

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE AUDITORIA

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CONTABILIDAD EN UNA
ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO



Guatemala, Enero de 2007

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO:	LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
SECRETARIO:	LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
VOCAL PRIMERO:	LIC. CANTON LEE VILLELA
VOCAL SEGUNDO:	LIC. MARIO LEONEL PERDOMO SALGUERO
VOCAL TERCERO:	LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ MONTERROSO
VOCAL CUARTO:	P.C. EFRÉN ARTURO ROSALES ALVAREZ
VOCAL QUINTO:	B.C. DEIBY BOANERGES RAMÍREZ VALENZUELA

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES DE
AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

MATEMÁTICA ESTADÍSTICA	LICDA. SUSANA MARGARITA DE LEÓN MÉNDEZ
CONTABILIDAD	LIC. MARCO ANTONIO OLIVA
AUDITORIA	LIC. WALTER A. CABRERA HERNÁNDEZ

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	LIC. MARCO ANTONIO OLIVA ORELLANA
EXAMINADOR	LIC. JOSÉ ROLANDO ORTEGA BARREDA
EXAMINADOR	LIC. NELTON MÉRIDA

ORDEN DE IMPRESIÓN

DEDICATORIA

- A DIOS: LUZ DE SABIDURÍA QUE GUÍA MI VIDA
- A MIS PADRES: LUIS MONZÓN VILLATORO
MARIA FLORENTINA CARCAMO (QPD)
POR SER MIS GUÍAS PERSONALES.
ESTA META CUMPLIDA Y EL TRIUNFO ALCANZADO, ES
UNA PEQUEÑA MUESTRA DE MI AMOR.
- A MI HIJA: JENNIFER ALEJANDRA
PORQUE AL NACER ELLA, RENACIERON MIS ANHELOS DE
SUPERACIÓN.
- A MIS HERMANOS: SILVIA, ISIS MARIA, FERNANDO JAVIER. CON CARÍÑO.
LUIS ADOLFO PORQUE SIEMPRE HAS HECHO LA
DIFERENCIA.
- A MIS TIOS: EN ESPECIAL A FLORY, EDWIN, DONATO, NOELIA Y ALVARO
POR EL APOYO QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO.
- A MI ABUELITA: MARIA LUISA VILLATORO LA PERSONA QUE MÁS ADMIRO.
POR DARME SU AMOR, COMPRENSIÓN Y APOYO
INCONDICIONAL.
- A MIS PRIMOS Y SOBRINOS: EN ESPECIAL A EDWIN, CRISTIAN, ANA CRISTINA,
ALEJANDRO Y MARÍA FERNANDA. CON MUCHO
CARIÑO
- A MIS AMIGOS: VIVIAN, LUCY, LUIS, VANESSA, GERMAN, PAOLA Y EMILIO,
POR LAS EXPERIENCIAS COMPARTIDAS.
A NORMA GUISELA POR SU AMISTAD INCONDICIONAL.
A DINORA GRAMAJO, GIOVANNA LEMUS, REBECA
LIRRAYES, AIDA SARAVIA, SUSY EYADEH Y BETTY
HERNÁNDEZ, PORQUE SIN SU AFECTO Y APOYO MI VIDA
NO SERIA LA MISMA.
A GIOVANNI, POR CAMBIAR MI VIDA Y PORQUE SIN SU
APOYO, ESTE PASO NO HUBIERA SIDO POSIBLE.
- A MI ASESOR: LIC. VICTOR GAUDENCIO PÉREZ ARÉVALO
POR COMPARTIR SU EXPERIENCIA, SU TIEMPO Y
CONSEJOS.
- A: MIS CENTROS DE ESTUDIO
- LA GLORIOSA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PORQUE EN SUS AULAS SE FORMÓ MI ESPÍRITU COMO
PROFESIONAL.
- TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA ME
HAN APOYADO Y QUE POR EL ESPACIO NO PUEDO
MENCIONAR.
MUCHAS GRACIAS.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

1.1.	Definición	1
1.2.	Importancia	2
1.3.	Surgimiento y evolución	2
1.4.	Antecedentes históricos	3
1.5.	Objetivos	3
1.6.	Clasificación	4
1.7.	Características	5
1.8.	Obligaciones fiscales	6
1.9.	Fiscalización	16
1.10.	Otras obligaciones legales	18

CAPITULO II

2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LAS INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS

2.1	Definición	21
2.2	Objetivos de la planificación estratégica	21
2.3	Importancia de la planificación estratégica	21
2.4	Estrategias	22
2.5	Factores importantes	22
2.6	El enfoque estratégico	22
2.7	Dimensiones del cambio	24
2.8	Proceso de planificación estratégica	25
2.9	Diagnostico de la situación actual	26
2,9,1	Identificación de factores clave	26
2,9,2	Demandas y expectativas	26
2,9,3	Identificación de los clientes externos	27
2,9,4	Identificación de los clientes internos	27
2,9,5	Análisis externo	27
2,9,6	Análisis interno	31
2,9,7	Análisis FODA	34
2,9,8	Definición de misión, visión, valores	36
2,9,9	Formulación de la estrategia	37
2.1	Objetivos estratégicos	38
2,10,1	Características de un objetivo estratégico	38
2,10,2	Bases para formulación de objetivos	39
2,10,3	Formulación de las políticas	39
2,10,4	Características de las políticas	39
2,10,5	Asignación de recursos	40
2.11	Plan estratégico	40
2,11,1	Componentes del plan estratégico	40
2,11,2	Objetivos del plan estratégico	40

CAPITULO III		
3	ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PROYECTOS	
3.1	Elaboración de proyectos	41
3,1,1	Definición de proyectos	41
3,1,2	El ciclo de proyecto	41
CAPITULO IV		
4	NATURALEZA DE LA ENTIDAD Y ASPECTOS GENERALES ORGANIZACIÓN "MUJER, VAMOS ADELANTE"	
4.1	Historia	53
4.2	Estructura organizativa	54
4.3	Modelo contable	56
4,3,1	Sistema de contabilidad por fondos	56
4,3,2	Características del sistema de contabilidad por fondos	57
4.4.	Plan estratégico, planes operativos y presupuesto institucional de la organización	59
4,4,1	Plan estratégico	59
4,4,2	Misión	59
4,4,3	Visión	59
4,4,4	Principios y valores	59
4,4,5	Objetivos críticos	60
4,4,6	Objetivos específicos	60
4.5	Planes operativos	61
4.6	Presupuesto institucional	61
4.7	Manual de Procedimientos administrativos, contables y financieros	64
4,7,1	Objetivo general	64
CAPITULO V		
5	LA CONTABILIDAD DEBE ESTAR ACORDE CON LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	
5.1	Procedimientos a seguir para que el plan estratégico sea parte íntegra de la planificación estratégica e integrarlo con la contabilidad	66
5,1,1	Diferencia entre el plan estratégico institucional y la planificación estratégica	66
5,1,2	Pasos para articular la planificación estratégica con la contabilidad	66
5.2	Proceso contable de la organización "Mujer, vamos adelante"	68
5,2,1	Presentación del proyecto	68
5,2,2	Fuentes de financiamiento	70
5,2,3	Políticas contables y aspectos contractuales	70
5,2,4	Partidas a realizar	72
5,2,5	Libro mayor	74
5,2,6	Informes a generar	77
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFIA	85
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En Guatemala, al igual que en muchos países, existen Organizaciones Sin Fines de Lucro, también llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

Entre los beneficios que prestan se pueden mencionar los servicios y atención que el Estado no puede cubrir; generan fuentes de empleo y canalizan la ayuda internacional más directa a los beneficiarios.

Su funcionamiento lo logran a través de donantes particulares y el cobro por algunos servicios como investigaciones y la venta de documentos elaborados por la misma organización.

Los fondos con los que trabajan, en su mayoría se obtienen por medio de la presentación de un proyecto a una agencia donante, es analizado y posteriormente aprobado.

A raíz de la necesidad de tener un mayor impacto, los organismos donantes priorizan los fondos de acuerdo a sus políticas de cooperación, es por esto que se exige un manejo eficiente. Esta es una razón por la cual la implementación de la Planificación Estratégica Institucional se hace necesaria, ya que esta no solo es un indicativo de la estabilidad de la Organización, sino del control interno de la institución (refiriéndose a control interno como la herramienta que permite retroalimentar la ejecución y verificar que los objetivos establecidos se cumplan), proporciona los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo, para presentar los resultados propuestos e informar aspectos financieros relacionados con dichos resultados.

Al elaborar la Planificación Estratégica con la participación de todos los involucrados en el funcionamiento de la entidad, se logra contar con Planes Operativos, un Presupuesto General bien definido y la contabilidad involucrada en todos estos aspectos. Con estas herramientas interrelacionadas, la organización podrá no solo rendir un informe preciso a la entidad donante, sino que ejercerá control más allá de un proyecto y ganará confianza en el medio en que se desenvuelve lo cual redundará en la obtención de más fondos y por lo tanto

mayores posibilidades de cumplir con los objetivos establecidos por la propia organización.

Las organizaciones sin fines de lucro están sujetas al cumplimiento de leyes de carácter general, leyes tributarias y leyes de carácter social y laboral.

La presente tesis comprende cinco capítulos, de los cuales se presenta a continuación una breve reseña:

En el Capítulo I, "Aspectos Generales de las Organizaciones Sin Fines de Lucro" se presenta la definición, importancia, surgimiento y evolución de las mismas, antecedentes históricos, objetivos, clasificación, características, obligaciones fiscales, aspectos relacionados con la fiscalización y otras obligaciones legales que deben cumplir o el riesgo que se toma al obviarlas, ya que también el aspecto tributario influye en la estabilidad de la institución.

En el Capítulo II "Importancia de la Planificación Estratégica para las Instituciones No Lucrativas" se describen los pasos a seguir para la elaboración de dicho documento.

El capítulo III desarrolla el tema de los proyectos, un aspecto importante que servirá para elaborarlos y presentarlos para que sean analizados y posteriormente aprobados por los Organismos donantes.

El capítulo IV presenta la información de una Organización Sin Fines de Lucro real, de la cual se proporcionaron algunos datos para poder realizar la presente investigación. Se presenta la historia, estructura organizativa, modelo contable, el sistema de contabilidad por fondos necesario para este tipo de entidades, Plan Institucional, Planes Operativos y Presupuesto.

El capítulo V describe la forma en que debe operar la contabilidad para estar acorde con la planificación Institucional, un proyecto aprobado, partidas contables de los movimientos efectuados, los estados financieros y la ejecución presupuestaria correspondiente.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones resultado de la presente investigación.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO
- 1.1. DEFINICIÓN

Son las organizaciones que se constituyen para realizar actividades de beneficio social, no lucran ni distribuyen utilidades entre sus asociados.

Otra definición muy común utilizada en el medio es que son aquellas entidades que se han constituido con el objeto de prestar servicios comunitarios para ayudar al desarrollo de los sectores de la población en desventaja económica, los cuales son considerados dentro de la sociedad como grupos marginados y que, en la actualidad, constituyen un punto de partida para la solución de los problemas que más castigan a la sociedad como lo son: el analfabetismo, drogadicción, prostitución y violencia intrafamiliar, entre otros. Los propósitos pueden ser: gremiales, económicos, religiosos, culturales, profesionales, de desarrollo, promoción social, políticos, deportivos y otros.

Estas instituciones por ser de carácter no lucrativo, no obtienen beneficios derivados de sus operaciones. Aunque en la práctica algunas si los obtienen e incluso es deseable y necesario que así sea, para poder cumplir con sus objetivos en función de la naturaleza de sus actividades sociales. Los excedentes se aplican en la realización de los objetivos de las entidades que varían de acuerdo a su naturaleza, la variable se da en que los beneficios obtenidos no son repartidos entre los miembros de la organización, sino que se destinan a la realización de los objetivos por los que fue creada, creando un fondo para mantener el crecimiento y expansión de sus actividades, por lo que llegan a ser autosostenibles en la medida que obtienen beneficios como producto de sus actividades y/o donaciones de terceros.

1.2. IMPORTANCIA

Las entidades de carácter no lucrativo, coadyuvan en el desarrollo social y económico de Guatemala. Tienen entre sus objetivos satisfacer necesidades de la población, que el gobierno y las empresas mercantiles no cubren. Funcionan con recursos económicos que obtienen de sus operaciones ordinarias y extraordinarias para aplicarlos en los servicios sociales que prestan de acuerdo a sus objetivos y fines establecidos.

1.3. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN

Los problemas sociales, políticos y económicos por los que atraviesa el país al igual que los países latinoamericanos, han provocado grandes necesidades principalmente dentro del sector informal y marginado de nuestra sociedad, necesidades tales como: vivienda, educación, salud, alimentación, etc. Que han tratado de satisfacer organizaciones de interés social no gubernamentales a través de proyectos generales y específicos orientados a darle a la población de bajos recursos, lo necesario para subsistir.

“En Guatemala, el incremento de las ONG’s y su proliferación comenzó a ser notorio a partir del terremoto de 1976 y se hicieron más ostensibles al agudizarse el conflicto social desde el inicio de la década de los ochenta.

Surgieron originalmente de iniciativas religiosas y actualmente son promovidas e impulsadas por sectores profesionales, institucionales, políticos y movimientos internacionales” (7,13)

Este fenómeno se debe, entre otros, a la poca respuesta estatal a las necesidades básicas de la sociedad ya que las ONG’s proporcionan múltiples alternativas de solución a las demandas de educación, crédito, producción, infraestructura, salud, vivienda, derechos humanos, etc.

1.4. ANTECEDENTES HISTORICOS

“En la época de la colonia española del año 1525 a 1821, se formaron las primeras entidades de carácter no lucrativo en Guatemala que son: la iglesia católica y los partidos políticos conservador y liberal” (9,13)

Es importante destacar también como antecedentes de las Organizaciones Sin Fines de Lucro con orientación al desarrollo, el papel que jugó la sociedad económica Amigos del País, la cual fue creada en Guatemala en 1794 por acuerdo del rey Carlos IV de España y surgió mediante la iniciativa de Jacobo de Villaurrutia con el propósito de promover el progreso de la agricultura, las artes, el comercio, la industria y las ciencias, así como mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las regiones en que dicha sociedad se fundó.

1.5. OBJETIVOS

Las ONG´s generalmente son formadas para ayudar a la población a satisfacer diferentes necesidades que el gobierno no puede cubrir por sí sólo. Algunas tienen como objetivo apoyar la educación, la salud, la alimentación, la infraestructura de vivienda básica y otros.

“La mayoría de las ONG´s realizan programas que corresponden a la administración pública, agua y disposición de desechos, desarrollo, ayuda material, bienestar social, comunicación y transporte, construcción y vivienda, cooperativas de crédito y financiamiento, cultura, desarrollo empresarial y gerencial, educación, energía, nutrición, población y servicios familiares, política económica y planificación, promoción de alimentos, acuicultura y agricultura, salud pública, microempresa, atención de niños, atención a refugiados y otros” (8,13) .

