidad generalmente aceptados emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA– quedan derogados a partir de esta fecha.

Los pronunciamientos de contabilidad emitidos por el IGCPA contemplan en el pronunciamiento No. 31 el tratamiento contable que debe darse a las Entidades de Carácter no Lucrativo. Las normas internacionales de contabilidad no lo contemplan, por lo que no existe un equivalente del pronunciamiento No. 31 “Tratamiento de la Información Contable en Entidades de Carácter no Lucrativo”.

Las Normas Internacionales de Contabilidad no establecen los lineamientos técnicos que las ONG’s deben seguir para su manejo y funcionamiento, por lo que para propósitos de esta investigación se tomó de base el pronunciamiento de contabilidad financiera No. 31 emitido por el IGCPA.

Se considera necesario utilizar las Normas Internacionales de Contabilidad que se adecuan a los eventos contables que se presentan, debido a que varias de las disposiciones técnicas contenidas en las NIC’s le son

aplicables a las operaciones efectuadas y a la presentación de la información financiera que generan las Organizaciones no Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana.

La aplicación de los requisitos establecidos en las Normas Internacionales de Contabilidad debe estar basada en el análisis de la naturaleza de las actividades de la entidad, en las necesidades de información financiera por parte de los usuarios y las circunstancias particulares de cada entidad.

#### **4.11 REQUERIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE DONANTES**

Como se mencionó anteriormente, las instituciones donantes requieren a las instituciones donatarias de ciertos requisitos de administración financiera, los cuales se establecen en los convenios de donación. Estos requisitos varían de acuerdo con la institución donante que se trate y del tipo de proyecto que se esté financiando.

Es muy importante que la Organización No Gubernamental tenga la capacidad administrativa y financiera que le permita cumplir con estos requerimientos de las instituciones donantes, para poder administrar adecuadamente los fondos otorgados.

Entre los requerimientos más importantes que las agencias donantes solicitan de las instituciones donatarias, se pueden mencionar los siguientes:

- El uso de una cuenta bancaria separada para administrar los fondos.
- Informes actualizados sobre la ejecución presupuestaria del proyecto que se trate.
- Información actualizada sobre las contribuciones de contrapartida.
- El cumplimiento con leyes locales, lo cual también incluye la operación de un libro de salarios.
- La emisión de reportes financieros especiales.
- Informes de auditoría durante y al final del proyecto.
- Informes de avance técnico, resultados y problemas encontrados.

- Restricciones en la compra de bienes y proveedores.
- Control interno sobre ciertas operaciones, tales como viáticos, control de combustible, control de mantenimiento, control de papelería y útiles, control sobre activos fijos, viajes al exterior, etc.
- Informes parciales de auditoría (cada seis meses por ejemplo). Informe sobre la compatibilidad en los avances financiero y técnico, su relación porcentual y explicación de variaciones importantes.
- Devolución de los intereses devengados en las cuentas bancarias en donde se encuentran los fondos otorgados en donación.
- Conciliación semestral entre los registros de la entidad donante y la entidad donataria.

#### **4.12 AUDITORÍAS FINANCIERAS**

Se considera oportuno aclarar que en la práctica las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, no contratan los servicios de firmas de auditoría externa, en forma recurrente.

Debido a que en la mayoría de las Organizaciones No Gubernamentales el volumen de operaciones es reducido, no existe un departamento de auditoría interna, razón por la cual las operaciones no son controladas adecuadamente y la información financiera no es revisada para verificar su razonabilidad.

Como se mencionó anteriormente, las instituciones donantes por su parte evalúan los logros y objetivos propuestos de cada uno de los proyectos a través de auditorías de los fondos otorgados en donación. De las cuales se establecen los criterios y los momentos en los convenios suscritos con las instituciones donatarias. En el caso de fondos donados por la misión USAID, se establece que para donaciones de \$ 300,000.00 o más en un año, se deberá realizar una auditoría financiera de dichos fondos, en el caso que sea menor el monto de las donaciones se realizará a discreción de la entidad donante una revisión financiera de los fondos donados, que es sustancialmente menor en alcance a una auditoría.

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PROMUEVEN EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

##### **5.1 DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**

La Organización No Gubernamental “FUNDAPLUS” se constituyó el 01 de enero del año 2000 a través de Escritura Pública, registrada en el registro civil de la municipalidad de Guatemala como una asociación civil no lucrativa. Sus oficinas están ubicadas en la ciudad capital de Guatemala y su plazo de constitución es indefinido. En el mes de febrero del mismo año, fue inscrita ante la Administración Tributaria.

Esta organización se constituyó con el objeto de prestar servicios técnicos a las municipalidades en todos los aspectos que éstas requieran, proveer capacitación y asesoramiento en el área administrativa y financiera para fortalecer el proceso administrativo de los gobiernos locales municipales, del interior de la República de Guatemala.

Su principal fuente de ingresos son las donaciones que recibe de Organismos Internacionales para el financiamiento de proyectos sociales. Actualmente ejecuta sus principales programas en los departamentos de Chimaltenango y Quiché, los cuales están orientados a fortalecer la estructura organizacional de los gobiernos municipales y fomentar la participación ciudadana en la elección de autoridades y la toma de decisiones en el quehacer municipal.

##### **5.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La ONG FUNDAPLUS necesita fortalecer su capacidad administrativa y financiera para el manejo de los recursos financieros otorgados por organismos internacionales, que se destinan para la ejecución de proyectos de inversión social, con el propósito de que desempeñe un mejor servicio en su trabajo de apoyo a la satisfacción de las necesidades crecientes de las comunidades y los gobiernos locales municipales.

La utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros en la ejecución de los proyectos, contribuirá a alcanzar los objetivos trazados por las agencias donantes, al llevar el beneficio requerido a la población necesitada.

Para lograr lo anterior, se plantea la aplicación de las herramientas de administración financiera tales como: control de presupuestos, administración del efectivo, análisis de estados financieros, índices financieros, etc. Con lo cual se pretende contribuir a fortalecer la capacidad de la ONG para estructurar, desarrollar y evaluar proyectos de inversión social.

Es por esta razón, que a continuación se desarrolla un caso práctico de la evaluación financiera de un proyecto, el cual se evalúa haciendo uso de las herramientas de administración financiera necesarias, que permitan determinar el uso de los recursos financieros de las donaciones recibidas actualmente, para lograr eficacia y eficiencia en su utilización y maximizar los resultados esperados.

### **5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DE LA ONG**

La Organización No Gubernamental "FUNDAPLUS" ha sido seleccionada por MOVIMONDO (una organización no gubernamental internacional que otorga asistencia financiera para proyectos sociales), para implementar un sistema de cobro y recaudación de impuestos, arbitrios y tasas en la municipalidad de Playa Grande Ixcán del Departamento de Quiché. Debido a que el cobro y recaudación por los servicios que dicha municipalidad presta, así como los impuestos y arbitrios que se deben pagar oportunamente, no es el esperado, lo cual no ha permitido que la municipalidad disponga de los recursos financieros indispensables para mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios que debe prestar.

La implementación de un sistema de cobro y recaudación en la municipalidad de Playa Grande, Ixcán contribuirá a que la municipalidad cuente con los recursos financieros para la mejora en la prestación de los servicios municipales tales como: agua potable, drenajes, alumbrado público, mercados, ornato, etc. que constituye una demanda creciente de la población que necesita de dichos servicios.

Con la ejecución del proyecto se beneficiará a la comunidad, con la prestación de los servicios públicos que requiere de la municipalidad. La municipalidad por su parte, se beneficiará con la recaudación de los ingresos provenientes del cobro de los impuestos, arbitrios y tasas por los servicios que presta a la comunidad.

El beneficio que obtendrá la ONG FUNDAPLUS será el aporte financiero que MOVIMONDO le otorgará para promover y fortalecer financieramente sus actividades, el aporte será de Q. 36,650.00 que es el 10% de los gastos operativos otorgados por MOVIMONDO y otro 10% adicional Q. 36,650.00 para financiar los gastos administrativos de FUNDAPLUS en la ejecución del proyecto "ABC".

Para el efecto FUNDAPLUS necesita realizar un estudio financiero para determinar el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros otorgados por MOVIMONDO, y lograr alcanzar los resultados esperados con la ejecución del proyecto.

Para la realización del estudio financiero se cuenta con la información siguiente: La duración del proyecto se estima que será de un año, los costos en que se incurrirá en la ejecución del mismo se muestran en el cuadro de inversión. Se acordó con el Concejo Municipal de Playa Grande, Ixcán que dicha municipalidad aportará el mobiliario y equipo así como el equipo de cómputo necesario para realizar las actividades del proyecto.

FUNDAPLUS por su parte, aportará como contrapartida el 4% del total de gastos de operación del proyecto. El aporte financiero de MOVIMONDO será de Q. 410,480.00 para cubrir los gastos operativos necesarios en la ejecución del proyecto, adicionalmente un 20% para gastos de FUNDAPLUS por Q. 73,300.00, lo que hace un aporte total de Q. 483,780.00.

Determinados los costos y gastos necesarios, FUNDAPLUS en base al programa de actividades autorizado a realizar, deberá elaborar un presupuesto de caja para planificar el efectivo que mensualmente necesitará durante el período de ejecución y así elaborar el calendario de pagos respectivo.

Elaborado el presupuesto de caja, servirá de base para preparar un estado de ingresos y gastos proyectado, el cual se analizará utilizando los índices financieros correspondientes, para determinar la factibilidad del proyecto. Durante la ejecución del proyecto todos los ingresos y egresos deberán ser contabilizados a través de partidas de diario. El sistema de contabilidad de FUNDAPLUS deberá producir los Estados Financieros del Proyecto.