1.6. CLASIFICACIÓN

1.6.1. POR SU FORMA LEGAL

Por la figura jurídica bajo la que operan y de acuerdo con el ordenamiento legal de Guatemala, estas organizaciones pueden ser:

Fundaciones

Asociaciones Civiles

Organizaciones Sin Fines de Lucro

El Código Civil es la base legal que regulaba hasta el mes de enero 2003 a las Fundaciones y a las Asociaciones Civiles en aspectos generales, mientras que el Decreto 2-2003 vigente a partir del mes de marzo 2003, regula a las mismas organizaciones y las define en forma específica. Así mismo en sus artículos 19 y 20 indica que las Fundaciones y las Asociaciones Civiles obtienen su personalidad jurídica a través de la escritura constitutiva.

1.6.2. POR LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUEN

Como ya se indicó el fin primordial de una ONG es alcanzar el bienestar o desarrollo de la población más necesitada, sin repartir utilidades entre sus asociados, sino que volver a invertirlos, por lo que basados en la determinación y énfasis en su trabajo y en el alcance de sus acciones, se agrupan en cuatro "Generaciones".

□ De Primera Generación

Se agrupan en este rango aquellas instituciones dedicadas a brindar un bienestar y alivio, satisfacen las necesidades inmediatas de la población resultante de conflictos armados o desastres naturales, sin contar con objetivos trazados a largo plazo.

□ De Segunda Generación

Estas instituciones son formadas para desarrollar proyectos a nivel micro o sea de un sector de la población, poco preocupadas por procesos en el ámbito nacional.

- De Tercera Generación

Están basadas en una estrategia y visión estructural del desarrollo, donde los conceptos de sostenibilidad y transformación social son centrales y se observa una interdependencia entre los niveles micro y macro.

- De Cuarta Generación

Estas instituciones están más desarrolladas ya que están basadas en la estrategia de acompañar movimientos populares para generar cambios a escala mundial.

Al analizar esta clasificación nos damos cuenta que algunas ONG's pueden presentar características o rasgos de una o más generaciones a la vez y en Guatemala las ONG's se encuentran entrando a la tercera generación, aunque algunas veces se encuentran en la segunda clasificación y en la práctica tengan rasgos de la primera generación.

1.7. CARACTERÍSTICAS

- a) El Código Civil, en el artículo 15, indica que son personas jurídicas: Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de algún otro orden, cuya constitución fue debidamente aprobada por la autoridad respectiva, los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social, creadas o autorizadas por la autoridad correspondiente, se consideran también asociaciones. Las asociaciones no lucrativas podrán establecerse con la autorización del Estado, en forma accionada, sin que, por ese solo hecho, sean consideradas como empresas mercantiles.
- b) Su finalidad debe ser ayudar a personas y grupos de bajos ingresos, a pesar de su Estado actual a estratos superiores, en los cuales ellos dirijan su propio proceso de desarrollo orientado a mejorar sus condiciones de vida.
- c) Que los beneficios o excedentes obtenidos no se repartan entre sus socios, sino que se destinen a los fines para los cuales fue creada.

- d) Cuentan con régimen de protección legal y al mismo tiempo todas estas instituciones, están sometidas a la vigilancia del Estado y podrán ser intervenidas por el Ejecutivo cuando el interés o el orden público lo requiera.

1.8. OBLIGACIONES FISCALES

1.8.1. CONSTITUCIÓN

En la legislación vigente en el país se norman los procedimientos de constitución de las Organizaciones Sin Fines de Lucro y las respectivas obligaciones a que están afectas, las cuales se citan a continuación:

1.8.2. CÓDIGO DE COMERCIO

Establece en el artículo dos que: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1o. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios. 2o. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios. 3o. La banca, seguros y fianzas. 4o. Las auxiliares de las anteriores” (1,13)

Basándose en lo que indica la cita anterior, las Organizaciones Sin Fines de Lucro no son comerciantes, pero esto no las exime de tener la obligación de inscribirse ante la administración tributaria, ya que se constituyen en sujeto pasivo de obligaciones y agentes retenedores del Impuesto Sobre la Renta, del Impuesto al Valor Agregado y otros, que en los siguientes párrafos se detallarán.

1.8.3. LEY DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO

El objeto de esta Ley, según el artículo uno, es normar la constitución y funcionamiento de estas organizaciones. Indica que el Estado facilitará la inscripción, registros correspondientes y ejercerá la fiscalización de conformidad con la Constitución Política y las leyes que le sean aplicables.

El artículo dos indica que son ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de las de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal que le corresponda. Sus estatutos deben regir su organización y funcionamiento.

Indica en el artículo tres, las finalidades básicas que deben tener como ONG: a) Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social. b) Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

El artículo cinco indica que para iniciar el proceso de constitución debe ser faccionada una escritura pública y presentarla en el Registro Civil de la cabecera municipal en donde constituyan su domicilio, adquieren personalidad jurídica propia y distinta de sus asociados.

□ Asociaciones constituidas en el extranjero

Para que adquieran su carácter de instituciones, entre otros, deben de cumplir los siguientes requisitos:

Nombramiento de un mandatario en Guatemala

Solicitud ante la Municipalidad respectiva

Presentación del primer testimonio de la escritura de constitución

Esta Ley, indica que debe crearse un Reglamento dentro del plazo de sesenta días a partir de su vigencia, la cual entró en vigencia el 24 de febrero del año 2003 y aún no se publica dicho Reglamento, por lo que aún existe ambigüedad en su aplicación.

El 15 de enero del año 2004 la Corte de Constitucionalidad suspendió el artículo 16 que se refiere a la fiscalización, este indicaba que todas las organizaciones, independientemente de su departamento de auditoria interna, serían fiscalizadas por la Contraloría General de Cuentas.

1.8.4. CÓDIGO CIVIL

A pesar de estar reguladas actualmente por el Decreto 2-2003, el Código Civil en el artículo 20 norma la forma en que se deberán constituir las fundaciones, indicando que se constituirán por escritura pública o por testamento. En el instrumento de fundación debe indicarse el patrimonio afecto, el fin a que se destina y la forma de administración. La autoridad respectiva aprobará el funcionamiento de la fundación si no fuere contraria a la ley y a falta de disposiciones suficientes, dictará las reglas necesarias para dar cumplimiento a la voluntad del fundador. El Ministerio Público deberá vigilar porque los bienes de las fundaciones se empleen conforme a su destino.

Si el fin de la fundación no se realiza o si resultaran insuficientes los bienes para la finalidad propuesta o si fuera oneroso su mantenimiento, probadas estas circunstancias ante el juez de Primera Instancia competente, será incorporado el patrimonio de la fundación a otra institución que persiga fines análogos, salvo lo que a este respecto hubiere dispuesto el fundador, esto se encuentra en el artículo 21.

Según el artículo 24 las personas jurídicas son civilmente responsables de los actos de sus representantes que en el ejercicio de sus funciones perjudiquen a tercero o cuando violen la ley o no la cumplan; quedando a salvo la acción que proceda contra los autores del daño. La disolución está normada en el artículo 25, indicando que esta será a voluntad de la mayoría de miembros y las causas estarán indicadas en los estatutos. También pueden disolverse por acuerdo de la autoridad respectiva, a pedido del Ministerio Público, cuando se compruebe que sus actividades son contrarias a la ley y al orden público. Disuelta una asociación, los bienes que le pertenezcan tendrán el destino previsto en sus estatutos y si nada se hubiere dispuesto, serán considerados como bienes vacantes y aplicados a los objetos que determine la autoridad que acuerde la disolución. En el artículo 27 se indica que la extinción de la persona jurídica no la exime de las responsabilidades que hubiere dejado pendientes y no cesará la representación de las personas que la hayan tenido, hasta que estén finalizados

los asuntos relacionados con dicha persona jurídica que estén pendientes de terminar.

1.8.5. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

La Constitución Política de la República como ley máxima, otorga en su artículo 34 el derecho de asociarse libremente y es la base que cada asociación de carácter no lucrativa debe observar para iniciar su formación.

1.8.6. CÓDIGO TRIBUTARIO

El Código Tributario fue creado para unificar el criterio en materia tributaria, regular las relaciones entre los contribuyentes y la administración tributaria y normar las obligaciones y las sanciones por el incumplimiento de dichas obligaciones. El artículo 20, regula la Solidaridad en el pago de un impuesto e indica "...que los obligados respecto de los cuales se verifica un mismo hecho generador de la obligación tributaria, son responsables en forma solidaria del cumplimiento de dicha obligación". Es decir, que si la organización realiza alguna actividad sujeta a cualquier impuesto, ésta debe cumplir u obligar a que se cumpla con el compromiso contraído, ya que es solidariamente responsable ante las autoridades fiscales por el cumplimiento.

El artículo 41, se refiere a las Retenciones y se establece que "las personas individuales o jurídicas propietarias de empresas o entidades obligadas a inscribirse en los Registros Mercantil ó Civil, deberán retener las cantidades o porcentajes que en cada caso disponga la ley tributaria respectiva y enterarlos en las cajas fiscales, o en los bancos del sistema cuando así esté autorizado, en los plazos y condiciones que dicha ley especifique". De acuerdo a lo indicado anteriormente, cualquier entidad no lucrativa inscrita en el Registro Civil se convierte en un agente de retención de impuestos.

Otro artículo que es aplicable a las actividades que realizan las ONG's es el 65, que indica el alcance que tienen las exenciones tributarias de los contribuyentes

que realizan en forma efectiva y directa, actividades, actos o contratos que sean materia u objeto específico de tal exención o beneficio. Para poder gozar de este beneficio, las ONG´s deben estar inscritas como exentas y no pueden transferir el beneficio recibido.

El Artículo 91 tipifica las multas en que incurren los agentes de retención, cuando incumplen con presentación de la declaración y el pago de los impuestos retenidos.

Las sanciones a que se hacen acreedores los contribuyentes por no cumplir con las obligaciones formales que le son inherentes, se encuentran tipificadas en el artículo 94, que entre otras indica las siguientes omisiones:

- a) Omisión en el aviso de modificación de los datos de inscripción.
- b) Alteración del número de identificación tributaria en declaraciones o registros
- c) Realizar compras sin exigir la documentación necesaria
- d) No llevar al día los libros contables.

1.8.7. IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La Ley en el numeral c) del artículo seis, indica qué están exentas: "Las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Dirección, 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, siempre que 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" (12,13).

El artículo 38 en la literal s) indica que podrán deducirse de la renta neta para determinar su renta imponible: "Las donaciones que puedan comprobarse fehacientemente, otorgadas a favor del Estado, las municipalidades y sus empresas; a las asociaciones y fundaciones no lucrativas de asistencia, servicio social. La

deducción máxima permitida por este concepto en cada período de liquidación definitiva anual, no podrá exceder del cinco por ciento (5%) de la renta neta, ni de un monto máximo de quinientos mil quetzales (500,000.00) anuales (11,13)

Para acreditar las donaciones, el artículo 18 del Acuerdo Gubernativo número 206-2004, del Presidente de la República, Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, describe los requisitos que deberán cumplir los documentos contables para acreditar este tipo de gasto:

- a) Los formularios de ingresos autorizados por la Contraloría General de Cuentas de la Nación para el caso de donaciones a favor del Estado, las municipalidades y sus entidades.
- b) Emitir recibos por las donaciones o cuotas recibidas. Según el artículo 19 del Reglamento de la Ley, deben cumplir con los requisitos siguientes:
 1. Nombre o razón social de la entidad beneficiaria.
 2. Domicilio fiscal.
 3. Número de Identificación Tributaria (NIT)
 4. Número correlativo del documento.
 5. Fecha de emisión del documento.
 6. Nombre, razón o denominación social del donante.
 7. Número de Identificación Tributaria del donante.
 8. Domicilio fiscal del donante.
 9. Descripción del bien o monto de la donación en números y letras.

Los datos a que se refieren los numerales del uno al cuatro siempre deben ser pre-impresos en los recibos; así mismo, el artículo 50 del Decreto número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la administración tributaria, que adiciona al artículo 29 literal d) del Decreto 27-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto al Valor Agregado, indica que entre otros documentos, en casos concretos y debidamente justificados, la administración tributaria, para facilitarle a los contribuyentes el adecuado cumplimiento en tiempo de sus obligaciones tributarias derivadas de dicha Ley, puede autorizar otros documentos, esto se puede interpretar que, a

solicitud de la organización, los recibos por concepto de donaciones podrán ser autorizados por la administración tributaria.

1.8.8. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

En la ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92, en el artículo seis, numeral cinco indica que entre otros sujetos pasivos del impuesto se encuentran: “Las sociedades civiles, las mercantiles, las irregulares, y las de hecho y las copropiedades, salvo las comunidades hereditarias, en los casos previstos en el Artículo tres numeral cinco, si dichos sujetos no cubrieran el impuesto, cada adjudicatario será responsable de su pago en la parte correspondiente a los bienes que le sean adjudicados”(11,13).

Según el artículo siete, numeral 13 entre las exenciones generales se encuentran: “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”.

Es decir, las Organizaciones Sin Fines de Lucro tienen dos calidades, una exenta por los servicios que presta según sus objetivos y la otra afecta, por los otros servicios prestados, para acreditar ambos servicios, la organización deberá de inscribirse en la administración tributaria, inscribiendo dos negocios, uno será el exento y el otro que cumplirá con la parte afecta por los ingresos afectos. Como ejemplo de una actividad afecta, como se describe en el anexo VII, numeral 6.1 inciso cinco, en donde se indica que, previo pacto realizado por las partes involucradas, se podrán autorizar préstamos al personal, pagando porcentajes de interés bancarios menores a los vigentes, dichos intereses deberán ingresar a la organización como Otros Ingresos, por los cuales deberá emitirse la factura correspondiente.

Para que se reconozca el crédito fiscal deducible del débito que se genera al momento de emitir una factura por la actividad afecta, según el artículo 18, la documentación debe cumplir con los requisitos siguientes:

- Que se encuentre respaldado por las facturas, facturas especiales notas de débito, en el recibo de pago cuando se trate de importaciones, o en las escrituras públicas.
- Que estén a nombre del comprador y contengan su número de identificación tributaria (NIT), o su número de cédula.
- Que en el documento se identifique la compra o la prestación del servicio.
- Que se encuentren registrados en el libro de compras.
- Que el saldo del crédito fiscal se encuentre registrado en los libros de contabilidad como una cuenta por cobrar a favor del contribuyente.

El artículo siete, indica lo referente a los ingresos exentos aplicables a las ONG's en los incisos siguientes:

Inciso nueve, los aportes y donaciones que reciban, siempre que estén constituidas legalmente y debidamente inscritas como tales.

Inciso 10, los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódicas a las asociaciones o instituciones sociales, gremiales, culturales, científicas, educativas y deportivas.

Inciso 13, 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.

Están consideradas como consumidores finales, es decir, que en las compras que efectúan, el IVA pagado forma parte del costo.