Asimismo, se controlarán los gastos a través de la ejecución presupuestaria y se analizarán las variaciones en cada rubro del presupuesto a través del análisis horizontal, para obtener la información necesaria para que la Junta Directiva de FUNDAPLUS tome las decisiones necesarias acerca del proyecto.

**ONG FUNDAPLUS**  
**PROGRAMA DE ACTIVIDADES**  
**PROYECTO ABC**  
**ORDEN DE TRABAJO NO. 01-2005**

NO.	ACTIVIDADES
1	Elaborar el cronograma de actividades para ejecutar la consultoría, el cual debe estar debidamente compartido y aprobado por el Consejo Municipal.
2	Elaborar los instrumentos y metodología de levantamiento, la cual debe previamente ser aprobada por MOVIMONDO.
3	Efectuar la primera etapa del levantamiento de campo para actualizar el registro de establecimientos (comerciales, industriales y de servicios) e inmuebles que reciben servicios públicos y dar seguimiento a la segunda etapa directamente bajo la responsabilidad de la Municipalidad.)
4	Notificar a los contribuyentes y usuarios de los servicios y los montos que deben pagar y las bases sobre las cuales se calcularon, comunicándoles el procedimiento que deben seguir cuando estén de acuerdo con las cantidades fijadas.
5	Incorporar la información del levantamiento de datos a la base del registro de contribuyentes y/o usuarios de los servicios.
6	Políticas de cobro y recuperación de mora compartidas y aprobadas por el Concejo Municipal.
7	Difundir internamente con los empleados y externamente con los usuarios de los servicios, las políticas de cobro y recuperación de mora que fueron aprobadas por el Concejo Municipal.
8	Generar y remitir los estados de cuenta a todos los contribuyentes de arbitrios e impuestos y usuarios de los servicios (considerando el procedimiento y formularios descritos en el Manual correspondiente.)
9	Implementación de convenios de pago para formalizar compromisos de los vecinos con la municipalidad de acuerdo al manual previamente elaborado.
10	Elaboración, aprobación e implementación del programa de recuperación de la mora.
11	Actualizar la mora por montos, tiempos, tipos y categorías de contribuyentes.
12	Elaborar el costo de los servicios basado en información del año 2004.
13	Compartir con el Consejo Municipal y la comunidad los resultados del costeo de servicios.
14	Elaborar y compartir con el Consejo Municipal alternativas viables de reformas al plan de tasas y/o reglamentos.
15	Recopilar información financiera relacionada con el presupuesto ejecutado 2004, ingresos propios primer trimestre 2004, recuperación de mora período marzo, abril y mayo 2004, cobertura de servicios a mayo 2004.



**ONG "FUNDAPLUS"**  
**CUADRO DE INVERSIÓN**  
**PROYECTO "ABC"**

<b>COSTOS</b>	<b>APORTE DE LA MUNICIPALIDAD</b>	<b>APORTE DEL DONANTE</b>	<b>APORTE DE LA ONG</b>	<b>TOTAL</b>
<u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>				
Equipo de computación	Q 75,000.00			Q 75,000.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	Q 30,000.00			Q 30,000.00
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>				
Honorarios de Consultores		Q 150,000.00	Q 7,500.00	Q 157,500.00
Publicaciones		Q 2,000.00	Q 100.00	Q 2,100.00
Gastos de Correspondencia		Q 1,000.00	Q 50.00	Q 1,050.00
Gastos de Viáticos		Q 10,000.00	Q 500.00	Q 10,500.00
Combustible		Q 5,000.00	Q 250.00	Q 5,250.00
Mantenimiento de Vehículos		Q 2,500.00	Q 125.00	Q 2,625.00
Programas de Cómputo		Q 100,000.00	Q 5,000.00	Q 105,000.00
Pago a Encuestadores		Q 15,000.00	Q 750.00	Q 15,750.00
Papelería y útiles de oficina		Q 1,500.00	Q 75.00	Q 1,575.00
Gastos de capacitación		Q 12,000.00	Q 600.00	Q 12,600.00
Material Didáctico		Q 7,000.00	Q 350.00	Q 7,350.00
Alquileres		Q 3,000.00	Q 150.00	Q 3,150.00
Gastos de Personal		Q 25,000.00	Q 1,250.00	Q 26,250.00
Teléfono		Q 4,500.00	Q 225.00	Q 4,725.00
Talleres		Q 18,000.00	Q 900.00	Q 18,900.00
Eventos formativos		Q 10,000.00	Q 500.00	Q 10,500.00
Gastos de Administración ***		Q 73,300.00	Q 3,665.00	Q 76,965.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>Q 105,000.00</b>	<b>Q 439,800.00</b>	<b>Q 21,990.00</b>	<b>Q 566,790.00</b>
<b>IMPREVISTOS 10%</b>		<b>Q 43,980.00</b>	<b>Q 2,199.00</b>	<b>Q 46,179.00</b>
<b>TOTAL COSTOS DEL PROYECTO</b>	<b>Q 105,000.00</b>	<b>Q 483,780.00</b>	<b>Q 24,189.00</b>	<b>Q 612,969.00</b>
Porcentaje Aportado	17%	79%	4%	100%

\*\*\* Los gastos de administración mostrados en el cuadro por Q. 73,300.00, representan el 20% adicional sobre los costos de operación del proyecto financiados por la entidad donante MOVIMONDO, se muestran como costo porque forman parte del costo total aportado, sin embargo, la cantidad de Q. 36,650.00 representa para la ONG un excedente que quedará a favor de la misma.

## **Análisis del Cuadro de Inversión**

El cuadro de Inversión de la ONG “FUNDAPLUS” que se presenta, contiene los costos y gastos que se consideran necesarios realizar para ejecutar las actividades del proyecto “ABC” cuyo objetivo es implementar un sistema de cobro y recaudación de impuestos, arbitrios y tasas en la municipalidad de Playa Grande Ixcán del departamento de Quiché, para incrementar los recursos financieros de la municipalidad, para la mejora y ampliación de la cobertura de los servicios municipales a la comunidad.

Para la ejecución del proyecto participarán la municipalidad, la organización internacional MOVIMONDO y FUNDAPLUS. Cada una realizará un aporte para financiar las actividades del proyecto, cuyo costo total estimado es de Q. 612,969.00. Dentro de esta suma FUNDAPLUS consideró la cantidad de Q. 46,179.00 para el pago de gastos imprevistos, la cual representa un 10% del total de los gastos operativos del proyecto.

La inversión que realizará la municipalidad consistirá en el Equipo de Computación y el Mobiliario y Equipo de Oficina requerido para el proyecto “ABC” por la cantidad de Q. 105,000.00, esta cantidad representa el 17% del costo total del proyecto.

MOVIMONDO aportará la suma de Q. 410,480.00 para cubrir los gastos de operación del proyecto, adicionalmente aportará el 20% sobre dicha cantidad para cubrir los gastos administrativos y promover y fortalecer financieramente las actividades de FUNDAPLUS, de la siguiente manera: Q. 36,650.00 que representa el 10% son para cubrir los gastos administrativos del proyecto “ABC” y el 10% restante Q. 36,650.00 para promover y fortalecer financieramente las actividades de dicha organización. El aporte total de MOVIMONDO al proyecto será de Q. 483,780.00 que representa el 79% de los costos totales del proyecto.

FUNDAPLUS como contrapartida aportará el 4% del total de costos del proyecto, la inversión de la ONG al proyecto es por la cantidad de Q. 24,189.00.

**ONG "FUNDAPLUS"**  
**PRESUPUESTO DE CAJA**  
**PROYECTO "ABC"**  
**AÑO 2005**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por Donaciones	Q 145,231.67	Q 33,481.67	Q 31,981.67	Q 31,981.67	Q 41,981.67	Q 29,981.67	Q 39,231.67	Q 25,981.67	Q 25,981.67	Q 25,981.67	Q 25,981.67	Q 25,981.67	Q 483,780.00
Aporte de ONG	Q 7,261.58	Q 1,674.08	Q 1,599.08	Q 1,599.08	Q 2,099.08	Q 1,499.08	Q 1,961.58	Q 1,299.08	Q 1,299.08	Q 1,299.08	Q 1,299.08	Q 1,299.08	Q 24,189.00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>Q 152,493.25</b>	<b>Q 35,155.75</b>	<b>Q 33,580.75</b>	<b>Q 33,580.75</b>	<b>Q 44,080.75</b>	<b>Q 31,480.75</b>	<b>Q 41,193.25</b>	<b>Q 27,280.75</b>	<b>Q 27,280.75</b>	<b>Q 27,280.75</b>	<b>Q 27,280.75</b>	<b>Q 27,280.75</b>	<b>Q 507,969.00</b>
<b>EGRESOS</b>													
Honorarios de Consultores	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 13,125.00	Q 157,500.00
Publicaciones	Q 1,050.00					Q 1,050.00							Q 2,100.00
Gastos de Correspondencia	Q 1,050.00												Q 1,050.00
Gastos de Viáticos	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 875.00	Q 10,500.00
Combustible	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 437.50	Q 5,250.00
Mantenimiento de Vehículos	Q 1,312.50						Q 1,312.50						Q 2,625.00
Programas de Cómputo	Q 105,000.00												Q 105,000.00
Pago a Encuestadores	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q 3,150.00								Q 15,750.00
Papelería y útiles de oficina	Q 1,575.00												Q 1,575.00
Gastos de capacitación							Q 12,600.00						Q 12,600.00
Material Didáctico	Q 7,350.00												Q 7,350.00
Alquileres	Q 1,575.00	Q 1,575.00											Q 3,150.00
Gastos de Personal	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 2,187.50	Q 26,250.00
Teléfono	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 393.75	Q 4,725.00
Talleres	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q 3,150.00							Q 18,900.00
Eventos formativos					Q 10,500.00								Q 10,500.00
Gastos de Administración	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 3,359.58	Q 40,315.00
Imprevistos	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 3,848.25	Q 46,179.00
<b>Total de Egresos</b>	<b>Q 149,439.08</b>	<b>Q 32,101.58</b>	<b>Q 30,526.58</b>	<b>Q 30,526.58</b>	<b>Q 41,026.58</b>	<b>Q 28,426.58</b>	<b>Q 38,139.08</b>	<b>Q 24,226.58</b>	<b>Q 24,226.58</b>	<b>Q 24,226.58</b>	<b>Q 24,226.58</b>	<b>Q 24,226.58</b>	<b>Q 471,319.00</b>
Exceso de Ingresos sobre Egresos***	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 3,054.17	Q 36,650.00