Si se da el caso de que realizan compras con proveedores que no están inscritos en la Superintendencia de Administración Tributaria, deben solicitar la autorización para imprimir facturas especiales, de tal forma que los documentos de soporte de la organización o entidad no lucrativa sean legales. Si se autorizan estos documentos, debe de observarse los requisitos que se indican en el artículo 52 de la ley, que a continuación se enumeran:

- La denominación factura especial.

- Numeración correlativa. En aquellas numeraciones que tengan también una identificación de serie, ésta deberá constar de un máximo de tres caracteres.
- Nombre completo y nombre comercial del contribuyente emisor, si es persona individual; razón social y nombre comercial si es persona jurídica.
- Número de identificación tributaria (nit) del emisor.
- Dirección del establecimiento u oficina donde se emite el documento.
- Fecha de emisión del documento.
- Nombre completo del vendedor o prestador del servicio, persona individual, a quien se le emite la factura especial.
- Nit del vendedor o prestador de servicios. En caso de que éste no tenga Nit, se dejará constancia del número de cédula de vecindad.
- Dirección del vendedor o prestador de servicios, a quien se le emite la factura especial.
- Descripción de la venta, prestación de servicio o de los arrendamientos y de sus respectivos valores.
- Descuentos concedidos.
- Cargos aplicados con motivo de la transacción.
- Precio total de la operación.

Los primeros cinco incisos, deben estar pre-impresos.

Así mismo, como se menciona en el último párrafo del inciso 1.8.7. Impuesto Sobre la Renta, a solicitud de la Organización, los recibos por concepto de donaciones podrán ser autorizados por la administración tributaria.

1.8.9. LEY DEL IMPUESTO A LAS EMPRESAS MERCANTILES Y AGROPECUARIAS (IEMA)

Como lo indica en su artículo uno, se establece un impuesto a cargo de las personas individuales o jurídicas, propietarias de empresas mercantiles o agropecuarias, domiciliadas o situadas en el territorio nacional.

En el artículo cinco, inciso c) describe quienes están exentos del pago de este impuesto, e incluye a las asociaciones, fundaciones y otras entidades sociales,

siempre y cuando la totalidad de sus ingresos sirva para el fin que fueron creadas y que no repartan sus utilidades entre los asociados.

Como lo indica el Código de Comercio, las organizaciones sin fines de lucro no son comerciantes y no desarrollan actividades mercantiles, por lo que no están afectas a este impuesto.

Esta Ley fue declarada inconstitucional por medio de Resolución de la Corte de Constitucionalidad el 03 de febrero de 2004.

1.8.10. IMPUESTO EXTRAORDINARIO Y TEMPORAL DE APOYO A LOS ACUERDOS DE PAZ (IETAAP)

Vigente a partir del 1 de julio de 2004 al 31 de diciembre de 2007.

En el artículo 1, indica que es un impuesto extraordinario y temporal como apoyo a los acuerdos de paz, los obligados son las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, así como los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos.

Por lo anterior, las organizaciones sin fines de lucro, en la parte que corresponde a las donaciones no están obligadas al pago de este impuesto, pero al realizar operaciones mercantiles, estos ingresos estarán afectos, por lo nace la obligación del pago correspondiente de acuerdo a la Ley.

Además, en el artículo cuatro, inciso e), indica que, entre otras, "...las asociaciones, fundaciones, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederación, están exentas del impuesto, siempre y cuando, en ningún caso, repartan utilidades, beneficios o bienes entre sus integrantes" (5,13)

1.8.11. LEY SOBRE PRODUCTOS FINANCIEROS

El artículo nueve de esta ley, indica que están afectos al pago del impuesto, los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos y que son sujeto pasivo del impuesto, las personas individuales o jurídicas domiciliadas en el país, que obtengan ingresos por concepto de intereses. Por lo anterior, las Organizaciones Sin Fines de Lucro, están sujetas a retener dicho impuesto, ya que algunas cuentas generan intereses, por ejemplo, si se realiza un préstamo (ver anexo VII, inciso 6.1, numeral cinco, en este caso la organización tomará la figura de agente retenedor y deberá enterar en las cajas fiscales el monto total retenido.

1.8.12. CÓDIGO PROCESAL PENAL

Indica claramente en sus artículos 358 "A" y 358 "B", las actividades que se consideran defraudación tributaria y casos especiales de defraudación tributaria, respectivamente, é indica que comete el delito de defraudación tributaria quien, mediante simulación, ocultación, maniobra, ardid o cualquier otra forma de engaño, induzca a error a la administración tributaria en la determinación o el pago de la obligación tributaria, de manera que produzca detrimento o menoscabo en la recaudación impositiva; así mismo, quién utilice mercancías, objetos y productos beneficiados por exenciones o franquicias, para fines distintos de los establecidos en la ley que conceda la exención o franquicia, sin haber cubierto los impuestos que serían aplicables a las mercancías, objetos o productos beneficiados, quien comercialice clandestinamente mercancías evadiendo el control fiscal o el pago de tributos, se entiende que actúa en forma clandestina quien estando obligado a ello, carezca de patente de comercio, no lleve libros de contabilidad, registros contables y no tenga establecimiento abierto al público, quien utilice en forma indebida, destruya o adultere sellos, timbres, precintos y

otros medios de control tributario, quien destruya, altere u oculte las características de las mercancías, u omita la indicación de su destino o procedencia, quien haga en todo o en parte una factura o documento falso, que no está autorizado por la administración tributaria, con el ánimo de afectar la determinación o el pago de los tributos, quien lleve doble o múltiple contabilidad para afectar negativamente la determinación o el pago de tributos, quien falsifique las marcas oficiales de operación de las cajas de la Administración Tributaria, quien altere o destruya los mecanismos de control fiscal, colocados en máquinas registradoras o timbradoras, los sellos fiscales y similares, cometen casos especiales de defraudación tributaria.

Esto indica que, si las exenciones se utilizan para fines distintos de los que se autorizaron, se incurre en defraudación tributaria.

1.9. FISCALIZACIÓN

Generalmente en los estatutos de las ONG's se establece la creación del ente fiscalizador interno, que se encargará de revisar las operaciones de la entidad con el fin de determinar si están logrando los objetivos para los que fue creada y si se están cumpliendo con las disposiciones legales a que están sujetas.

Dicho órgano fiscalizador, puede ser constituido por una o más personas que no intervengan directamente en el proceso de ejecución y registro de transacciones.

En lo que respecta a la fiscalización de las ONG's, la variedad de actividades ó campo de acción, dificulta crear un control estándar para su verificación, pues existen asociaciones, fundaciones e instituciones de tipo cultural, educativo, artístico, científico, las cuales tienen una función específica, diferente de las asociaciones de asistencia social, por lo que se tiene que realizar un programa específico.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es la fuente del financiamiento y a este respecto, algunos donantes, como es el caso de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de Norteamérica (por sus siglas en ingles AID), exigen en

el contrato de donación que una firma de auditores independientes realice la fiscalización de los fondos.

En lo que respecta al aspecto tributario, a continuación se presentan las obligaciones a que están afectas las ONG's:

1.9.1. EXENCIÓN, DEFINICIÓN

“Es la dispensa total o parcial del cumplimiento de la obligación tributaria, que la ley concede a los sujetos pasivos de ésta, cuando se verifican los supuestos establecidos en dicha ley”. (13,13)

Las exenciones pueden ser establecidas por la propia ley en forma general por la Constitución Política de la República de Guatemala.

Las exenciones que están normadas en la Constitución Política de la República de Guatemala. Citan a las entidades o personas que cumplen con la calidad de ser exentas, las cuales se listan a continuación:

- “Centros educativos públicos y privados
- Universidades constituidas legalmente
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y el Comité Olímpico Guatemalteco
- Las Misiones diplomáticas y consulares acreditadas ante el Gobierno de la República, así como los agentes y funcionarios, empleados diplomáticos y consulares incluidos en la Convención de Viena.
- Los Organismos Internacionales.
Las exenciones generales están normadas en las leyes tributarias. Entre otras, se pueden mencionar:
- Las personas individuales o jurídicas amparadas por régimen de importación temporal.
- Los servicios que presten las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos y la Bolsa de Valores.

- Los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, culturales, asistencia o servicio social y las religiosas no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales.
- Las demás que cada ley tributaria específica establezca” (2,13).

1.10. OTRAS OBLIGACIONES LEGALES

1.10.1. CÓDIGO DE TRABAJO

El artículo uno del Decreto número 1441 del Congreso de la República, Código de Trabajo, regula los derechos y obligaciones entre patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

□ Definición de 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” (3,13)

□ Definición de trabajador

“Es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo” (4,13).

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, se reafirma la inclusión de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en las disposiciones del Código de Trabajo.

También indica en su artículo 12, que los derechos de los trabajadores son irrenunciables, aunque se expresen en un contrato, reglamento interior de trabajo u otro pacto o convenio cualquiera, independientemente de la condición o naturaleza de su patrono.

Así mismo, en el artículo 102 regula que todo patrono que ocupe permanentemente 10 o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, dicha institución es la obligada de suministrar modelos y normas para su debida impresión. Si el patrono no ocupa a las 10 personas, pero si a 3 ó más, debe llevar planilla de conformidad con los modelos que adopte el IGSS, así mismo, esta dependencia obliga a que si se tienen 3 o más

trabajadores están obligadas a inscribirse ante el IGSS como patronos, retener y pagar las cuotas laborales y patronales respectivas.

También en la legislación suprema que existe en Guatemala, la Constitución Política de la República, en la Sección Octava, artículos 101 y 102, establece:

“El Derecho al trabajo es un derecho de la persona y una obligación social, por lo que debe crearse una legislación laboral de acuerdo a principios de justicia social”

También establece los derechos sociales mínimos, entre los que se encuentran:

Libre elección de trabajo y condiciones económicas satisfactorias

Todo trabajo debe ser remunerado

Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones eficiencia y antigüedad, etc.

1.10.2. INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (I.G.S.S.)

De acuerdo a la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en su artículo primero, indica que “Se crea una institución autónoma de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Su finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima y con fundamento en el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala” (promulgada el 11/3/1945), en donde indica que el Estado reconoce y garantiza el derecho a la Seguridad Social para beneficio de sus habitantes. Su campo de aplicación se encuentra establecido en el artículo 27 de la Constitución de la República de Guatemala, en donde se indica que “Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de seguridad social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimun de protección que el interés y la estabilidad social requieran que se les otorgue” (6,13).

Así mismo, en el artículo 103 se establece que todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dicho salario se debe fijar periódicamente y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadero agrícola. Esa fijación debe también tomar en cuenta si los salarios se pagan por unidad de tiempo, por unidad de obra o por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono y ha de hacerse adoptando las medidas necesarias para que no salgan perjudicados los trabajadores que ganan por pieza, tarea, precio alzado o a destajo.

Por lo anterior, considerando que las Organizaciones Sin Fines de Lucro contribuyen al proceso productivo en el área de servicio están obligadas a inscribirse, tengan o no los recursos económicos para pagar las cuotas patronales.

1.10.3. INSTITUTO DE RECREACIÓN PARA LOS TRABAJADORES E INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN

Ambas instituciones fueron creadas para la recreación y fortalecer la capacidad de los trabajadores de la iniciativa privada. Las Organizaciones Sin Fines de Lucro por no ser de este sector, no están obligadas a cumplir con este requisito.

CAPÍTULO II

2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS

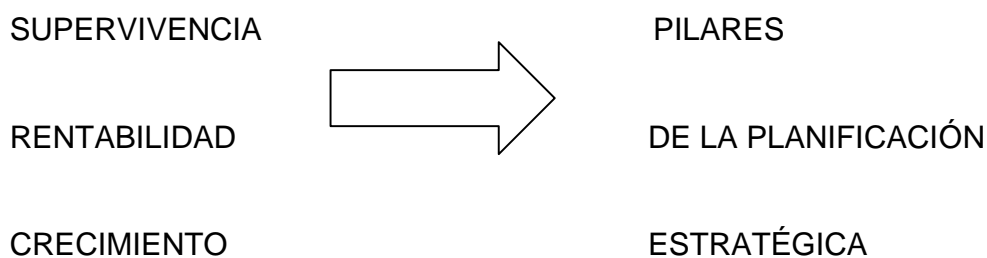
2.1. DEFINICIÓN

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Es un proceso de comunicación y decisiones en el que intervienen todos los sectores estratégicos de la organización. Esta planificación deberá realizarse a largo plazo, es decir de 5 años o de 10, según las necesidades de la organización y deberá de evaluarse como mínimo, una vez al año, para ajustar cualquier desviación en los propósitos de la organización.

2.2. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Alcanzar el conocimiento necesario sobre: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegar allá?

Toda organización tiene objetivos básicos que son independientes de la voluntad de sus dirigentes.



2.3. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Partiendo de que las organizaciones no son independientes del entorno, la planificación estratégica permite a la organización desenvolverse con paso firme

en un entorno cambiante y competitivo disminuyendo los riesgos que pueden afectar su permanencia, crecimiento y rentabilidad en el mercado.

2.4. ESTRATÉGIA

Es un plan para asignar los recursos disponibles de la organización de tal manera que se establezca y se fortalezca una relación más favorable con su entorno.

2.5. FACTORES IMPORTANTES

Los siguientes factores son importantes pues influyen en la competitividad de la organización:

- ESTRATÉGIA

Para definir a dónde debería ir la organización y cómo alcanzar sus objetivos.

- ORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo la estrategia en forma eficiente.

- CULTURA

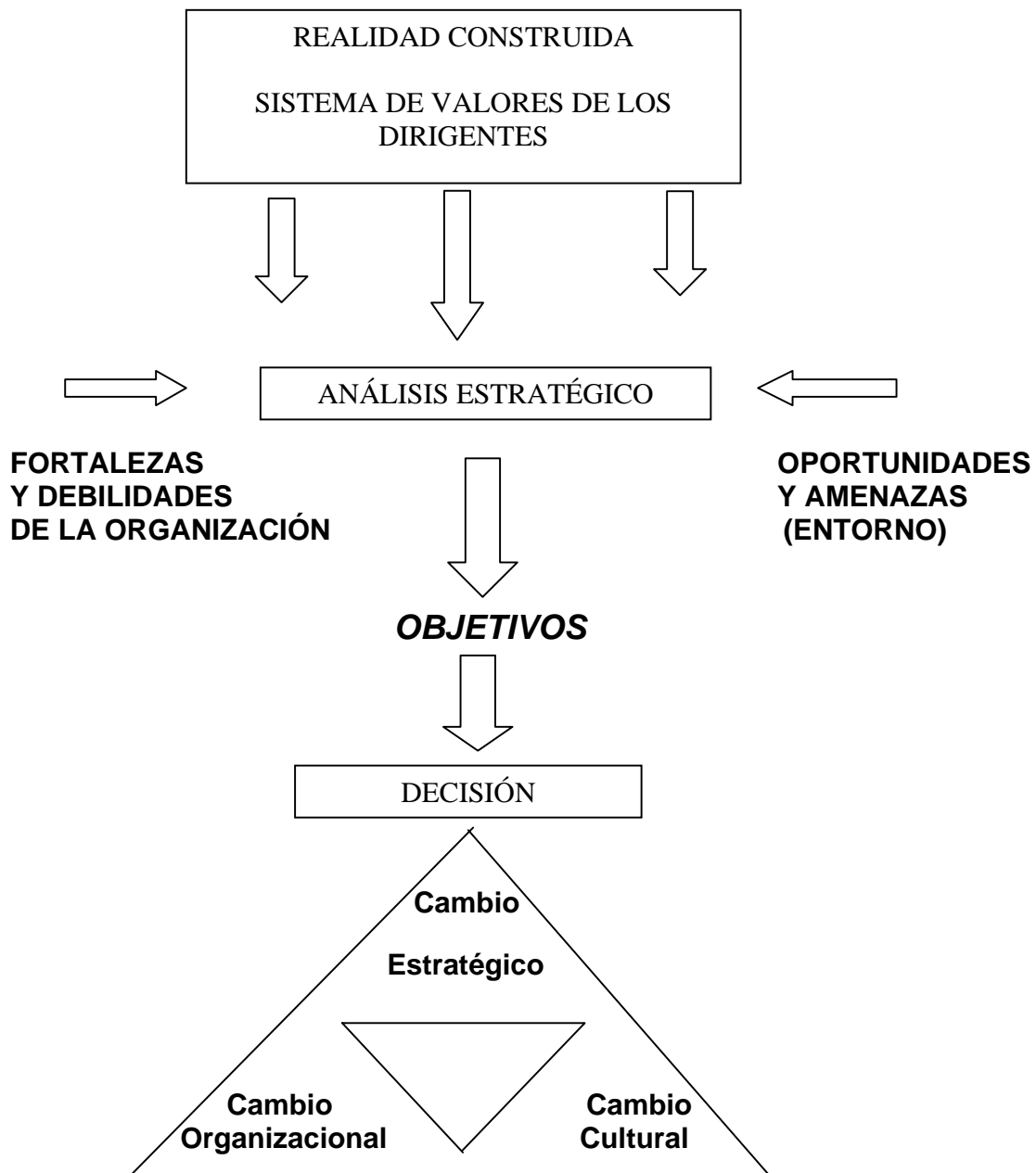
Para animar a las personas y dinamizar la organización.

- VALORES CORPORATIVOS

Aspectos en los que todos creen y se aglutinan alrededor de ellos; todos necesitan algo en que creer.

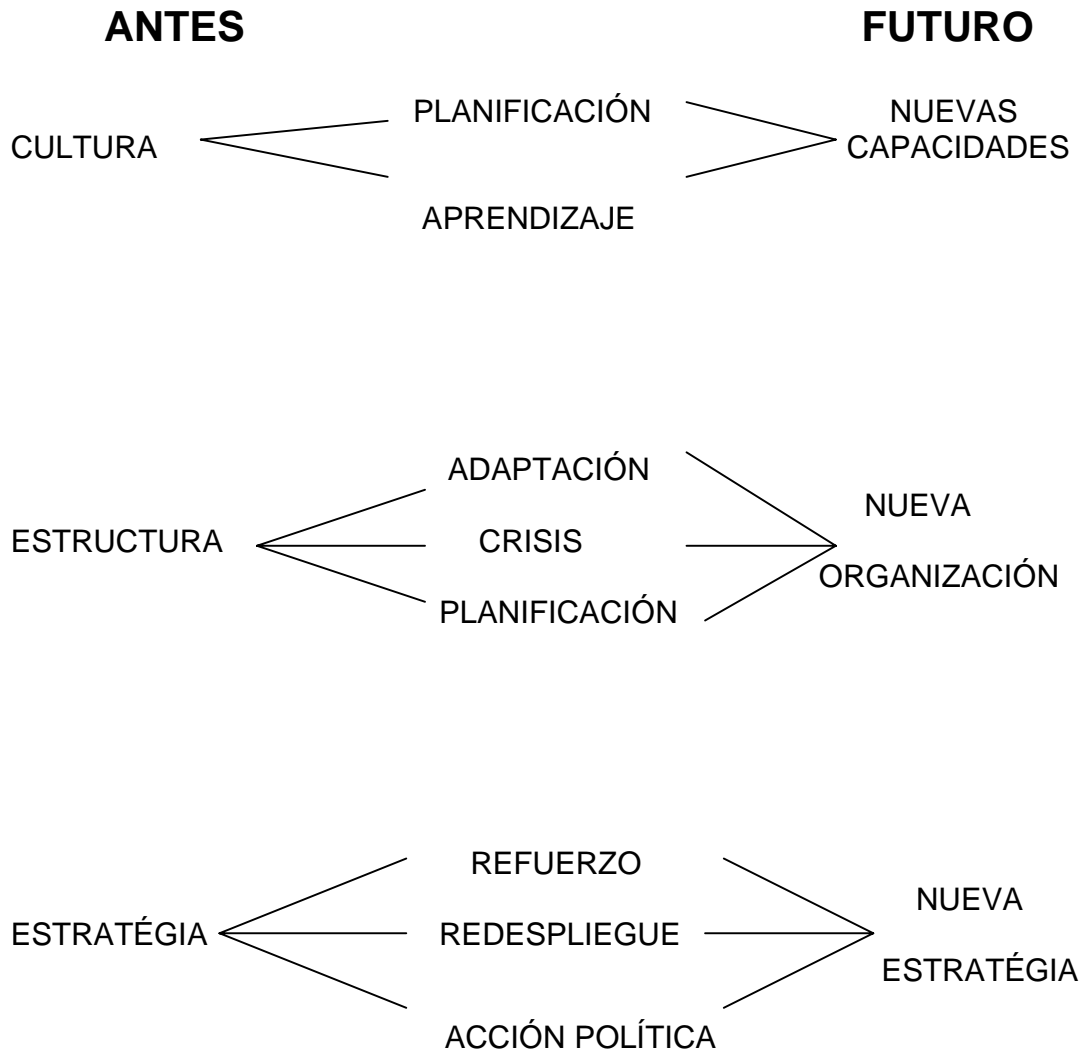
2.6. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Es una herramienta analítica para la planificación y la dirección de proyectos con una orientación hacia los objetivos, teniendo una estrategia definida para lograrlo. A continuación, un esquema que permite entender de una forma visual lo anterior.



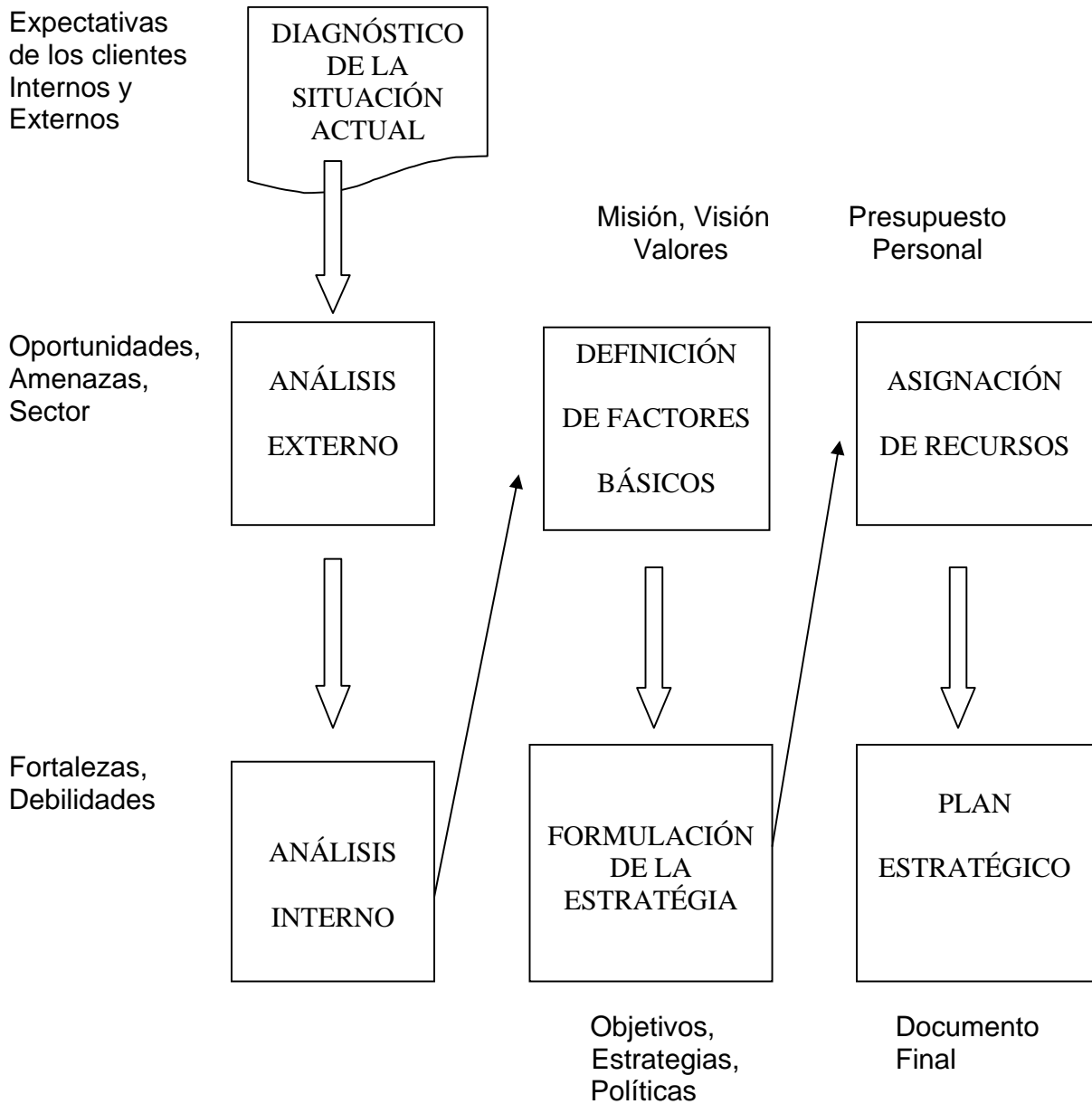
2.7. DIMENSIONES DEL CAMBIO

A continuación una comparación entre la forma en que se encuentra la organización actualmente y lo que representa a futuro mediante la utilización de las herramientas adecuadas.



2.8. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los pasos necesarios para realizar la planificación estratégica se describen en el diagrama siguiente:



Todas estas actividades deben tener un seguimiento constante a través del monitoreo para verificar que se estén realizando debidamente.

La responsabilidad de la planificación estratégica no es privativa de los directores o gerentes. Es un proceso global de la organización donde todos aportan con el conocimiento del sector en donde se desenvuelven.

2.9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.9.1. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE

En el tema de planificación estratégica, la palabra “clientes” se utiliza para nombrar a las áreas que harán uso de los servicios. Estos se dividen en dos:

□ Clientes Internos

Son áreas, departamentos o direcciones vinculados directamente con las actividades de la organización.

□ Clientes externos

Son personas, organizaciones, grupos o sectores de importancia para los objetivos de la organización.

Así mismo, es importante determinar:

□ Demandas

Son las necesidades ordinarias de los clientes para cumplir con sus funciones.

□ Expectativas

Son los deseos o lo que esperan de la organización.

2.9.2. DEMANDAS Y EXPECTATIVAS

Las demandas y expectativas de los clientes internos y externos deben considerarse con mucho cuidado porque servirán para:

Clientes internos, para la formulación de objetivos y estrategias operacionales.

Clientes externos, para diseñar, mejorar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas.

Los clientes internos satisfechos, serán los que satisfacen las demandas de los clientes externos.

2.9.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS

- Son personas, organizaciones, grupos o sectores de importancia para la organización.
- Sus criterios, expectativas y demandas deben tomarse en cuenta para decidir si es o no posible su atención.
- Sus demandas permitirán a la organización disponer de información valiosa para diseñar, mejorar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan las expectativas.
- En la organización “MUJER, VAMOS ADELANTE”, los clientes externos se identifican como las usuarias de los servicios que presta la organización, también los representan las organizaciones y las entidades del gobierno que solicitan apoyo económico, psicológico y documental para cumplir con las actividades que se trazan.

2.9.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS

- Son personas, áreas, departamentos o direcciones vinculados directamente con las actividades de la organización.
- Sus demandas deben considerarse con mucho cuidado porque servirán para la formulación de objetivos y estrategias.
- La satisfacción de las demandas de los clientes internos aumenta la motivación y compromiso con sus actividades lo cual tiene un impacto en la eficiencia y calidad de los servicios.

2.9.5. ANÁLISIS EXTERNO

2.9.5.1. ENTORNO

Son los factores externos a una organización, los mismos que pueden o inciden en las operaciones regulares de la misma.

Los factores externos pueden ser cualquier aspecto que incida negativamente en la organización, cuyas herramientas no pueden reaccionar rápidamente para contrarrestarlos.

2.9.5.2. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos están ligados a los siguientes aspectos que inciden en mayor a menor grado en una organización, dependiendo de su participación en el ámbito de incidencia, pueden ser de tipo:

- a. Económicos
- b. Socioculturales
- c. Tecnológicos
- d. Político-legales
- e. Ecológicos y medioambientales

2.9.5.3. CLASIFICACIÓN DEL ENTORNO

CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	INCIDENCIA	DESCRIPCIÓN
DIRECTO	SECTOR	CERCANO	Fuerzas que influyen en el sector para el mismo tipo de organización.
	ACTIVIDAD		VARIABLES que influyen en la actividad como inversión, exportación, etc.
INDIRECTO	CAMPO DE ACCIÓN	CERCANO	Factores que condicionan el campo de acción.
	ACTIVIDAD	LEJANO	Factores que pueden influir en el campo de acción.

2.9.5.4. ENTORNO INSTITUCIONAL

La organización se ve influenciada por diversos factores externos que entre otros pueden ser:

Globalización	Telecomunicaciones Internet	Tecnológico
Social: Sindicatos Beneficios Rel. Públicas Servicio social	Medio Ambiente: Ecológico Contaminación Explotación de recursos	Político legal: Alianzas Modernización Contribución Restricciones
Económico: Financiamiento Leyes Tributarias Ley Aduanera Inflación Devaluación	Ético: Valores corporativos Imagen institucional Cultura administrativa Códigos de ética	

2.9.5.5. INFLUENCIA DEL SECTOR

El entorno más cercano de la organización es su sector de acción, su análisis permite:

- ❑ Ampliar el nivel y visión del análisis.
- ❑ Facilitar el entendimiento de los factores que afectan al sector.
- ❑ Anticiparse a posibles eventos a corto, mediano y largo plazo.
- ❑ Evaluar y medir el grado de interés que tenga la organización.

2.9.5.6. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

- ❑ Sirve para obtener, organizar y analizar la información del entorno.

- La evaluación del entorno debe hacerse con la profundidad que amerite la situación.
- Mientras más específica sea la evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito los cambios del medio y el desarrollo de acciones estratégicas.