\*\*\* El Excedente de Ingresos sobre Egresos mostrado en este presupuesto de caja representa el aporte financiero de la entidad donante MOVIMONDO para promover y fortalecer financieramente las actividades de FUNDA

## **Análisis del Presupuesto de Caja**

LA ONG FUNDAPLUS elaboró un programa de actividades para facilitar la realización de las actividades del proyecto "ABC", en base a dicho programa se determinan las necesidades del efectivo requerido para cumplir con estas actividades y establecer la forma y calendario de pagos para presentarlo al donante.

Para el efecto realiza un presupuesto de caja para el período de duración del proyecto "ABC" que se estima será de un año, en el cual se detallan los ingresos y egresos a realizarse en cada mes, en base a la información siguiente obtenida del programa de actividades:

1. Se determinó indispensable para la realización del proyecto la contratación de un consultor, el cual devengará honorarios profesionales por Q.13,125.00 mensualmente.
2. Se realizarán dos publicaciones para informar al personal de la municipalidad y a la comunidad del proyecto ABC, una en el mes de enero y otra en el mes de junio, cada una con un valor de Q. 1,050.00.
3. En el mes de enero se enviarán notas de cobro a los contribuyentes registrados en la base de datos de la municipalidad, por la cantidad de Q. 1,050.00 que corresponden a los gastos de correspondencia.
4. Mensualmente se incurrirá en gastos de viáticos para los encuestadores por la cantidad de Q. 875.00.
5. Los gastos de combustible para el vehículo de FUNDAPLUS serán de Q. 5,250.00, distribuidos proporcionalmente en los doce meses.
6. Se realizará el mantenimiento al vehículo en el mes de enero y julio, el costo del mantenimiento es de Q. 1,312.50.
7. Se determinó como parte fundamental de la modernización de los sistemas de cobro de la municipalidad, la implementación de programas de cómputo diseñados a la medida, para lo cual se incurrirá en un gasto de Q. 105,000.00 en enero, para la compra de las licencias respectivas.

8. Se contratarán los servicios de un encuestador durante los meses de enero a mayo, con un costo de Q. 15,750.00
9. En el mes de enero se adquirirá papelería y útiles de oficina por la cantidad de Q. 1,575.00.
10. En el mes de julio, se realizará una capacitación al personal de la municipalidad para el uso de los programas adquiridos, con un costo de Q. 12,600.00.
11. En el mes de enero se comprará material didáctico por un valor de Q. 7,350.00.
12. En los meses de enero y febrero se alquilará un local por valor de Q. 1,575.00 mensuales.
13. Se contratará una secretaria/asistente durante la ejecución del proyecto, la cual devengará un sueldo mensual de Q. 2,187.50.
14. Los gastos de teléfono se estiman serán de Q. 393.75 mensuales.
15. Se organizarán talleres en los meses de enero a junio, por la cantidad de Q. 3,150.00 cada uno.
16. Se realizará un evento formativo para la comunidad de Playa Grande Ixcán en el mes de Mayo, los costos serán de Q. 10,500.00
17. Los gastos de administración de la ONG FUNDAPLUS serán de Q. 40,315.00 distribuidos proporcionalmente en cada mes. Una parte de los gastos de administración serán financiados por MOVIMONDO Q. 36,650.00 y el resto Q. 3,665.00 los cubrirá FUNDAPLUS.
18. En la preparación del presupuesto se estimó un monto de Q. 46,179.00 para gastos imprevistos, los cuales se distribuirán proporcionalmente en cada mes.
19. En base al total de gastos previstos para cada mes, se estimó la cantidad de ingresos requerida por FUNDAPLUS, la cual será solicitada a MOVIMONDO. La contrapartida de la ONG será una parte de los gastos de operación, los cuales representan el 4% de los costos totales del proyecto.

<b>ONG "FUNDAPLUS"</b>			
<b>ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PROYECTADO</b>			
<b>PROYECTO "ABC"</b>			
<b>Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2005</b>			
			<b>Análisis Vertical</b>
Aportes de cooperación MOVIMONDO		Q 483,780.00	
Total de Ingresos		Q 483,780.00	100.00%
<u>Gastos Operativos</u>			
Honorarios de Consultores	Q	157,500.00	32.56%
Publicaciones	Q	2,100.00	0.43%
Gastos de Correspondencia	Q	1,050.00	0.22%
Gastos de Viáticos	Q	10,500.00	2.17%
Combustible	Q	5,250.00	1.09%
Mantenimiento de Vehículos	Q	2,625.00	0.54%
Programas de Cómputo	Q	105,000.00	21.70%
Pago a Encuestadores	Q	15,750.00	3.26%
Papelería y útiles de oficina	Q	1,575.00	0.33%
Gastos de capacitación	Q	12,600.00	2.60%
Material Didáctico	Q	7,350.00	1.52%
Alquileres	Q	3,150.00	0.65%
Gastos de Personal	Q	26,250.00	5.43%
Teléfono	Q	4,725.00	0.98%
Talleres	Q	18,900.00	3.91%
Eventos formativos	Q	10,500.00	2.17%
Gastos de Administración	Q	40,315.00	8.33%
Imprevistos	Q	46,179.00	9.55%
Total de Gastos Operativos		Q 471,319.00	97.42%
Exceso de Ingresos sobre Egresos***		Q 12,461.00	2.58%

\*\*\* El exceso de ingresos sobre egresos corresponde al aporte financiero otorgado por la entidad donante MOVIMONDO para promover y financiar las actividades de FUNDAPLUS. El aporte de MOVIMONDO es de Q. 36,650.00, el cual se redujo por el aporte de cont

## Índices Financieros Aplicados al Proyecto ABC

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} (-) \text{Costos}$$

$$\text{Utilidad del Proyecto ABC} = \text{Q. } 483,780.00 (-) \text{Q. } 471,319.00 = \text{Q. } 12,461.00$$

El beneficio real del proyecto "ABC" para la ONG FUNDAPLUS se estima en Q. 12,461.00 que representa el 2.58% de los ingresos aportados. El aporte financiero que la entidad donante MOVIMONDO otorgó a FUNDAPLUS es de Q. 36,650.00, el cual se reduce por el aporte de contrapartida de la ONG que es de Q. 24,189.00; por lo que el beneficio total que recibirá la ONG FUNDAPLUS por la ejecución del proyecto "ABC" será de Q. 12,461.00. En base a estas cifras se puede concluir que es factible realizar el proyecto mencionado.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Costo de Inversión}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad del Proyecto ABC} = \frac{\text{Q. } 12,461.00}{\text{Q. } 612,969.00} \times 100 = 2.03\%$$

La Rentabilidad del Proyecto ABC se estima en un 2.03%. Lo que significa que el beneficio obtenido por FUNDAPLUS representa un 2.03% del costo total de la inversión que es de Q. 612,969.00. El beneficio obtenido por la municipalidad al fortalecer sus sistemas de cobro y recaudación de impuestos, tasas y arbitrios y el beneficio obtenido por la comunidad al recibir mayores y mejores servicios públicos de la municipalidad así como el beneficio que la ONG espera recibir, hacen que la realización del proyecto "ABC" sea viable.

**Beneficio Costo = Beneficio / Costo = Ingreso Total**

Beneficio Costo del Proyecto ABC = Q. 483,780.00 / Q. 471,319.00 = 1.03

La relación Beneficio Costo del Proyecto ABC es de 1.03, lo que indica que el proyecto será económicamente rentable. Cuando se comparan los costos con los beneficios que se espera obtener del proyecto "ABC" se determina que el proyecto es rentable, porque contribuirá a satisfacer las necesidades de la comunidad de Playa Grande Ixcán, proveyendo de grandes beneficios a la población y a la municipalidad, en comparación con un costo relativamente bajo.

**Análisis Vertical**

El análisis vertical es una herramienta de la administración financiera que permite comparar la participación relativa de cada una de las partidas con relación al cómputo total. En este caso particular, el análisis vertical aplicado al estado de ingresos y gastos proyectado del proyecto "ABC", permite visualizar el porcentaje que cada uno de los gastos representa en comparación con los ingresos otorgados para la ejecución del mismo. Fácilmente se puede observar que el gasto más significativo es el pago a consultores que representa un 32.56% de los ingresos aportados. El gasto de programas de cómputo es el otro gasto más significativo porque representa el 21.70% de los ingresos aportados. Este análisis permite establecer también aquellos gastos de menor significación en la ejecución del proyecto, tal es el caso de los gastos de correspondencia que representan un 0.22% del total. Al determinar los porcentajes de cada gasto se puede establecer y analizar el uso de los recursos financieros, el destino que se le va a dar a los recursos donados, para que en base a este análisis se puedan aplicar las medidas correctivas en caso de una planificación inadecuada. Este análisis contribuirá a determinar el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos establecidos.