Los beneficios que se obtienen al realizar el análisis del entorno son:

- Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno interno y externo permite a la organización, formular o reformular la misión y visión, generar objetivos y establecer estrategias y políticas.
- Contrarrestar las fuerzas competitivas y las tendencias ambientales que son las que más pueden afectar a la posición estratégica de una organización.

2.9.5.7. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

- La evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencias con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que tiene la organización.
- Las oportunidades son factores positivos que pueden ayudar favorablemente a la organización en su afán de mantener y hacerla crecer en el mercado.
- Las amenazas son fuerzas negativas que pueden dificultar el logro de los objetivos y oportunidades que tiene la organización.

2.9.5.8. VARIABLES CLAVE

- Fuerzas competitivas
- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geofísicas
- Fuerzas políticas, gubernamentales, jurídicas
- Fuerzas tecnológicas y ambientales
- La fuerza de los usuarios y colaboradores

Los cambios en estas variables se reflejan en la demanda de los clientes, así como las fuerzas ambientales afectan el tipo y calidad del producto.

2.9.5.9. INDICADORES DE GESTIÓN

- **Productividad**
Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Efectividad**
Es la relación entre los resultados logrados y los planificados y muestra el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Eficiencia**
Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos programados.
- **Eficacia**
Representa el impacto de lo que se hace con los productos o servicios que presta la organización.

No es suficiente producir el 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de las usuarias. La eficiencia es un criterio relacionado con la calidad, adecuación al uso y satisfacción de las usuarias.

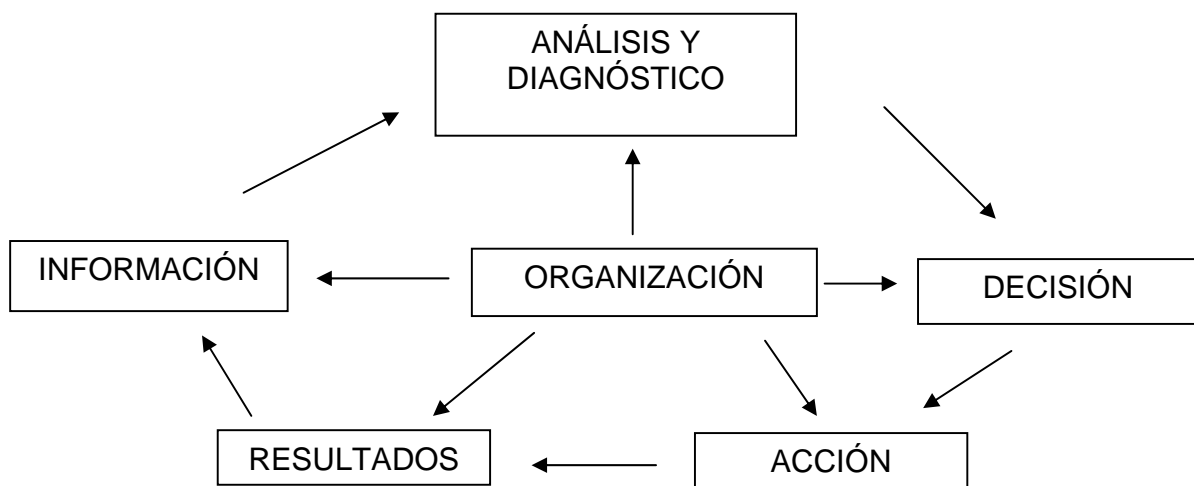
2.9.6. ANÁLISIS INTERNO

Es necesario evaluar el sector interno de la organización para poder responder las siguientes preguntas determinadas por los factores:

No.	FACTORES	CONDICIONES A CONSIDERAR
1	Entorno	¿Las condiciones son favorables?
2	Sector	¿La evaluación del sector a corto, mediano y largo plazos, son favorables?
3	Oportunidad	¿Es el momento oportuno para implementar el plan?
4	Técnico	¿Se Tiene la capacidad técnica o se tendrá para implementar el plan?
5	Económico	¿Se tiene o se tendrá la inversión necesaria para implementar el plan?

No.	FACTORES	CONDICIONES A CONSIDERAR
6	Organizativo	¿Se tiene la experiencia y destrezas necesarias para implementar el plan?
7	Objetivos	¿Se conoce concretamente lo que se desea?
8	Planificación	¿Se ha definido plazos y metas necesarias?
9	Responsables	¿Disponen de la preparación y capacidad para desarrollar el plan?

Al contar con el análisis interno, se procederá a la toma de decisiones de acuerdo al siguiente esquema gráfico:



2.9.6.1. AMBIENTE INTERNO

Son los factores internos vinculados directamente con la gestión de la organización. Los factores internos pueden afectar la eficiencia de las operaciones, dando como consecuencia un impacto negativo en la realización de los objetivos de la organización en su campo de acción.

2.9.6.2. FACTORES INTERNOS

Los factores internos están ligados a los siguientes aspectos que inciden en mayor o menor grado en las operaciones de la organización:

- ❑ Tecnología
- ❑ Capacidad del personal
- ❑ Clima laboral
- ❑ Estilo gerencial
- ❑ Sistemas y procesos
- ❑ Financiamiento de operaciones
- ❑ Trabajo en equipo
- ❑ Control interno

2.9.6.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- ❑ Las fortalezas son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización.
- ❑ Las debilidades son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden un adecuado desempeño de la organización.
- ❑ La información obtenida de la evaluación de estos factores internos, permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o minimizarlas.

2.9.7. ANÁLISIS FODA

No es más que realizar una evaluación y análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la organización para determinar en que áreas necesita refuerzo ó considerar las herramientas existentes para evaluar el cumplimiento de sus objetivos orientados a cumplir con la visión de la organización.

2.9.7.1. ETAPA ANALÍTICA

ANÁLISIS INTERNO
FORTALEZA
DEBILIDADES

LA INSTITUCIÓN
ORGANIZACIÓN, LEY, PERSONAL
TECNOLOGÍA, AUSENCIA DE MANUALES.

ANÁLISIS EXTERNO
OPORTUNIDADES
AMENAZAS

EL ENTORNO O MEDIO
AMPLIAR LAS ÁREAS DE TRABAJO,
FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS, NO
APROBACIÓN DE LA LEY.

2.9.7.2. MATRIZ FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS (A)	ESTRATÉGIA (FO)	ESTRATÉGIA (DO)
	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATÉGIA (FA)	ESTRATÉGIA (DA)

2.9.7.3. BENEFICIOS DEL ANÁLISIS FODA

- ❑ Mejor aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas
- ❑ Convertir las amenazas en oportunidades.
- ❑ Tener mayor agilidad para cambiar de dirección de ser necesario.
- ❑ Los esfuerzos de la organización se alinean a la misión y visión estratégica.

Realizar la Matriz FODA ayuda en los siguientes aspectos:

- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas del entorno interno y externo, permite a la organizacional formular o reformular la misión y visión, generar objetivos, establecer estrategias y políticas.
- Buscar las posibilidades de contrarrestar las fuerzas competitivas y las tendencias ambientales y de población meta que son las que más pueden afectar a la posición estratégica de una organización.

2.9.7.4. FODA, BASE PARA IDENTIFICAR RIESGOS

	SECTORES	POSIBLES RIESGOS
FORTALEZAS	Capacidad del personal	Mal remunerado Sin incentivos Sin carrera Sin capacitación permanente
OPORTUNIDADES	Ampliar el campo de acción	Servicios similares Tecnológico Recursos Exigencias extranjeras
DEBILIDADES	Control de calidad	Rechazo del servicio Competencia activa Posibles implicaciones legales Desprestigio
AMENAZAS	Nuevas leyes tributarias	Aumento de costos Problemas salariales Financiamiento de insumos Competencia activa

2.9.8. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES

2.9.8.1. LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Es una declaración duradera de propósitos que distinguen a una organización de otras similares. Es la respuesta a la razón de ser de una organización describe la

naturaleza y el campo al cual se dedica. Debe reflejar las expectativas de su población meta, porque este es el que decide que es la organización.

La misión institucional debe contener los siguientes aspectos:

- Producto
- Cliente
- Filosofía
- Tecnología
- Conciliación
- Pertenencia

2.9.8.2. LA VISIÓN INSTITUCIONAL

Es un conjunto de ideas que manifiestan el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo y dirección, es el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Debe tener los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Comunicar entusiasmo
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorporar valores e intereses comunes
- Lograr sinergismo, esto significa la integración de elementos de un equipo para conjugar sus esfuerzos y funciones.

2.9.8.3. LOS VALORES CORPORATIVOS

Son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la vida de la organización y de los cuales necesitan los empleados para creer y actuar de cierta manera en el sector de la organización. Toda organización, por escrito o

no, tiene un conjunto de valores que constituyen el soporte de la cultura organizacional. Los valores deben contener los siguientes temas:

- Ética y moral
- Compromiso con el cliente
- Calidad del servicio
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Eficiencia y competitividad

2.9.9. FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

2.9.9.1. ESTRATÉGIA

Es la opción que brinda las mejores ventajas para alcanzar un objetivo, después de analizar las variables identificadas.

2.9.9.2. BASES DE LA ESTRATÉGIA

- Fortalezas - Oportunidades (FO), uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Fortalezas – Amenazas (FA), uso de las fortalezas para evitar las amenazas.
- Debilidades – Oportunidades (DO), vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Debilidades – Amenazas (DA), reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

2.9.9.3. NIVELES DE UNA ESTRATÉGIA

- A NIVEL DE ORGANIZACIÓN (GLOBAL)
 - ¿Cómo gastar los recursos actuales?
 - ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
 - ¿Cómo asegurar la supervivencia de la organización?

- EN EL AMBITO FUNCIONAL (FINANZAS, PERSONAL)
 - Para cada función divisional, se prepara la planificación.
 - Cada GERENTE FUNCIONAL es responsable de la Planificación Estratégica.

2.9.9.4. COMPONENTES DE UNA ESTRATÉGIA

- Objetivos claramente definidos
- Un plan de acción a nivel global de la organización y de cada una de sus funciones: finanzas, personal, etc.
- Programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan de acción.
- Recursos necesarios para llevar a cabo los programas.

2.10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Un objetivo estratégico es la descripción de los resultados que una organización pretende alcanzar en un período determinado.

2.10.1. CARACTERÍSTICAS DE UN OBJETIVO ESTRATÉGICO

- Cuantificable, de ser posible
- Establecido para un período de tiempo
- Factible de lograrse
- Estimulante por lo que representa
- Conocido, entendido y aceptado por todos
- Flexible bajo las circunstancias
- Diseñado bajo procesos participativos
- Obligatorio por su entendimiento
- Consistente con la Misión y Visión
- Redactado con verbo infinitivos que den la sensación de logros

Las palabras claves al momento de plantear un objetivo son: Qué y Para.

2.10.2. BASES PARA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Nacen del análisis de los siguientes elementos:

- Demandas de los clientes internos, de estas, se desprenden las estrategias operacionales.
- Demandas de los clientes externos, de estas, se desprenden las estrategias de producción.
- Amenazas y oportunidades.
- Debilidades y fortalezas.

2.10.3. FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones. Condicionan la forma como deben alcanzarse los objetivos y desarrollar las estrategias.

2.10.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS POLÍTICAS

- Canalizan el pensamiento del personal de la organización.
- Hacen compatible el pensamiento con la acción.
- Involucran a todo el personal, según las áreas de trabajo.
- Uniforman las acciones similares.
- No hay necesidad de estrategia si la organización no tiene competencia.
- No hay posibilidad de estrategia sin un plan.
- El fin de la estrategia es la mejora de la situación de la organización en su entorno.

2.10.5. ASIGNACION DE RECURSOS

- Establecer prioridades de ejecución.
- Valorar los proyectos, objetivos y metas.

- ❑ Estimar costos de insumos y productos.
- ❑ Elaborar el proyecto de presupuesto.
- ❑ Aprobación y ejecución.

2.11. PLAN ESTRATÉGICO

Es el documento final del proceso de la planificación estratégica que contiene los distintos caminos para hacer realidad cada objetivo de la organización. Permite concretar y ejecutar los objetivos estratégicos.

2.11.1. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATEGICO

- ❑ Presentación
Referencia al período observado, participantes, contenido, condiciones de aplicación.
- ❑ Fundamento Estratégico
Misión, Visión, Valores
- ❑ Objetivos Estratégicos
Formulación de: Objetivos intermedios, estrategias, número de acciones estratégicas.
- ❑ Factores críticos de éxito
Condicionantes (apoyo político)
- ❑ Anexos
Diagnóstico, Análisis FODA, objetivos consolidados.

2.11.2. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO

Es el lineamiento principal para elaborar el plan operativo anual (POA). Los dos documentos deben ser compatibles con la misión y visión de la organización.

CAPÍTULO III

3. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

3.1. ELABORACIÓN DE PROYECTOS

3.1.1. DEFINICIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto se define como:

“Un conjunto de actividades interrelacionadas a ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada para lograr un objetivo específico en un plazo determinado mediante la utilización de recursos” (7,13).

Es una idea que plasmada en una forma organizacional, busca cumplir un objetivo específico, que cuando se ejecute contribuirá al cumplimiento de la misión de la organización.

La decisión de invertir recursos financieros, materiales y humanos en un proyecto, se toma con la expectativa de que el mismo pueda resolver o contribuir a resolver un problema, entendido como:

- Una situación insatisfactoria que se desea mejorar
- Una oportunidad que se desea aprovechar

En este sentido, todo el ciclo del proyecto puede ser considerado como un modelo dinámico para la solución de un problema.

3.1.2. EL CICLO DEL PROYECTO

3.1.2.1. FASE I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Definir un problema implica identificar y analizar:

- Todas las variables que inciden en la situación insatisfactoria bajo estudio.

“Las interrelaciones existentes entre las variables, para determinar relaciones de causalidad que explican la esencia del problema” (10,13)

La definición correcta de un problema depende de un conjunto de respuestas adecuadas y exhaustivas a una serie de preguntas también adecuadas y exhaustivas.

Obviamente, el tipo y naturaleza de muchas de las preguntas necesarias para definir correctamente un problema varían de acuerdo a la situación específica que se esté analizando; sin embargo, algunas preguntas pueden ser relevantes en la mayoría de las situaciones, por ejemplo:

¿Cómo sabemos que el problema existe? ¿Quién lo percibe como tal? ¿Qué grado de comprensión del problema tienen las personas afectadas por el mismo?

Definir un problema es la respuesta a este tipo de preguntas, lo que nos permite definir las causas del problema.

3.1.2.2. FASE II: GENERACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

“Una vez que el problema ha sido definido, se establecerá:

- La situación satisfactoria que se desea existiera en algún momento y lugar en el futuro, que permitirá afirmar que el problema ha sido resuelto.
- Cómo llegar a resolver el problema, es decir, cómo pasar de la situación insatisfactoria presente a la situación satisfactoria que desearíamos existiera en el futuro.

Para llenar la brecha entre estas dos situaciones, idealmente deberíamos estar en posición de elaborar estrategias alternativas desglosadas en componentes, diseñados cada uno para enfrentar una causa (o conjunto de causas) del problema” (10,13)

Los costos, beneficios y otras implicaciones (políticas, económicas, sociales, institucionales, gerenciales, tecnológicas, recursos humanos, medio ambientales, etc.) de cada alternativa tienen que ser analizados y comparados con los recursos, medios y capacidades a la disposición.

Si los recursos requeridos para solucionar la totalidad del problema exceden a los que se tienen a disposición, entonces se debe redimensionar el alcance de la estrategia y establecer prioridades en cuanto a qué parte del problema se quiere enfrentar. En este caso, la pregunta clave sería si vale la pena tratar de resolver solamente una parte del problema.

3.1.2.3. FASE III: SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

“Entre todas las alternativas, se tiene que seleccionar la mejor de acuerdo con criterios de selección predeterminados” (10,13).

En los proyectos de inversión en los sectores sociales –salud, educación, vivienda, seguro social, etc.- en ausencia de beneficios en términos monetarios, son criterios relevantes los coeficientes de minimización de costos, tales como:

- La relación entre unidades totales de servicios prestados y el valor presente del flujo de los costos. Esto determina el costo en valor presente por unidad de servicio prestado.
- La relación entre el número total de beneficiarios y el valor presente del flujo de los costos. Esto determina el costo en valor presente por beneficiario que ha sido atendido.

En los proyectos de cooperación técnica, los criterios para seleccionar entre alternativas son más difíciles de establecer, y se podrían relacionar entre otros con:

- La duración del proyecto
- El costo
- El tipo y calidad de la tecnología
- La capacidad de absorción del país
- El origen de los recursos
- La modalidad de ejecución del proyecto
- La complejidad del enfoque

3.1.2.4. FASE IV: DISEÑO DEL PROYECTO

Diseñar un proyecto significa definir de manera clara y precisa, los siguientes aspectos:

- EL OBJETIVO DEL PROYECTO, el tiempo necesario para lograrlo, el impacto que se espera produzca el proyecto, los criterios por medio de los cuales podemos medir o juzgar el impacto, y los medios que permitirán verificarlo.

- ❑ LOS PRODUCTOS que el proyecto debe producir para lograr su objetivo, cuándo tienen que producirse, el impacto que se espera generen, los criterios por medio de los cuales se pueden medir o juzgar el impacto y los medios para verificarlo.
- ❑ El plan de trabajo del proyecto, describiendo las ACTIVIDADES necesarias para producir cada uno de los productos.
- ❑ Los INSUMOS humanos, financieros y materiales, necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto y su PRESUPUESTO.
- ❑ Los ARREGLOS INSTITUCIONALES Y GERENCIALES necesarios para ejecutar el proyecto.
- ❑ Los RIESGOS involucrados en la ejecución del proyecto.

Para facilitar la labor de diseñar un proyecto, el uso de un instrumento que puede ser definido como “El Marco Lógico” ó “Matriz” del proyecto. Este instrumento puede ser muy útil para:

- ❑ Concentrar la atención en la relación causa/efecto entre los elementos del proyecto.
- ❑ Demostrar las interrelaciones existentes entre ellos.
- ❑ Mejorar la consistencia interna del proyecto y su presentación.
- ❑ Facilitar el análisis, el monitoreo y la evaluación del proyecto.

a. MATRIZ O MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

Jerarquía de los Elementos del Proyecto	Indicadores de Éxito	Factores Externos (Riesgos)
1.1 Objetivo de desarrollo: El objetivo superior al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir.	1.2 Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo de desarrollo.	1.3 Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para sostener los objetivos a largo plazo.
2.1 Objetivo inmediato: El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto.	2.2 Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo inmediato.	2.3 Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que tienen que prevalecer para lograr el objetivo de desarrollo.

Jerarquía de los Elementos del Proyecto	Indicadores de Éxito	Factores Externos (Riesgos)
3.1 Resultados: Los resultados que la dirección del proyecto debería poder garantizar.	3.2 Medidas directas o indirectas para averiguar hasta qué grado se producen los resultados.	3.3 Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto, necesarias para lograr el objetivo inmediato.
4.1 Actividades: Las actividades que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados.	4.2 Bienes y servicios necesarios para emprender las actividades.	4.3 Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto necesarios para producir los resultados.
5.1 Insumos: Son las materias primas de un proyecto necesarias para producir los resultados propuestos.		

b. OBJETIVOS DEL PROYECTO

“No importa cuán grande y complejo sea un proyecto, nunca puede ser visto como un fin en sí mismo, sino más bien como un medio para lograr un objetivo más amplio” (10,13). Por ello, un proyecto siempre persigue dos tipos de objetivos que son:

- Un objetivo a largo plazo, que se define como OBJETIVO DE DESARROLLO.
- Uno o más objetivos inmediatos

El OBJETIVO DE DESARROLLO es el propósito último al que el proyecto contribuye, pero está más allá de su alcance inmediato. Es decir, el objetivo de desarrollo será alcanzado en un campo específico, sector o subsector, a través de una serie de acciones interrelacionadas de las cuales el proyecto es solamente una parte.

El OBJETIVO INMEDIATO es el propósito específico que el proyecto espera lograr en un período dado, por sí mismo, y con sus propios recursos.

Las siguientes, son palabras que no se deben utilizar al definir un objetivo:

“Asistir”, “Mejorar”, “Fortalecer”, “Promover”, “Coordinar”, “Reestructurar”, “Modernizar”. Estas expresiones representan la descripción de un proceso y no describen objetivos.

Un objetivo no es un proceso; es más bien un punto de llegada. Es la descripción de una situación deseada y satisfactoria que es lo deseable exista al final de un proyecto.

Un objetivo definido correctamente debe indicar:

- ❑ Cuándo se espera lograr el objetivo
- ❑ Quiénes son los beneficiarios del proyecto
- ❑ El tipo, cantidad y calidad del cambio (impacto) que el proyecto por sí mismo generará

Para la correcta formulación de objetivos, debemos identificar criterios o indicadores cuantitativos o cualitativos de éxito, que permitan medir y juzgar el cambio (impacto) que se espera que el proyecto genere.

Los indicadores de éxito deben ser:

- ❑ Preestablecidos
- ❑ Específicos y explícitos
- ❑ Pertinentes
- ❑ Verificables objetivamente

c. PRODUCTOS DEL PROYECTO

Los productos del proyecto son aquellos resultados concretos y tangibles que el proyecto debe generar para lograr sus objetivos inmediatos.

d. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Son todas las acciones que el proyecto debe llevar a cabo para generar cada producto. Debe tener una duración establecida. Requiere de recursos (insumos). Implica un costo. Tiene una secuencia (pasos para conseguir los objetivos). Debe existir un responsable para llevarlas a cabo.

e. INSUMOS

Una vez que se ha preparado el plan de trabajo, definido las actividades desglosadas por producto, se pueden definir los insumos –personal, subcontratos, entrenamiento, equipamiento, facilidades y otros recursos- necesarios para ejecutar el proyecto. Existe una relación de causa y efecto entre insumos y actividades. Por lo anterior, se debe asegurar que el tipo, calidad, cantidad y oportunidad de los insumos sean proporcionales, adecuados y congruentes con las actividades a llevar a cabo. La relación entre insumos, actividades y productos, se puede apreciar mejor a través del anexo I. Al llegar a este paso, las condiciones de determinar, con cierto grado de seguridad, el costo del proyecto y preparar un presupuesto. Si el costo así calculado excede los recursos a nuestra disposición, entonces deberá iniciarse un proceso interactivo de reestructuración de los elementos del proyecto, encaminado a una redimensionalidad de los objetivos inmediatos y de los productos, un reajuste de las actividades y una redefinición de insumos.

Esto continuará hasta que se logre una configuración del Marco Lógico del Proyecto, compatible con los recursos con que se cuenta.

f. ARREGLOS INSTITUCIONALES Y GERENCIALES

El diseño del proyecto debe enunciar claramente:

- Los arreglos financieros, legales y administrativos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Los roles y responsabilidades de las instituciones involucradas en el proyecto.
- La estructura organizativa y gerencial del proyecto, es decir:
 - El organigrama del proyecto y su ubicación dentro de la estructura organizativa de la institución encargada del proyecto.
 - Las unidades operativas, el equipo de trabajo del proyecto y quién es responsable de hacer qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto.
 - Los mecanismos externos e internos de coordinación requeridos.

- Los mecanismos a ser usados para la supervisión sistemática, monitoreo y evaluación del proyecto, tales como:
 - ◆ Informes técnicos, financieros y de avance a ser elaborados periódicamente por el proyecto.
 - ◆ Encuestas, estudios e investigaciones.
 - ◆ Reuniones periódicas del comité coordinador, sesiones de trabajo, y visitas de campo.
 - ◆ Misiones evaluadoras de las instituciones involucradas o de consultores externos.

Si al preparar un proyecto no estamos en condiciones de establecer indicadores de éxito para los elementos del proyecto –objetivos de desarrollo, objetivo inmediato, resultados, plan de actividades é insumos- y medios para verificarlos, entonces tenemos que encarar la posibilidad de que existan fallas significativas en el diseño del proyecto.

g. RIESGOS DEL PROYECTO

Los riesgos de un proyecto surgen de los factores externos, hechos y supuestos que están más allá del control del proyecto, que pueden afectar el logro de los objetivos, la generación de los productos, la adecuada ejecución de las actividades y la entrega oportuna y utilización de los insumos.

Al diseñar un proyecto, se puede seguir esta lógica de razonamiento:

Con una cantidad dada de INSUMOS, se pueden llevar a cabo ciertas ACTIVIDADES, por medio de las cuales se pueden generar un conjunto de PRODUCTOS que permitirán alcanzar un OBJETIVO específico.

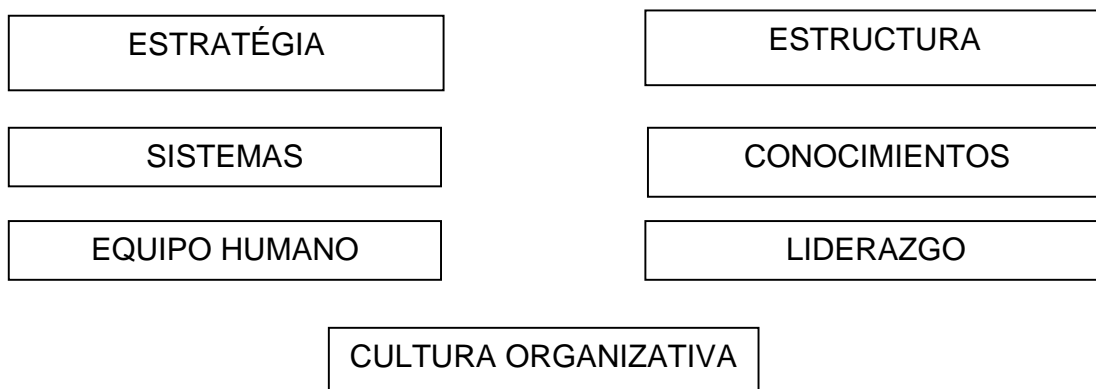
Este tipo de razonamiento es válido mientras ciertos factores externos mantengan el comportamiento previsto. De no ser así, se invalida la relación de causa y efecto existente entre insumos, actividades, productos y objetivos, con serias consecuencias negativas para el desarrollo del proyecto.

Como parte integral del diseño del proyecto siempre se deben identificar aquellos factores externos que afectan la relación de causa y efecto existente entre los elementos del proyecto.

3.1.2.5. FASE V: EJECUCIÓN DEL PROYECTO

3.1.2.5.1. GERENCIA

“Gerenciar un proyecto significa hacer el mejor uso de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, para alcanzar el objetivo del proyecto dentro de los límites de tiempo, calidad y costos establecidos” (10,13). Esto implica el manejo adecuado de un conjunto de variables interdependientes que constituyen el marco básico del proceso gerencial:



3.1.2.5.2. ESTRATÉGIA

Es la elaboración del enfoque global de acción del proyecto; la definición de lo que hay que hacer, cómo hacerlo y con qué, la inserción del proyecto en el entorno en que opera; la adaptación del proyecto a las oportunidades, cambios y riesgos que se producen en el entorno.

3.1.2.5.3. ESTRUCTURA

Es la definición y montaje del esquema organizativo necesario para ejecutar la estrategia seleccionada; el establecimiento de las unidades operativas y grupos de trabajo, la definición de roles, funciones y responsabilidades, el montaje de la infraestructura logística, el establecimiento de los mecanismos de comunicación y coordinación.

3.1.2.5.4. SISTEMAS

Es el conjunto de procedimientos y métodos para la programación, ejecución y control de las actividades, el manejo de los insumos, del personal, las finanzas, la administración, la contabilidad, la logística y la información.

3.1.2.5.5. CONOCIMIENTOS

Es la definición de las competencias, las tecnologías y las experiencias que se necesitan para ejecutar el proyecto con eficiencia y efectividad.

3.1.2.5.6. EQUIPO HUMANO

Es la selección del personal con el perfil profesional, conocimientos y actitud requeridos para ejecutar los distintos componentes del proyecto.

3.1.2.5.7. LIDERAZGO

Es el ejercer un estilo de gerencia que proporcione la visión y la motivación para orientar y asegurar el máximo aporte del personal del proyecto.

Esto requiere por parte de los gerentes del proyecto, una actitud y un comportamiento abierto, flexible y comunicativo, que busque el consenso y el trabajo en equipo, que impulsa la iniciativa, la delegación de responsabilidades y la participación en el proceso de toma de decisiones.

3.1.2.5.8. CULTURA ORGANIZATIVA

Es el fomento de valores compartidos y un ambiente de trabajo que inspire en el personal del proyecto, compromiso con el trabajo, profesionalismo, innovación, creatividad, búsqueda de la excelencia, lealtad, cooperación y respeto.

3.1.2.5.9. MONITOREO

Es un proceso continuo de análisis y comparación del estado de ejecución del proyecto con respecto a lo programado.

Con el monitoreo, se trata de identificar oportunamente atrasos, dificultades y acontecimiento que puedan afectar la entrega y utilización de los insumos, la ejecución de las actividades, la elaboración de los productos y, por ende, el logro del objetivo. Esto proporciona una retroalimentación permanente sobre los tiempos de ejecución, los costos y la calidad de lo que se hace y permite la toma oportuna de medidas de rectificación y ajuste para mejorar y adecuar constantemente las operaciones y los planes de trabajo. Los mecanismos y modalidades para llevar a cabo un eficiente monitoreo deben formar parte del diseño del proyecto. Estos pueden ser encuestas, entrevistas, reuniones de trabajo, informes y visitas de campo.

3.1.2.5.10. EVALUACIÓN

Es un proceso periódico y sistemático para determinar la relevancia, la efectividad y el impacto del proyecto, una reflexión crítica sobre la validez de lo que se está logrando con el proyecto.