<b>ONG FUNDAPLUS</b>			
<b>PARTIDAS DE DIARIO DEL PROYECTO "ABC"</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005</b>			
<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
01/01/2005	Partida No. 1 114.00.00 CUENTAS POR COBRAR - POR PAGAR 114.01.00 MOVIMONDO 240.00.00 PASIVO DIFERIDO 241.00.00 INGRESOS POR REALIZAR 241.01.00 MOVIMONDO	Q 500,000.00	Q 500,000.00
	Registro de la formalización del contrato suscrito con la entidad donante MOVIMONDO, para ejecutar la orden de trabajo No. 01-2005 del proyecto "ABC".	Q 500,000.00	Q 500,000.00
05/01/2005	Partida No. 2 111.00.00 CAJA Y BANCOS 111.05.00 Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC" 114.00.00 CUENTAS POR COBRAR - POR PAGAR 114.01.00 MOVIMONDO	Q 119,400.00	Q 119,400.00
	Para registrar la recepción de los fondos otorgados en anticipo necesarios para ejecutar la orden de Trabajo No. 01-2005 del Proyecto "ABC".	Q 119,400.00	Q 119,400.00
05/01/2005	Partida No. 3 510.00.00 MOVIMONDO 511.00.00 PROYECTO "ABC" 511.05.00 GASTOS DE OPERACIÓN 511.05.03 Cursos Formativos 111.00.00 CAJA Y BANCOS 111.05.00 Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC"	Q 45,000.00	Q 45,000.00
	Para registrar los gastos realizados en la ejecución de la orden de trabajo No. 01-2005 del Proyecto "ABC".	Q 45,000.00	Q 45,000.00
06/01/2005	Partida No. 4 510.00.00 MOVIMONDO 511.00.00 PROYECTO "ABC" 511.01.00 GASTOS DE PERSONAL 511.01.01 Coordinador del Proyecto 511.01.02 Encargado de áreas 511.01.03 Asistente de áreas 511.01.04 Educadores 111.00.00 CAJA Y BANCOS 111.05.00 Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC"	Q 7,000.00 Q 4,500.00 Q 3,000.00 Q 2,000.00	Q 16,500.00
	Para registrar los gastos realizados en la ejecución de la orden de trabajo No. 01-2005 del Proyecto "ABC".	Q 16,500.00	Q 16,500.00
17/02/2005	Partida No. 5 510.00.00 MOVIMONDO 511.00.00 PROYECTO "ABC" 511.06.00 GASTOS DE OPERACIÓN/FORTALECIMIENTO MUNICIPAL 511.06.01 Capacitación 111.00.00 CAJA Y BANCOS 111.05.00 Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC"	Q 45,960.00	Q 45,960.00
	Para registrar los gastos realizados en la ejecución de la orden de trabajo No. 01-2005 del Proyecto "ABC".	Q 45,960.00	Q 45,960.00
01/03/2005	Partida No. 6 111.00.00 CAJA Y BANCOS 111.05.00 Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC" 114.00.00 CUENTAS POR COBRAR - POR PAGAR 114.01.00 MOVIMONDO	Q 380,600.00	Q 380,600.00
	Para registrar la recepción de los fondos otorgados en anticipo necesarios para ejecutar la orden de Trabajo No. 01-2005 del Proyecto "ABC".	Q 380,600.00	Q 380,600.00
01/03/2005	Partida No. 7 111.00.00 CAJA Y BANCOS 111.05.00 Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC" 400.00.00 INGRESOS 420.00.00 INGRESOS DEL EXTERIOR 421.00.00 MOVIMONDO 421.02.00 OTROS INGRESOS 421.02.01 Intereses Bancarios	Q 1,000.00	Q 1,000.00
	Registro de los intereses devengados en la Cta. 3-253456-8 del Banco de la República del proyecto No. "ABC".	Q 1,000.00	Q 1,000.00
01/06/2005	Partida No. 8 510.00.00 MOVIMONDO 511.00.00 PROYECTO "ABC" 511.07.00 GASTOS DE AUDITORÍA 511.07.01 Honorarios Profesionales 111.00.00 CAJA Y BANCOS 111.05.00 Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC"	Q 341,246.00	Q 341,246.00
	Para registrar los gastos realizados en la ejecución de la orden de trabajo No. 01-2005 del Proyecto "ABC".	Q 341,246.00	Q 341,246.00

<b>ONG FUNDAPLUS</b>			
<b>PARTIDAS DE DIARIO DEL PROYECTO "ABC"</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005</b>			
<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
15/06/2005	Partida No. 9		
	241.00.00 INGRESOS POR REALIZAR		
	241.01.00 MOVIMONDO	Q 500,000.00	
	420.00.00 INGRESOS DEL EXTERIOR		
	421.00.00 MOVIMONDO		
	421.01.00 APORTES DE COOPERACIÓN		
	421.01.01 Proyecto No. "ABC"		Q 500,000.00
	Registro de los ingresos percibidos de la Orden de Trabajo No. 01-2005 del Proyecto No. "ABC" como parte de los resultados del periodo contable de FUNDAPLUS.	Q 500,000.00	Q 500,000.00
01/07/2005	Partida No. 10		
	114.00.00 CUENTAS POR COBRAR - POR PAGAR		
	114.03.00 MOVIMONDO	Q 1,000,000.00	
	240.00.00 PASIVO DIFERIDO		
	241.00.00 INGRESOS POR REALIZAR		
	241.03.00 MOVIMONDO		Q 1,000,000.00
	Registro de la formalización del contrato suscrito con la entidad donante MOVIMONDO, para ejecutar la orden de trabajo No. 02-2005 del proyecto "ABC".	Q 1,000,000.00	Q 1,000,000.00
01/08/2005	Partida No. 11		
	111.00.00 CAJA Y BANCOS		
	111.06.00 Banco G&T Continental Cta. 01-5031947-6 Proyecto "ABC"	Q 400,000.00	
	114.00.00 CUENTAS POR COBRAR - POR PAGAR		
	114.03.00 MOVIMONDO		Q 400,000.00
	Para registrar la recepción de los fondos otorgados en anticipo necesarios para ejecutar la orden de Trabajo No. 02-2005 del Proyecto "ABC".	Q 400,000.00	Q 400,000.00
15/08/2005	Partida No. 12		
	520.00.00 MOVIMONDO		
	521.00.00 PROYECTO "ABC"		
	521.04.00 SEMINARIOS		
	521.04.01 Honorarios Profesionales	Q 17,000.00	
	111.00.00 CAJA Y BANCOS		
	111.06.00 Banco G&T Continental Cta. 01-5031947-6 Proyecto "ABC"		Q 17,000.00
	Registro de los gastos incurridos en la presentación de un seminario según Orden de Trabajo No. 02-2005 del proyecto "ABC".	Q 17,000.00	Q 17,000.00
01/09/2005	Partida No. 13		
	520.00.00 MOVIMONDO		
	521.00.00 PROYECTO "ABC"		
	521.03.00 CONSULTORÍAS		
	521.03.01 Honorarios Profesionales	Q 150,000.00	
	111.00.00 CAJA Y BANCOS		
	111.06.00 Banco G&T Continental Cta. 01-5031947-6 Proyecto "ABC"		Q 150,000.00
	Registro de los gastos de consultoría realizados según Orden de Trabajo No. 02-2005 del Proyecto No. "ABC".	Q 150,000.00	Q 150,000.00
14/09/2005	Partida No. 14		
	520.00.00 MOVIMONDO		
	521.00.00 PROYECTO "ABC"		
	521.02.00 ESTUDIOS E INVESTIGACIONES		
	511.02.01 Honorarios Profesionales	Q 193,000.00	
	111.00.00 CAJA Y BANCOS		
	111.06.00 Banco G&T Continental Cta. 01-5031947-6 Proyecto "ABC"		Q 193,000.00
	Registro de los gastos efectuados en la investigación de los líderes comunitarios del Ixcán, según Orden de Trabajo No. 02-2005.	Q 193,000.00	Q 193,000.00
01/10/2005	Partida No. 15		
	111.00.00 CAJA Y BANCOS		
	111.06.00 Banco G&T Continental Cta. 01-5031947-6 Proyecto "ABC"	Q 500,000.00	
	114.00.00 CUENTAS POR COBRAR - POR PAGAR		
	114.03.00 MOVIMONDO		Q 500,000.00
	Para registrar la recepción de los fondos otorgados en anticipo necesarios para ejecutar la orden de Trabajo No. 02-2005 del Proyecto "ABC".	Q 500,000.00	Q 500,000.00
05/10/2005	Partida No. 16		
	520.00.00 MOVIMONDO		
	521.00.00 PROYECTO "ABC"		
	521.07.00 GASTOS DE AUDITORÍA		
	521.07.01 Honorarios Profesionales	Q 450,000.00	
	111.00.00 CAJA Y BANCOS		
	111.06.00 Banco G&T Continental Cta. 01-5031947-6 Proyecto "ABC"		Q 450,000.00
	Para registrar los gastos realizados en la ejecución de la orden de trabajo No. 02-2005 del Proyecto No. "ABC".	Q 450,000.00	Q 450,000.00
30/10/2005	Partida No. 17		
	241.00.00 INGRESOS POR REALIZAR		
	241.03.00 MOVIMONDO	Q 900,000.00	
	420.00.00 INGRESOS DEL EXTERIOR		
	423.00.00 MOVIMONDO		
	423.01.00 APORTES DE COOPERACIÓN		
	423.01.01 Proyecto No. "ABC"		Q 900,000.00
	Registro de los ingresos percibidos de la Orden de Trabajo No. 02-2005 del Proyecto No. "ABC" como parte de los resultados del periodo contable de FUNDAPLUS.	Q 900,000.00	Q 900,000.00