La evaluación busca respuestas a preguntas sobre temas de fondo:

- ❑ Si el problema que se quería solucionar con el proyecto sigue subsistiendo en los mismos términos originalmente planteados.
- ❑ Si el proyecto tal como ha sido concebido sigue siendo la mejor alternativa para solucionar el problema.
- ❑ Si continúa teniendo validez y coherencia el diseño del proyecto, objetivo, productos, actividades, insumos, arreglos institucionales y gerenciales.
- ❑ Si el impacto sobre los beneficiarios y el entorno ha sido relevante.
- ❑ Si el proceso de programación y ejecución es efectivo.
- ❑ Si se han aprendido lecciones importantes.

La evaluación es particularmente útil para validar o reorientar el diseño del proyecto y su enfoque de acción.

Los mecanismos y modalidades para llevar a cabo la evaluación deben formar parte del diseño del proyecto. Estos pueden ser encuestas, entrevistas, estudios, investigaciones, misiones integradas por representantes de las instituciones involucradas en el proyecto y misiones de consultores externos.

3.1.2.6. CUATRO FACTORES PARA UN PROYECTO EXITOSO

Para que un proyecto se desarrolle de la mejor manera, cumpliendo con los objetivos de su creación, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

a. **EL OBJETIVO**

Los proyectos tienen una mayor oportunidad de éxito cuando las personas que los están desarrollando y los ejecutarán, entienden claramente el problema que buscan resolver. Es decir, a qué objetivo específico contribuye el proyecto.

b. **LA SOLUCIÓN IDÓNEA**

Los proyectos necesitan ser analizados en el contexto de los otros proyectos que buscan solucionar el mismo objetivo específico.

Sus componentes o actividades deben ser analizados con una parte representativa del equipo.

c. **LA OPORTUNIDAD O FACTIBILIDAD**

Los proyectos necesitan tener o crear un espacio en el cual operar. Se necesita que exista una atmósfera adecuada, una ventana de oportunidad, y que la gente “clave” lo apoye. La OPORTUNIDAD es lo más difícil de identificar o crear.

d. **LA CAPACIDAD DE LA INSTITUCION PARA PODER EJECUTARLO**

Un proyecto necesita tener además de las “Ideas”, la infraestructura en términos de recursos humanos, habilidad, energía, recursos financieros, organización y compromiso, un sistema contable eficaz que proporcione información oportuna, fiel y relevante es una condición necesaria que debe proporcionar a la organización.

CAPÍTULO IV

4. NATURALEZA DE LA ENTIDAD Y ASPECTOS GENERALES ORGANIZACIÓN "MUJER, VAMOS ADELANTE"

En el presente capítulo se presenta información real de una organización no gubernamental con el fin de dar a conocer la forma en que se concreta la información de los capítulos anteriores. El nombre de la organización se ha cambiado para mantener la reserva.

4.1. HISTORIA

La organización "MUJER, VAMOS ADELANTE", es una organización sin fines de lucro, constituida por medio de escritura pública como sociedad civil, autorizada en esta ciudad en el año de 1991.

Se constituyó como sociedad civil pues su objetivo es atender las necesidades de las mujeres y no lucrar con este servicio, ya que esta es la principal diferencia entre una sociedad civil y una sociedad anónima, en donde ésta última, se constituye con la unión de varias personas con un capital para producir ganancias y poder obtener ingresos a través de los servicios que presten.

Sus objetivos son la promoción y capacitación de las mujeres, impulsando la reflexión, conocimiento e intercambio de información para la toma de conciencia de su condición de ser, fomentando los espacios de reflexión e intercambio.

Las decisiones de la organización son conducidas por la Asamblea General, como órgano máximo de autoridad y decisión.

La representación legal recae en la Directora Ejecutiva.

Los recursos económicos con los cuales desarrolla sus actividades de trabajo, los obtiene de las siguientes fuentes:

- Donaciones de agencias internacionales, por medio de convenios o contratos.
- Servicios de talleres, charlas, foros, etc., de orientación y asesoría.
- Venta de folletos, playeras y pines.

- Cuotas de asociadas.
- Consultorías solicitadas por otras organizaciones, Organismos Internacionales y/o Entidades Estatales.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el organigrama de la siguiente página, se muestra una estructura básica con la finalidad de ubicar los diferentes niveles de toma de decisiones dentro de la organización.

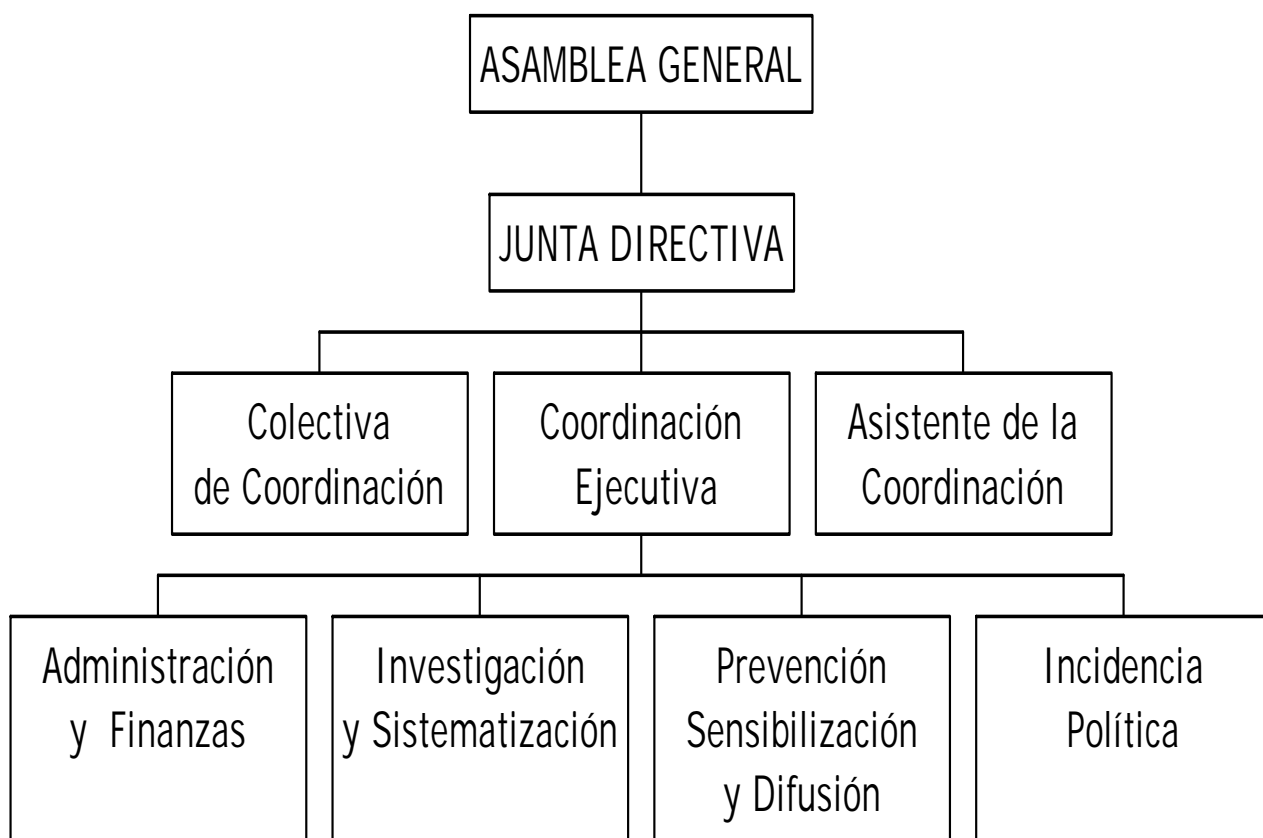
El órgano de máxima autoridad dentro de la organización, es la asamblea general. Está conformada en su mayoría, por asociadas que a la vez son trabajadoras de la institución, aunque tradicionalmente lo recomendable es que no exista esa vinculación (entre asociadas y relación laboral), se ha logrado mantener la objetividad en la toma de decisiones y se está trabajando fuertemente por ampliar el perfil de las asociadas, con la finalidad de que se incorporen al grupo, otras mujeres que califiquen y se identifiquen con la filosofía feminista y valores.

La Junta Directiva está concebida como una entidad colegiada conformada por miembros de la Asamblea General y nombradas por ésta. Es en este nivel de la estructura, en donde las decisiones importantes se toman y la responsabilidad es asumida en su conjunto, en consecuencia, es la instancia responsable frente a la Asamblea General. Existe una entidad que tiende a confundirse con la Junta Directiva y es, en este caso, la “Colectiva de Coordinación” que es la parte de la estructura donde se coordinan las actividades y se proporciona la orientación programática. Es un órgano colegiado y multidisciplinario conformado por las diferentes coordinadoras de los programas, quienes además son profesionales con diferentes especialidades, que llenan los requisitos de los perfiles que demanda la actividad. La diferencia respecto a la Junta Directiva, es que la “Colectiva de Coordinación” es más un órgano asesor de la Coordinadora Ejecutiva, es una instancia técnica y de coordinación programática que apoya la toma de decisiones con propuestas técnicas hacia la Coordinación Ejecutiva.

En el siguiente nivel de la organización, se encuentran las Coordinaciones Programáticas y Sistemáticas, que desde el marco del fortalecimiento

institucional, nos permite la división del trabajo por medio de los diferentes programas, en busca de la especialización y la ejecución eficiente de las actividades.

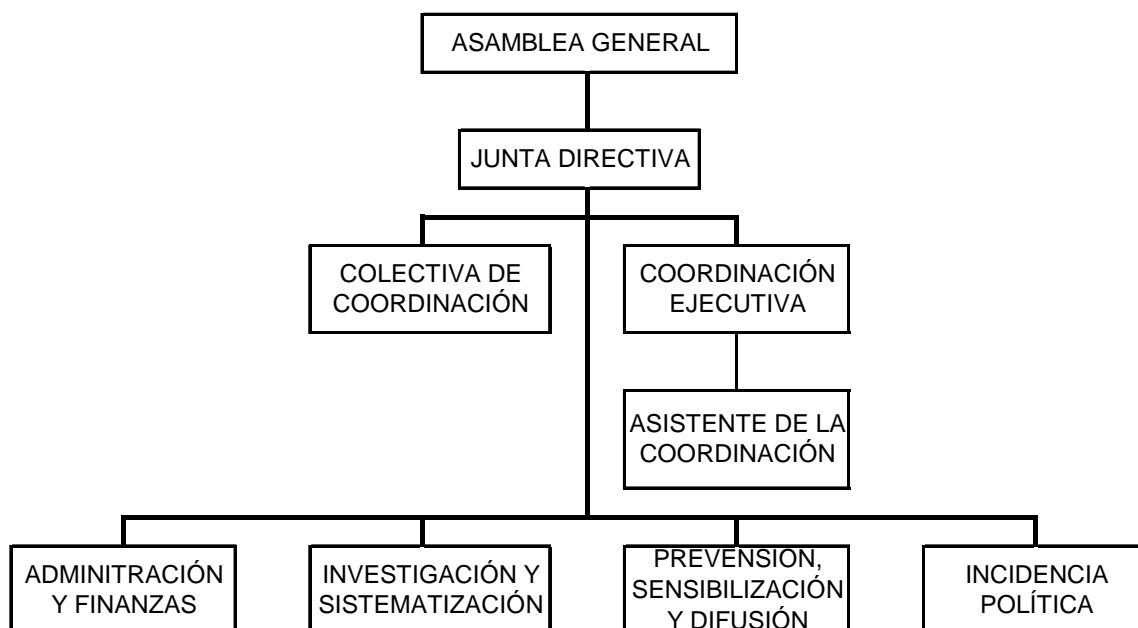
ORGANIGRAMA
ORGANIZACIÓN "MUJER, VAMOS ADELANTE"



Fuente: Manual administrativo, Archivo General, Gerencia Administrativa

Después de evaluar la conformación de los puestos, el organigrama que se propone a la Organización "Mujer, Vamos Adelante" es el siguiente:

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN MUJER, VAMOS ADELANTE



Fuente: Elaboración propia

4.3. MODELO CONTABLE

4.3.1. SISTEMA DE CONTABILIDAD POR FONDOS

Entre los sistemas existentes de contabilidad, el que se ajusta a las necesidades de las ONG's es el de Contabilidad por Fondos, en el cual se llevan registros por separado para los activos que recibe una organización en calidad de donación ó fondos restringidos para propósitos específicos, así como también de los pasivos, ingresos y gastos que genera dicha donación o fondos.

Bajo el concepto de Contabilidad por Fondos se entiende que existen en la entidad dos tipos de fondos: Restringidos y No Restringidos.

Se consideran Fondos Restringidos todos aquellos fondos cuyo uso está determinado por un convenio, contrato o relación legal que obliga a rendir cuentas de su uso y cuyas actividades y saldos están bajo discrecionalidad del cooperante o de quien procede dicho fondo.

Estos fondos son tratados en este método de contabilidad como entidades económicas diferenciadas, puesto que solo al final de la relación contractual se

puede disponer de los saldos y activos no corrientes generados, por lo tanto su control se lleva en una contabilidad auxiliar y se refleja en la contabilidad de la organización como “Saldos de fondos por ejecutar” debido a su naturaleza de fondos consignados, sobre los cuales no se ejerce propiedad alguna.

Los Fondos no Restringidos son aquellos que obtiene la entidad y que pueden aplicar libremente dentro del marco de sus estatutos. Estos fondos se reflejan en la contabilidad de la entidad como ingresos, su aplicación como gastos y los excedentes o déficit, como resultado que afectan al patrimonio.

Al no utilizar este sistema, los fondos se mezclan en una o varias cuentas bancarias, igual ocurre con los activos y pasivos que se crean durante el desarrollo de las actividades que genera cada donación. En resumen, no se pueden presentar informes con rapidez, confiabilidad y de modo permanente a los donantes por lo que se genera un ambiente de desconfianza lo que conlleva que no proporcione más donaciones para llevar a cabo lo planificado por la organización.

Por esto se hace necesario llevar un mejor control de las transacciones realizadas con los fondos de cada donante y el sistema de contabilidad auxiliar por fondos es el que se adecua a estas necesidades ya que se controlan los proyectos independientes uno de otro y los gastos se contabilizan en las cuentas de este proyecto mientras que al sistema central se trasladan las cuentas de resumen.

4.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR FONDOS

Entre las características que identifican o tipifican a este sistema están:

- a) Los registros contables pueden ser operados simultáneamente y al cierre periódico o bien al final de las operaciones se consolidan las mismas, obteniendo como resultado los estados financieros individuales por cada fondo y a la vez el total de la institución.
- b) La característica fundamental de un sistema de contabilidad por fondos es la utilización de cuentas bancarias independientes una de otras y puede

existir cualquier cantidad de cuentas en la nomenclatura contable que no se confundirán; así mismo, la cuenta bancaria de cada proyecto (esto si es con fondos restringidos) reflejará el saldo de esta donación y si se trata de fondos que no necesitan cuenta bancaria independiente de cualquier actividad, se deberá trasladar el saldo a la consolidadora para que cada cuenta bancaria refleje efectivamente el dato real.