<b>ONG FUNDAPLUS</b> <b>ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS</b> <b>PROYECTO "ABC"</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005</b> <b>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</b>		
<b><u>INGRESOS</u></b>		
APORTES DE COOPERACIÓN PROYECTO "123"		Q 1,500,000.00
TOTAL DE INGRESOS		<u>Q 1,500,000.00</u>
<b><u>EGRESOS</u></b>		
CURSOS FORMATIVOS	Q 45,000.00	
GASTOS DE PERSONAL	Q 16,500.00	
CAPACITACIÓN	Q 45,960.00	
GASTOS DE AUDITORÍA	Q 341,246.00	
SEMINARIOS	Q 17,000.00	
CONSULTORÍAS	Q 150,000.00	
ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	Q 193,000.00	
HONORARIOS PROFESIONALES	<u>Q 450,000.00</u>	
TOTAL DE EGRESOS		<u>Q 1,258,706.00</u>
EXCESO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS		<u><u>Q 241,294.00</u></u>

\*Debido a que el objetivo de las Instituciones no Lucrativas es proveer servicios sociales, más que obtener utilidades, la importancia de su Estado de Ingresos y Egresos puede ser menor. Sin embargo, provee información importante sobre el desempeño financiero de la organización. Si los ingresos por lo menos no son iguales a los egresos, existe una señal de peligro, que de continuar podría significar el cierre permanente de la ONG. Por el contrario, si los ingresos exceden demasiado a los egresos, es una señal de que la ONG no está proveyendo el servicio que debería con los fondos disponibles.

<b>ONG FUNDAPLUS</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>PROYECTO "ABC"</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005</b> <b>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</b>		
<b><u>ACTIVO</u></b>		
<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>		Q 242,250.00
<b><u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u></b>		
Mobiliario y Equipo	Q 75,000.00	
Equipo de Computación	Q 105,000.00	
Vehículos	Q 80,000.00	
<b><u>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</u></b>		
Mobiliario y Equipo	(Q3,750.00)	
Equipo de Computación	(Q5,500.00)	
Vehículos	(Q8,500.00)	
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>		Q 839,131.00
<b><u>GASTOS ANTICIPADOS</u></b>		
Seguros de Activos Fijos	Q 5,000.00	
<b><u>CUENTAS POR COBRAR-PAGAR</u></b>		
<b><u>MOVIMONDO</u></b>	Q 225,000.00	
<b><u>CUENTAS POR COBRAR</u></b>	Q 17,500.00	
<b><u>CAJA Y BANCOS</u></b>		
Banco Industrial	Q 125,000.00	
Banco De La República Cta. 3-253456-8 Proyecto "ABC"	Q 167,980.00	
Banco G&T Continental Cta. 01-5031947-6 Proyecto "ABC"	Q 298,651.00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>Q 1,081,381.00</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO (NETO)</b>		
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
EXCESO DE INGRESOS SOBRE GASTOS		Q 241,294.00
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		Q 814,587.00
<b><u>PASIVO LABORAL</u></b>	Q 50,000.00	
PRESTACIONES LABORALES	Q 35,000.00	
INGRESOS POR REALIZAR		
MOVIMONDO	Q 729,587.00	
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		Q 25,500.00
CUENTAS POR PAGAR	Q 5,000.00	
ALQUILERES	Q 15,000.00	
CUOTAS PATRONALES	Q 3,000.00	
RETENCIONES	Q 2,500.00	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>Q 1,081,381.00</b>

**ONG FUNDAPLUS**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**  
**PROYECTO "ABC"**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2005**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO AUTORIZADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
Honorarios de Consultores	Q 157,500.00	Q 157,500.00	Q -	0%
Publicaciones	Q 2,100.00	Q 3,500.00	Q (1,400.00)	-67%
Gastos de Correspondencia	Q 1,050.00	Q 1,050.00	Q -	0%
Gastos de Viáticos	Q 10,500.00	Q 12,500.00	Q (2,000.00)	-19%
Combustible	Q 5,250.00	Q 5,250.00	Q -	0%
Mantenimiento de Vehículos	Q 2,625.00	Q 2,625.00	Q -	0%
Programas de Cómputo	Q 105,000.00	Q 105,000.00	Q -	0%
Pago a Encuestadores	Q 15,750.00	Q 31,500.00	Q (15,750.00)	-100%
Papelería y útiles de oficina	Q 1,575.00	Q 1,575.00	Q -	0%
Gastos de capacitación	Q 12,600.00	Q 12,600.00	Q -	0%
Material Didáctico	Q 7,350.00	Q 7,350.00	Q -	0%
Alquileres	Q 3,150.00	Q 3,150.00	Q -	0%
Gastos de Personal	Q 26,250.00	Q 26,250.00	Q -	0%
Teléfono	Q 4,725.00	Q 5,300.00	Q (575.00)	-12%
Talleres	Q 18,900.00	Q 15,750.00	Q 3,150.00	17%
Eventos formativos	Q 10,500.00	Q 10,500.00	Q -	0%
Gastos de Administración	Q 40,315.00	Q 40,315.00	Q -	0%
Imprevistos	Q 46,179.00	Q 25,000.00	Q 21,179.00	46%
<b>TOTALES</b>	<b>Q 471,319.00</b>	<b>Q 466,715.00</b>	<b>Q 4,604.00</b>	<b>1%</b>

## **Análisis de la Ejecución Presupuestaria del Proyecto “ABC”**

Para la ejecución del proyecto “ABC”, la entidad donante MOVIMONDO autorizó los gastos contemplados en el cuadro de inversión. Los gastos efectuados durante las actividades del proyecto se controlan a través de la ejecución presupuestaria, en donde se comparan las cantidades autorizadas con los gastos reales y se determina las variaciones en el caso de que existieran, así como el porcentaje de variación en relación al presupuesto autorizado para cada gasto.

Al finalizar el proyecto se determinaron algunas variaciones en el presupuesto autorizado, las cuales se encuentran debidamente justificadas. Las variaciones encontradas son las siguientes:

### Explicación de las variaciones en el presupuesto:

1. El presupuesto autorizado para los gastos en publicaciones era de Q. 2,100.00 que contemplaba la elaboración de bolantes, pero debido a instrucciones de MOVIMONDO se realizaron trifoliales para informar a los empleados de la municipalidad y a la comunidad del proyecto “ABC”, razón por la cual el costo fue de Q. 3,500.00. Lo que dio origen a una variación del 67% adicional a lo presupuestado que corresponde a la cantidad de Q. 1,400.00.
2. Los gastos de viáticos se estimaron en Q. 10,500.00, pero debido a que los encuestadores necesitaron realizar más viajes de los esperados a las aldeas para recabar información sobre los contribuyentes, los gastos reales fueron de Q. 12,500.00. Lo que provocó una variación del 19% sobre lo autorizado que equivale a Q. 2,000.00.
3. En el rubro de pago a encuestadores, se tenía contemplado contratar a un encuestador para realizar el trabajo de campo, pero debido a las dificultades que presenta el análisis de la comunidad por sus características específicas, fue necesario contratar a otro encuestador. Por esta razón se gastó el doble de lo que se tenía presupuestado, creando una variación del 100%.
4. El incremento en los gastos de teléfono se debió al aumento de la tarifa telefónica que se dio en el mes de agosto, razón por la cual se gastó un 12% adicional a lo autorizado en el presupuesto.

5. En el presupuesto autorizado se habían planificado 6 talleres para el personal de la municipalidad, pero debido a que el contenido de los mismos fue abarcado en 5 talleres no fue necesario realizar otro. Por esa razón existe una variación de Q. 3,150.00 que corresponde a los gastos del último taller que no se realizó.
6. El rubro de imprevistos se colocó en el presupuesto para posibles gastos no contemplados. Se utilizaron Q. 25,000.00 de esta cuenta, para realizar un estudio sobre alternativas viables de reformas al plan de tasas y/o reglamentos, el cual no se había contemplado en el presupuesto.

Al realizar el análisis de la ejecución presupuestaria del proyecto "ABC" y de las variaciones resultantes, se concluyó que el monto de los gastos reales excedió el presupuesto autorizado en un 1%, por lo cual existe un saldo de Q. 4,604.00 gastado de más. FUNDAPLUS realizará las gestiones correspondientes para solicitar a la entidad donante MOVIMONDO el reembolso de dicha diferencia.

Con el caso práctico expuesto anteriormente, se demuestra que a través del análisis de la Administración Financiera, utilizando las herramientas adecuadas, las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, si hacen uso de tales herramientas, se logrará el uso eficaz y eficiente de los recursos otorgados en donación por las entidades donantes, el fortalecimiento de la estructura organizativa, del sistema contable y de los controles internos establecidos, lo cual permitirá el cumplimiento de los objetivos del proyecto aprobado.

## **CONCLUSIONES**

1. Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, ejecutan proyectos cuyos objetivos son fortalecer institucionalmente a las municipalidades en sus principales áreas operativas y contribuir a la transformación y modernización de la gestión pública, así como desarrollar mecanismos para la promoción de la participación de los ciudadanos en el proceso de desarrollo de su comunidad.
2. Las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, son instituciones creadas con un fin social, sin ánimo de lucro. En muchos casos, esta circunstancia provoca que se descuide la implementación de: una estructura de controles adecuada, la obtención de información financiera precisa y oportuna, políticas y procedimientos administrativos. La principal razón es el desconocimiento de la importancia que tienen todos estos elementos, para garantizar la veracidad de los estados financieros obtenidos del sistema de contabilidad, los cuales constituyen una herramienta administrativa sobre el análisis de la cual se toman decisiones importantes sobre la vida de la entidad.
3. La Administración Financiera provee una serie de herramientas útiles para el análisis y la interpretación de la información financiera producto del sistema de contabilidad; la aplicación de estas herramientas constituye un medio para medir y evaluar el desempeño de la organización con el objeto de optimizar el uso de los recursos financieros y lograr eficientemente los objetivos trazados.
4. Sobre la base de los resultados obtenidos de la presente investigación, se comprueba la hipótesis planteada en el plan de investigación, al determinar que la inexistencia de las herramientas de Administración Financiera tales como: información financiera confiable y oportuna, uso de presupuestos, controles internos adecuados, administración del efectivo, reclutamiento y selección adecuada de personal, etc., provoca que en las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana no exista una estructura organizacional que permita la utilización eficaz y eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.



5. La falta de auditorías en las Organizaciones No Gubernamentales que Promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, ocasiona que no se tenga una seguridad razonable de que la información financiera obtenida del sistema de contabilidad, sea precisa, que se establezcan controles adecuados para controlar los activos y en general, que se establezcan procedimientos para lograr eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de objetivos trazados por la administración.
6. A partir del 4 de marzo del año 2003, entró en vigencia el Decreto No. 2-2003 “LEY DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO”, el cual establece los requisitos mínimos que deben cumplir estas organizaciones para su registro y control. Asimismo, esta ley establece la obligación de llevar contabilidad completa en forma organizada, utilizando el sistema de partida doble, aplicando Normas Internacionales de Contabilidad y en libros debidamente habilitados y autorizados. Este decreto constituye el marco legal vigente que regula en forma específica las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales.
7. Las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, reciben donaciones de varios organismos internacionales para realizar proyectos sociales. Cada institución donante establece requerimientos de administración financiera específicos de los fondos otorgados en donación, esto representa una dificultad debido a que se debe dar un tratamiento contable separado a cada fondo, razón por la cual se debe utilizar el sistema de contabilidad por fondos.
8. Un adecuado sistema de administración financiera que incluya: información financiera veraz y oportuna, la utilización de Manuales Administrativos y Contables, la aplicación de procedimientos de control interno adecuados para efectuar las operaciones, contribuirá a la administración eficiente de los fondos nacionales e internacionales que reciben las ONG’s que Promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana y para dar confianza y credibilidad a las instituciones donantes.

## **RECOMENDACIONES**

1. El Organismo Ejecutivo debe emitir el respectivo reglamento del Decreto No. 02-2003 "LEY DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO" para desarrollar los preceptos de la ley y ampliar su comprensión y lograr su cumplimiento, debido a que en la actualidad está pendiente su emisión.
2. Las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, deben cumplir las disposiciones legales contenidas en el Decreto No. 02-2003, el cual establece la obligación de llevar contabilidad completa en forma organizada, utilizando el sistema de partida doble, aplicando Normas Internacionales de Contabilidad y libros debidamente habilitados y autorizados, para preparar los Estados Financieros y presentar en forma completa su situación financiera.
3. Las Organizaciones No Gubernamentales que promueven el fortalecimiento municipal y la participación ciudadana, deben implementar las políticas y procedimientos administrativos necesarios que permitan tener una seguridad razonable de que todas sus operaciones son registradas y valuadas adecuadamente. Las mismas deben ser aprobadas por el órgano administrativo superior y deben ser de observancia obligatoria.
4. Las Organizaciones No Gubernamentales están facultadas conforme a la ley para realizar operaciones de lícito comercio, siempre y cuando los ingresos que perciban de estas actividades se destinen exclusivamente para los fines por los cuales fueron creadas. Esto constituye una solución al problema de autosostenibilidad financiera que se da en todas estas organizaciones, por lo que se recomienda el ejercicio de este derecho para el cumplimiento de sus fines.
5. Se recomienda a las ONG's que promueven el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana, contratar en forma periódica, por lo menos una vez al año, los servicios de firmas de auditoría independiente para evaluar la eficiencia de las operaciones realizadas y su situación financiera.
6. Se recomienda el uso del sistema de contabilidad por fondos a las Organizaciones que reciben fondos de distintas agencias donantes, para el registro de las transacciones de uno o más programas en forma integral, como si se tratara de entidades contables independientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Acuerdos de Paz para todos: con sugerencias didácticas para su aprendizaje y vivencia. -Guatemala: Piedra Santa, 1998.-- 160 p.
2. Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental.—Selección de Textos realizada por Melendreras Soto, Tristán y Luis Enrique Castañeda Quan. Facultad de Ciencias Económicas/USAC. -- 104 p.
3. Cabezas, Horacio.—Metodología de la Investigación.—Editorial Piedra Santa.—2000.—Guatemala.-- 98 p.
4. Chiavenato, Idalberto.—Iniciación a la Administración Financiera.—Editorial McGrawhill.—México:1993.-- 95p.
5. Decreto No. 02-2003 del Congreso de la República, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Guatemala, 2003.
6. Decreto No. 26-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 596-97. Guatemala, 2002.
7. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República, Código Tributario y sus reformas. Guatemala, 2001.
8. Decreto No. 37-92 del Congreso de la República, Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos y sus reformas. Guatemala, 2002.
9. Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República, Código Municipal y sus reformas. Guatemala, 2002.
10. Decreto No. 27-92 del Congreso de la República, Impuesto al Valor Agregado su reglamento y sus reformas. Guatemala, 2003.

11. Decreto No. 14-2002 del Congreso de la República, Ley General de Descentralización y sus reformas. Guatemala, 2002.
12. Decreto No. 19-04 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz. Guatemala, 2002.
13. Decreto No. 26-95 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros y sus reformas. Guatemala, 2002.
14. Decreto No. 70-86 del Congreso de la República, Ley Preliminar de Regionalización y sus reformas. Guatemala, 2002.
15. De Morales, Zoila Esperanza.---Auditoria de una Empresa Comercial.---Guatemala: Departamento de Publicaciones, USAC.---1996. Tomo I.---192 p.
16. Desarrollo Institucional de Cinco ONG's Guatemaltecas.—Centro de Desarrollo Global.—20 p.
17. El papel de las ONG's en el Desarrollo de América Latina: Un Caso de Estudio de Perú. -- 90 p.
18. Fomento de la Participación Ciudadana y Fortalecimiento Municipal. Sistematización de las mejores prácticas. Proyecto Nexus Municipal. Guatemala, mayo de 2002.
19. Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. Directorio de ONG en Guatemala, Guatemala, 2001.
20. González Jacobo, Juan Alberto.--- Formas de Organización y Participación Política en Comunidades Mayas.--- Proyecto Nexus Municipal. Guatemala, marzo de 2000.---207 p.
21. Hernández Sampieri, Roberto.—Metodología de la Investigación/ Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio.—2da. Edición.—México: McGrawHill.1991. -- 501 p.
22. Holmes, Arthur W.---Auditoria Principios y Procedimientos.---2da. Edición.---México: UTEHA.1987.--- 952 P.

23. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/conten/inicio.html>
24. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Pronunciamiento Sobre Contabilidad Financiera No. 31 Tratamiento de la Información Contable en las entidades de carácter no lucrativo.1996.
25. Lawrence J. Gitman.- Principios de Administración Financiera .- Décima Edición.- Editorial Pearson.- México: 2003.- 559 p.
26. Manual de la Oficina Municipal de Planificación.---Fundación Centroamericana para el Desarrollo. Guatemala, noviembre de 2001.---60 p.
27. Manual sobre Buenas Prácticas para Leyes relacionadas con las ONG's. Banco Mundial: 1997. -- 97 p.
28. Material de Apoyo para las Pláticas de Orientación para la Elaboración de Tesis Facultad de Ciencias Económicas/USAC.—Guatemala:2000. -- 67p.
29. Normas Internacionales de Contabilidad.
30. Normas Internacionales de Auditoría.
31. Técnicas de Investigación Documental.-- Compilación Bibliográfica.—Material de Apoyo a la Docencia.—Cooperativa de Servicios Varios.--Facultad de Ciencias Económicas/USAC.—Segunda Edición.--Guatemala:1995. -- 341 p.
32. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
33. [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk)

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE ANEXOS

No. NOMBRE

1. Listado de ONG's que ejecutan programas de Fortalecimiento Municipal y Participación Ciudadana
2. Reporte Fiscal de Gastos
3. Informe del Estado del Anticipo de Efectivo
4. Estado de Rendición de Cuentas
5. Forma SF-1034

**ANEXO No. 1**

**LISTADO DE ONG's QUE EJECUTAN PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL  
Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

<b>No.</b>	<b>SIGLAS</b>	<b>NOMBRE ONG</b>	<b>UBICACIÓN</b>
1	AC	Acción Ciudadana	Ciudad, Guatemala
2	ACACE	Asociación de Comités para la Acción Comunitaria por la Educación y Desarrollo.	Quetzaltenango
3	ACIDICO	Asociación Civil de Desarrollo Integral Comunitario	Chimaltenango
4	ADAPD	Asociación de Asesoría a Proyectos de Desarrollo	Chimaltenango
5	ADEGMAYA	Asociación de Desarrollo Guatemalteco Maya	Ciudad, Guatemala
6	ADEJUC	Alianza para el Desarrollo Juvenil Comunitario	Ciudad, Guatemala
7	ADEMAQ 13 NALEB'	Asociación para el Desarrollo Educativo Maya Q'eqchí	Alta Verapaz
8	ADESAR	Asociación de Desarrollo Santa Rosa	Santa Rosa
9	ADESPRO	Asociación de Desarrollo y Servicios Profesionales	Quetzaltenango
10	ADICI	Asociación de Desarrollo Integral Comunitario Indígena Wakliiqo	Alta Verapaz
11	ADIPO	Asociación de Desarrollo Integral para el Occidente	San Marcos
12	ADJUM B'ELEEB' TZI	Asociación de Justicia y Multiculturalidad Q'eqchi	Alta Verapaz
13	AJQ'UCH	Asociación de Mujeres para el Desarrollo Sostenible "Solidaridad"	Quetzaltenango
14	AMEU	Asociación Maya de Estudiantes Universitarios	Ciudad, Guatemala
15	ANDAR	Fundación Andar	Ciudad, Guatemala
16	APCSS	Pastoral Campesina de Solidaridad y Servicios	Ciudad, Guatemala
17	APDNA	Asociación para la Promoción, Protección y Desarrollo de la Naturaleza	Quetzaltenango
18	ASDNA	Asociación de Salud y Desarrollo Comunitario Nuevo Amanecer	Ciudad, Guatemala
19	ASEDE	Asociación para la Educación y el Desarrollo	Ciudad, Guatemala
20	ASEDEC	Asociación de Servicios para el Desarrollo Comunal	Quetzaltenango
21	ASM	Asociación San Miguel	Totonicapán
22	ASOCIACION ELIAS MANUEL	Asociación Civil del Pueblo Maya Petén "Elías Manuel"	Petén
23	ASOCOINDI	Asociación Cooperación Indígena Para el Desarrollo Integral	Sololá
24	ASOCUCH	Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes	Huehuetenango
25	ASODESPT	Asociación Desarrollo para Todos	Ciudad, Guatemala
26	ASOPU	Asociación Pueblos Unidos	Chimaltenango
27	CADECO	Capacitación y Desarrollo Comunitario	Ciudad, Guatemala



28	CALDH	Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos	Ciudad, Guatemala
29	CANAN K'AAX	Asociación Guatemalteca para la Conservación Natural Canan K'aax	Petén
30	CASODI	Coordinadora de Asociaciones y Organizaciones de Desarrollo Integral	Quiché
31	CEDEC	Centro de Estudio para el Desarrollo y la cooperación	Quetzaltenango
32	CEDEPEM	Centro Experimental para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Rural	Quetzaltenango
33	CEDES	Asociación Centro para el Desarrollo Económico Social	Ciudad, Guatemala
34	CEMAT	Centro Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropriada	Ciudad, Guatemala
35	CEPAHER	Centro de Estudios y Educación Popular Padre Hermógenes López	Ciudad, Guatemala
36	CESERCO	Centro de Servicios Comunitarios	Totonicapán
37	CETREPSA	Centro de Reflexión y Tecnología para la Salud	Jutiapa
38	CHILDHOPE	Fundación Esperanza de los Niños	Ciudad, Guatemala
39	CIDEEG	Conferencia de Iglesias Evangélicas de Guatemala	Ciudad, Guatemala
40	CIEP	Centro de Investigación y Educación Popular	Ciudad, Guatemala
41	CIF	Centro de Integración Familiar	Ciudad, Guatemala
42	CISMA	Centro de Investigación Social Maya	Quetzaltenango
43	CLIDE	Comunidades Luteranas Independientes para el Desarrollo	Zacapa
44	CODISOGUA	Coordinadora de Asociaciones de Desarrollo Integral del Sur Occidente de Guatemala	Quetzaltenango
45	COICAPEP	Coordinadora de Comunidades Indígenas Campesinas para la Educación por la Paz	Quetzaltenango
46	COINDE	Consejo de Instituciones de Desarrollo	Ciudad, Guatemala
47	COMADEP	Cooperación Mesoamericana para el desarrollo y la Paz	Ciudad, Guatemala
48	COMG	Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala	Chimaltenango
49	COMPAÑEROS DE LAS AMERICAS	Compañeros de las Américas Guatemala – Alabama	Ciudad, Guatemala
50	CONCAD	Fundación Consejo Cristiano de Agencias de Desarrollo	Ciudad, Guatemala
51	CONGCOOP	Coordinación de ONG y Cooperativas	Ciudad, Guatemala
52	CONSOC	Consultores Sociales S. C.	Quetzaltenango
53	COTU	Consejo de Organizaciones Tukum Uman “Movimiento de Abuelos”	Quetzaltenango
54	CPD	Centro Pluricultural para la Democracia Kembal Tinimit	Quetzaltenango
55	DEMA	Defensoría Maya	Ciudad, Guatemala
56	EB'YAJAW	Asociación Eb' Yajaw para el Desarrollo Integral	Huehuetenango
57	ERA 2000	Ecologistas al Rescate de la Biodiversidad de	Alta Verapaz

		Alta Verapaz 2000	
58	FADES	Fundación para el Análisis y Desarrollo de Centroamérica	Ciudad, Guatemala
59	FDBM	Fundación Dolores Bedoya de Molina	Ciudad, Guatemala
60	FDMCA	Fundación para la Democracia “Manuel Colom Argueta”	Ciudad, Guatemala
61	FORO	Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala	Ciudad, Guatemala
62	FRMT	Fundación Rigoberta Menchú Tum	Ciudad, Guatemala
63	FUDI	Fundación para el Desarrollo Integral	Ciudad, Guatemala
64	FUNCEDE	Fundación Centroamericana de Desarrollo	Ciudad, Guatemala
65	FUNDACEDCO	Fundación para la Educación y Desarrollo Comunitario	Sololá
66	FUNDADESE	Fundación para el Desarrollo Educativo Social y Económico	Quiché
67	FUNDAMAYA	Fundación Maya	Ciudad, Guatemala
68	FUNDATEP	Fundación para el Apoyo Técnico en Proyectos	Ciudad, Guatemala
69	FUNDAZUCAR	Fundación del Azúcar	Ciudad, Guatemala
70	FUNMMAYAN	Fundación de la Mujer Maya del Norte	Alta Verapaz
71	FUNRURAL	Fundación para el Desarrollo Rural	Ciudad, Guatemala
72	GABINA JM	Fundación Gabina Itzep de Ajxup y Juan Macario Ajxup Icox	Totonicapán
73	ICCAM	Instituto Centroamericano de Capacitación Masiva	Ciudad, Guatemala
74	IDD	Instituto de Desarrollo de la Democracia	Ciudad, Guatemala
75	IDEAS	Asociación IDEAS	Ciudad, Guatemala
76	IEPADES	Instituto de Enseñanza Para el Desarrollo Sostenible	Ciudad, Guatemala
77	IIDEMAYA	Instituto de Investigación y Desarrollo	Ciudad, Guatemala
78	INCP	Instituto Alianza Nacional contra la Pobreza	Quetzaltenango
79	INIAP	Instituto de Investigación y Autoformación Política	Ciudad, Guatemala
80	IPES	Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales	Ciudad, Guatemala
81	ISMUGUA	Instituto para la Superación de la Miseria Urbana de Guatemala	Ciudad, Guatemala
82	LMG	Liga Maya de Guatemala	Quetzaltenango
83	MJP	Movimiento de Jóvenes para la Paz	Quetzaltenango
84	MUNI-K'AT	Instituto de Formación e Investigación para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil y el Municipio	Quetzaltenango
85	POP WUJ	Centro Educativo POP WUJ	Chimaltenango
86	PRODECO	Proyectos para el Desarrollo Comunitario	Ciudad, Guatemala
87	PRODESSA	Proyecto de Desarrollo Santiago	Ciudad, Guatemala
88	PROECODI	Promoción Ecológica y Desarrollo Integral	Ciudad, Guatemala
89	PRONICE	Asociación Proniño y Proniña Centroamericanos	Ciudad, Guatemala
90	RED MUJERES POR LA PAZ	Red de Mujeres por la Construcción de la Paz	Ciudad, Guatemala
91	SADEGUA	Servicios y Apoyo al Desarrollo de Guatemala	Ciudad, Guatemala

92	SCIMA	Asociación Sistemas de Cooperación Integral Maya Autogestionable	Quetzaltenango
93	SERJUS S.C.	Servicios Jurídicos y Sociales	Ciudad, Guatemala
94	SOCIDES	Sociedad Civil Integral para el Desarrollo Ambiental Sostenible de Guatemala	Chimaltenango
95	SOJUGMA	Sociedad para la Juventud Guatemalteca del Mañana	Ciudad, Guatemala
96	SPD	Servicios para el Desarrollo	Quetzaltenango
97	TZUK KIM POP	Movimiento Tzuk Kim Pop	Quetzaltenango
98	UNODESMA	Unión de Organizaciones Locales para el Desarrollo de San Martín Sacatepéquez	Quetzaltenango
99	VEDEM	Asociación Vivamos por un Desarrollo Mejor	Sacatepequez
100	VM	Asociación Vivamos Mejor	Sololá

Fuente: Directorio ONG en Guatemala 2002  
 Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala

**Anexo No. 2**  
**Reporte Fiscal de Gastos**

Donatario: ONG local guatemalteca  
 Proyecto No. 75040060  
 Por el periodo del : 01 Enero 2000 al: Junio 30 2000

Descripción	Presupuesto Total	Período Anterior	Este Período	Total a la fecha	Disponible
Sueldos	Q 975,000.00	Q 650,000.00	Q 50,000.00	Q 700,000.00	Q 275,000.00
Honorarios Consultores	Q 350,000.00	Q 50,000.00	Q 5,000.00	Q 55,000.00	Q 295,000.00
Mantenimiento Vehículos	Q 37,500.00	Q 25,000.00	Q 500.00	Q 25,500.00	Q 12,000.00
Combustible	Q 7,500.00	Q 2,500.00	Q 500.00	Q 3,000.00	Q 4,500.00
Arrendamiento Vehículos	Q 50,000.00	Q 25,000.00	Q 10,000.00	Q 35,000.00	Q 15,000.00
Publicaciones	Q 20,000.00	Q 10,000.00	Q 2,500.00	Q 12,500.00	Q 7,500.00
Viajes, transporte y Viáticos	Q 270,678.00	Q 125,000.00	Q 25,000.00	Q 150,000.00	Q 120,678.00
Prestaciones	Q 207,350.00	Q 35,000.00	Q 35,000.00	Q 70,000.00	Q 137,350.00
Otros Costos Directos	Q 1,250,000.00	Q 500,000.00	Q 250,000.00	Q 750,000.00	Q 500,000.00
<b>Total Costos del Proyecto</b>	<b>Q 3,168,028.00</b>	<b>Q 1,422,500.00</b>	<b>Q 378,500.00</b>	<b>Q 1,801,000.00</b>	<b>Q 1,367,028.00</b>

(El suscrito por este medio certifica que: (1) el reporte fiscal y sus anexos fueron preparados con base en los libros del Donatario, conforme a los términos de este Convenio, y a mi leal saber y entender son correctos, que el monto reclamado en este reporte de gastos es exacto y pagadero, que todos los gastos de ejecución del Convenio han sido pagados por el Donatario; que el trabajo reflejado por los costos arriba indicados han sido ejecutados, que se han obtenido todas las autorizaciones requeridas por el Convenio, y (2) que se efectuará la debida devolución a la agencia donante o crédito de donación, tan pronto sea requerida o notificada, en el caso de desautorización de gastos no reembolsables conforme a los términos del Convenio. Asimismo, se certifica que al grado en que la presente solicitud de reembolso incluya compras locales, transacciones mayores al equivalente a US\$ 25.00, la cantidad cobrada excluye el impuesto guatemalteco al valor agregado, IVA).

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y Cargo

**Anexo No. 3**  
**INFORME DEL ESTADO DEL ANTICIPO DE EFECTIVO**

**- Período Cubierto por este informe**

Septiembre, 01, 2001

Septiembre, 30, 2001

**Período Cubierto por el Próximo Período**

Octubre, 01, 2001

Octubre, 31, 2001

**- Uso y Necesidades del Anticipo de Efectivo**

1.-	Anticipo en caja al comienzo de este período que se reporta	Q352,000.00
2.-	Anticipo en cheque recibido durante este período	Q -
3.-	Intereses devengados por anticipo en efectivo en este período	Q -
4.-	TOTAL del Anticipo en Efectivo disponible durante este período (Renglones 1, 2 y 3)	Q352,000.00
5.-	MENOS intereses remitidos a la agencia donante durante este período	Q -
6.-	NETO del anticipo en efectivo disponible durante este período (renglón 4 menos renglón 5)	Q352,000.00
7.-	TOTAL de desembolsos durante este período, incluyendo sub-anticipos (ver nota 1 al pie)	Q 50,000.00
8.-	Monto del Anticipo en efectivo disponible al final de este período (renglón 6 menos 7)	Q302,000.00
9.-	Desembolsos proyectados, incluyendo sub-anticipos, para el próximo período (Ver nota 2)	Q350,000.00
10.-	Anticipo en efectivo adicional solicitado para el próximo período (renglon 9 - renglon 8)	Q 48,000.00
11.-	TOTAL de intereses devengados por anticipo en efectivo desde el comienzo de la donación hasta el final de este período, pero que no han sido remitidos a la agencia donante.	Q 2,000.00
12.-	TOTAL de anticipos en efectivo a sub-donatarios, si hubiere alguno, al final de este período.	Q -

**NOTAS AL PIE**

- 1.-El donatario presentará un informe trimestral de desembolsos acumulativos y
- 2.-El donatario adjuntará a este resumen una proyección detallada por cada rubro del presupuesto, de sus desembolsos para el próximo período.

**CERTIFICACIÓN**

suscrito por este medio certifica: (1) que el monto en el párrafo B.9 arriba, representa la mejor estimación de fondos para los desembolsos que se incurrieran durante el período descrito. (2) Que una debida devolución o crédito se hará a donación en caso de que no se gasten los fondos, y (4) que cualquier interés devengado sobre los fondos aquí disponibles se reembolsará a la agencia donante.

DR: ORGANIZACIÓN DONATARIA

Firma

## Anexo No. 4

PROYECTO EJEMPLO  
 PROYECTO NO. 7004005  
 ENTRE ORGANISMO INTERNACIONAL Y ONG INTERNACIONAL  
 EJECUTADO POR ONG LOCAL GUATEMALTECA

### ESTADO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Por el período comprendido del 01 de enero de 1998 al 31 de diciembre de 2001  
 (Cifras Expresadas en Quetzales)

	Presupuesto			Ejecutado		Costos Cuestionados	
		del 01/01/98 al 31/12/98	del 01/01/99 al 31/12/99	del 01/01/00 al 31/12/00	del 01/01/01 al 31/12/01	Ineligible	No Documentado
	Fase I					Total	
ta 4)	7,500,000	500,000	750,000	225,000	1,200,000	2,675,000	
	0		1,250	1,457	778	3,485	
os (nota 5)	0			5,547		5,547	
	<u>7,500,000</u>	<u>500,000</u>	<u>751,250</u>	<u>232,004</u>	<u>1,200,778</u>	<u>2,684,032</u>	
<b>SOS</b>							
arios	875,000		80,250	165,500	10,450	256,200	
orte y viáticos	235,500	1,500	25,750	66,751	3,750	97,751	
	150,250	20,500	15,750	30,588	257	67,095	
Directos (nota 6)	<u>1,250,000</u>		<u>215,775</u>	<u>371,750</u>	<u>43,157</u>	<u>630,682</u>	
	<u>2,510,750</u>	<u>22,000</u>	<u>337,525</u>	<u>634,589</u>	<u>57,614</u>	<u>1,051,728</u>	

		<b>PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL</b>		VOUCHER NO.			
U.S. DEPARTMENT, BUREAU, OR ESTABLISHMENT AND LOCATION		DATE VOUCHER PREPARED		SCHEDULE NO.			
		CONTRACT NUMBER AND DATE		PAID BY			
		REQUISITION NUMBER AND DATE					
PAYEE'S NAME AND ADDRESS				DATE INVOICE RECEIVED			
				DISCOUNT TERMS			
				PAYEE'S ACCOUNT NUMBER			
SHIPPED FROM:		TO:	WEIGHT:	GOVERNMENT B/L NUMBER			
NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES (Enter description, item # of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)		QUAN-TITY	UNIT PRICE		AMOUNT <sub>(1)</sub>
					COST	PER	
							\$0.00
							\$0.00
							\$0.00
							\$0.00
							\$0.00
(Use continuation sheet(s) if necessary) <b>(Payee must NOT use the space below) TOTAL</b>							\$0.00
PAYMENT:		APPROVED FOR		EXCHANGE RATE	DIFFERENCES		
P A I D B Y	PROVISIONAL	BY:			AMOUNT VERIFIED; CORRECT FOR		
	PARTIAL						
	FINAL						
	PROGRESS	TITLE:			(SIGNATURE OR INITIALS)		
	ADVANCE						
PURSUANT TO AUTHORITY VESTED IN ME, I CERTIFY THIS VOUCHER IS CORRECT AND PROPER FOR PAYMENT.							
(DATE) (AUTHORIZED CERTIFYING OFFICER)				(TITLE)			
ACCOUNTING CLASSIFICATION							
<u>DOC NO</u>		<u>EARMARK</u>		<u>CURRCODE</u>		<u>CURRENCY</u>	<u>FUNDING</u>
CHECK NUMBER		ON ACCOUNT OF U.S. TREASURY		CHECK NUMBER		ON (Name of Bank)	

	CASH	DATE	PAYEE
<sup>1</sup> When stated in foreign currency, insert name of currency. <sup>2</sup> If the ability to certify and authority to approve are combined in one person, one signature only is necessary. Otherwise the approving officer will sign in the space provided, over his official title.			PER
<sup>3</sup> When a voucher is receipted in the name of a company or corporation, the name of the person writing the company or corporate name, as well as the capacity in which he signs, must appear. For example: "John Doe Company, per John Smith, Secretary", or "Treasurer", as the case may be.			TITLE
Previous edition usable			NSN 7540-00-900-2234
<p style="text-align: center;"><b>PRIVACY ACT STATEMENT</b></p> <p>The information requested on this form is required under the provisions of 31 U.S.C. 82b and 82c, for the purpose of disbursing Federal money. the information requested is to identify the particular creditor and the amounts to be paid. Failure to furnish this information will hinder discharge of the payment obligation.</p>			

Standard Form 1034  
 Revised October 1987

1987Department of the Treasury  
 1 TFM 4-2000 1034-121