Se puede indicar que el Sistema de Contabilidad por fondos, es aquel que utiliza el Fondo de Bancos para recibir y efectuar pagos de efectivo por cuenta de los demás fondos. Por lo tanto también surge una partida adicional por cada operación que involucre el movimiento de efectivo así:

1. Una partida por el movimiento en el fondo de bancos
2. Otra partida por el movimiento en el fondo que corresponda

Esto podría parecer un poco complicado, como se indicó anteriormente, sin embargo, hay que tomar en cuenta que se están realizando operaciones simultáneas en dos o más contabilidades y que al final vienen a combinarse sus saldos en la contabilidad general de la organización.

Los pasos para implementar este sistema contable en una organización en marcha son los siguientes:

- a) Definir la política contable a seguir por la institución.

Existen tres áreas sobre las cuales es necesario, en aras de la consistencia, tomar una decisión al momento de iniciar la contabilidad de una organización no gubernamental, ya sea que se use o no el sistema de contabilidad por fondos. A continuación se mencionan dichas áreas:

- a.1) Base de registros: ¿Efectivo o acumulativo?

El método de efectivo consiste en registrarse únicamente las transacciones en las cuales hay efectivo involucrado.

El método acumulativo, explicado en forma simple, significa que en adición al registro de las operaciones que involucran entradas o salidas de efectivo, también se registran aquellas que dan por resultado cuentas de activo o de pasivo. Presenta un cuadro más completo de la situación financiera de una

organización que el método de efectivo. Sin embargo, muchas organizaciones no lucrativas prefieren este último por su simplicidad y facilidad para ser comprendido por personas sin conocimiento contable.

- a.2) Tratamiento de las promesas de donación.
- a.3) Registro de las donaciones en especie.
- a.4) Tratamiento de los activos fijos.
- b. Se procede a definir los fondos con que operará la institución basándose para ello en los convenios suscritos con instituciones suministradoras de fondos por una parte y en decisiones de la gerencia y del Consejo Directivo por otra. Esto independientemente de que deben existir los fondos propios.
- c. Se elabora el catálogo de cuentas.
- d. Se hace un corte a determinada fecha, preferiblemente un fin de mes y se elaboran estados financieros.
- e. Sobre la base de un análisis y a decisiones gerenciales se distribuye en una hoja de trabajo el saldo de cada cuenta entre los diversos fondos, si es procedente o aplicable.
- f. Se procede al cierre de las cuentas antiguas y a la creación de los diversos fondos. A partir de este momento ha quedado instalado el sistema de contabilidad por fondos.

4.4. PLAN ESTRATÉGICO, PLANES OPERATIVOS Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN “MUJER, VAMOS ADELANTE”

4.4.1. PLAN ESTRATÉGICO

4.4.2. MISIÓN

Contribuir a la eliminación de todas las formas de discriminación, subordinación opresión y violencia en contra de las mujeres.

4.4.3. VISIÓN

La filosofía de nuestro trabajo se basa en los principios feministas, que sustentan el abordaje integral de la problemática de la discriminación, subordinación opresión y violencia contra las mujeres.

4.4.4. PRINCIPIOS Y VALORES

a) PRINCIPIOS

- La teoría humanista del feminismo guía nuestro trabajo
- Respeto a la diversidad (religión, política, creencias, opción sexual, cultural, étnica, social)
- Tolerancia
- Ética
- Construcción colectiva

b) VALORES

- La violencia contra las mujeres es una violación a los derechos humanos.
- Las mujeres tenemos derecho a vivir una vida libre de violencia.
- El Estado debe dar respuesta integral al problema de la violencia contra las mujeres.
- Tenemos derecho a mantenernos informadas y ejercer una ciudadanía activa.

4.4.5. OBJETIVOS CRÍTICOS

- Sensibilizar, prevenir y difundir en el ámbito nacional, sobre el tema de la subordinación y violencia contra las mujeres.
- Estudio de las causas y consecuencias de la subordinación y violencia contra la mujer para proponer estrategias de intervención.
- Articular esfuerzos con diferentes espacios de coordinación para promover y fiscalizar los mecanismos institucionales que garanticen el pleno desarrollo de las mujeres.
- Fortalecimiento y desarrollo de capacidades internas de la institución para la gestión de recursos y sostenimiento financiero.
- Operación logística interna y funcionamiento financiero eficiente.

4.4.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❑ Definición y diseño de campaña de comunicación
- ❑ Diseño y producción de material de difusión, escrito, auditivo y audiovisual
- ❑ Diseño de herramientas metodológicas para la prevención, sensibilización y difusión
- ❑ Estudio de las causas y consecuencias de la subordinación y violencia contra la mujer para proponer y validar estrategias de intervención.
- ❑ Generación de información de retroalimentación para las acciones de incidencia, prevención, sensibilización y difusión.
- ❑ Investigación
- ❑ Sistematización de la experiencia
- ❑ Traslado del modelo de atención integral.
- ❑ Articular esfuerzos con diferentes espacios de coordinación para promover y fiscalizar los mecanismos institucionales que garanticen el pleno desarrollo de las mujeres.
- ❑ Auditoría social
- ❑ Formación política
- ❑ Coordinación interinstitucional e intersectorial
- ❑ Garantía de fondos para estabilidad financiera
- ❑ Actualización y modernización organizativa e institucional
- ❑ Establecimiento de alianzas estratégicas y programáticas
- ❑ Establecimiento de procesos administrativos y financieros eficientes
- ❑ Contar con un equipo de trabajo motivado e identificado plenamente con la institución.
- ❑ Establecimiento de un sistema de seguridad general
- ❑ Lógica y comunicación interna

4.5. PLANES OPERATIVOS

La organización “MUJER, VAMOS ADELANTE” cuenta con planes operativos para cada uno de los Programas que la componen, mismos que se enumeran a continuación:

- ❑ Programa de prevención, sensibilización y difusión

- Programa de investigación y sistematización
- Programa de incidencia política
- Sistema de fortalecimiento institucional y gestión de recursos y
- Sistema de administración y desarrollo de personal.

4.6. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, proyecto o estrategia.

El presupuesto es considerado como una parte importante del clásico ciclo administrativo que comprende la planeación, la organización, la dirección y el control; siendo íntima la relación existente entre la planeación y el presupuesto, pues no es nada raro encontrar que se utilicen como términos similares presupuesto y plan anual de ingresos y gastos de la organización.

Para implementar un presupuesto es necesario que se den por lo menos las condiciones siguientes:

- a) Que la administración de la organización esté compenetrada de la necesidad y beneficios que conllevan los presupuestos.
- b) Que se cuente con las bases definidas sobre las cuales se fijarán los estándares de elaboración y comparación de presupuestos.
- c) Que exista el personal idóneo, con capacidad y conocimiento necesario sobre la materia.

El presupuesto base cero, es una metodología de planeación y presupuesto, que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas, objetivos y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes.

Para elaborar un presupuesto base cero deben seguirse dos pasos básicos:

- a) Preparación de “paquetes de decisión”, este paso implica el análisis y la descripción de todas las actividades, existentes o nuevas que se incluyan en cada paquete de decisión.
- b) Clasificación de los “paquetes de decisión”, se hace un análisis de costos beneficios o una evaluación subjetiva, a fin de evaluar y clasificar los paquetes según su orden de importancia.

“Paquete de decisión” es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda:

Evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados.

Decidir si la aprobará o desaprobará.

Una vez que se han preparado y clasificado los paquetes de decisión, la gerencia puede asignar recursos de acuerdo con las decisiones que se tomen, para financiar las actividades más importantes, ya sean nuevas o existentes. Para producir el presupuesto final se toman los paquetes aprobados para su financiamiento, se clasifican de acuerdo con las unidades presupuestarias correspondientes y al sumar los costos especificados en cada paquete, se obtiene un presupuesto para cada unidad.

Por lo anterior, el presupuesto base cero es el que se adecua a los procesos existentes en las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

A continuación se presenta el presupuesto de la organización “MUJER, VAMOS ADELANTE”, herramienta importante para determinar el costo de las actividades descritas en el Plan Estratégico, que servirán para cumplir con sus objetivos. El detalle por renglón presupuestario se encuentra en las cédulas analíticas del anexo V.

ORGANIZACIÓN MUJER, VAMOS ADELANTE
 CUADRO DEL PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO
 INSTITUCIONAL
 PERIODO: ENERO A DICIEMBRE 2004
 Cifras expresadas en Quetzales

CEDULA ANALÍTICA	CONCEPTO	TOTAL PRESUPUESTO PROGRAMADO
	1. GASTOS OPERATIVOS	
A	1.1. PREVENION, SENSIBILIZACION Y DIFUSION	738,000.00
B	1.2. PROGRAMA DE INCIDENCIA POLITICA	344,000.00
C	1.3. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	552,160.00
	SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS	1,634,160.00
	2. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	
D	2.1. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	164,400.00
E	2.2. JUNTA DIRECTIVA	48,905.00
F	2.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS	297,460.00
G	2.4. GASTOS DE INVERSIÓN	7,200.00
	SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	304,660.00
	TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	1,938,820.00

4.7. GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS

Dentro del proceso de desarrollo organizacional y de fortalecimiento institucional, la elaboración de una guía que describa los principales procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros es indispensable, ya que facilita el trabajo evitando la duplicidad en las actividades y ahorra costos, pues no será necesario que la inducción al personal de reciente ingreso la realice personal existente en la organización, evitando así, pérdida de tiempo.

El desarrollo de estos productos y otros como manuales y reglamentos, están dirigidos a lograr que las prácticas financieras se cumplan de acuerdo a la

planificación de la institución. Por lo tanto, su elaboración deberá responder a la realidad de la organización, su constitución, sus objetivos, su estructura, sus necesidades. De esta forma se convertirá en un instrumento de utilidad para los personeros de la institución y sobre todo para el departamento financiero.

El análisis de las características de la institución y la etapa en la que se encuentra, determinarán la necesidad de desarrollar inicialmente una guía que contenga las principales normas necesarias para lograr procedimientos eficaces y de control interno.

Su forma y su fondo pretenden el máximo de claridad con el propósito de que se convierta en un instrumento de fácil acceso y aplicación efectiva.

4.7.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de una guía, es el de proporcionar un documento formal que describa el sistema de organización financiera que responda fácilmente al desarrollo y aplicación de normas y procedimientos que ayuden en la planificación, ejecución y control de los proyectos y que se produzca información financiera en forma oportuna, relevante y útil para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Externamente la adaptación de prácticas adecuadas y su mejoramiento continuo genera mayor confianza en la entidad, una guía de procedimientos sirve para sistematizar y acumular la experiencia en estos aspectos y su mejoramiento sistemático. La guía propuesta para la organización Mujer, Vamos Adelante se encuentra en el anexo VII.

CAPÍTULO V

5. LA CONTABILIDAD DEBE ESTAR ACORDE CON LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

En los capítulos anteriores, se desarrollan los temas que se vinculan con el propósito de que la contabilidad sea una herramienta de apoyo que, junto a la Planificación Institucional, indique a la administración de la organización, en donde se encuentra, a donde quiere ir, como conseguirlo y los elementos necesarios para lograrlo.

Como ya se describió en el capítulo II, los elementos que integran la Planificación Estratégica son: a) Plan Estratégico Institucional b) Plan Operativo y c) Presupuesto Institucional.

El Presupuesto Institucional debe elaborarse siguiendo la nomenclatura contable; esta se hace de acuerdo a la información que se desee generar para verificar el avance en el Plan Estratégico.

En el anexo III se encuentra el Plan Estratégico Institucional de la organización, base para realizar la nomenclatura existente en el anexo IV que será una forma de verificar el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, en el anexo V se encuentra el Presupuesto Institucional, herramientas útiles para toma de decisiones en la organización.

Cuando se presenta un proyecto, debe acompañarse del Plan Operativo, la nomenclatura de ese proyecto y su presupuesto, esta nomenclatura estará contenida en la nomenclatura central, en el anexo VI se presenta un ejemplo.

Al contar con el Plan Estratégico (PE), el Contador General o la persona que ocupe el puesto de máximo rango en el departamento de contabilidad, deberá inicialmente, determinar la nomenclatura acorde a la organización, misma que se derivará del PE. Posteriormente, se reunirá con las (os) coordinadoras (es) de cada programa, con el fin de trasladar los objetivos comunes que deberán estar plasmados en cada proyecto a presentar, tomando de base las cuentas existentes en la nomenclatura contable. Todo esto, con el fin de que, cuando lleguen los documentos de soporte de los gastos, su registro sea en las cuentas adecuadas

para tener un mejor control presupuestario del proyecto y así poder valorar el cumplimiento del PE.

5.1. PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA QUE EL PLAN ESTRATÉGICO SEA PARTE INTEGRAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRARLO CON LA CONTABILIDAD

5.1.1. DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

El Plan Estratégico Institucional (PEI), es el resultado de un proceso disciplinado para generar decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen, sobre: ¿Qué es la organización? ¿Qué hace? ¿Porqué lo hace? ¿Cómo lo conseguirá?. Mientras que la Planificación Estratégica (PE) integra y compatibiliza: El Plan Estratégico Institucional, El Plan Operativo y El Presupuesto Anual Institucional. Los principales aportes que da a la organización la PE son:

- a) Convertir a la planificación institucional en un instrumento operativo.
- b) El proceso resultante asegura una relación de causa efecto entre:
 - La misión
 - Las áreas críticas
 - Los objetivos críticos
 - Los objetivos específicos
 - Los programas y proyectos

5.1.2. PASOS PARA ARTICULAR LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA CON LA CONTABILIDAD

Se debe prestar especial atención a la determinación de los objetivos de la organización. Los objetivos se pueden concebir como un grupo de objetivos derivados de los intereses de los diversos individuos y grupos dentro de la organización. Las organizaciones no son unidades completamente controladas por la alta dirección, que requiere la lealtad de los subordinados para lograr un funcionamiento eficaz, por el contrario, la organización es una coalición de individuos y grupos entre los cuales la dirección es una parte importante y poderosa. Otros grupos, como los sindicatos, pueden influir fuertemente en el

proceso de formulación de objetivos. El departamento de contabilidad debe considerar los objetivos globales, no como una creación exclusiva de la dirección, puestos en funcionamiento en disposiciones de normativa, sino como las manifestaciones de todos los miembros de la organización, incluyendo la dirección.

Sin embargo, independientemente de quién haya establecido los objetivos, la organización debe formalizarlos o, de lo contrario, será difícil que los empleados sepan qué se espera de ellos. Dado que los objetivos se deben presentar a los empleados y otros participantes de forma que éstos pueden referirse a dichos objetivos, deben expresarse en términos tangibles. Los objetivos de organización reflejan a menudo actividades del pasado. El departamento de contabilidad puede contribuir en el proceso de establecimiento de objetivos mediante la información histórica.

Se requiere aplicar y desarrollar “Pensamiento Estratégico” es decir, capacidad de organización, decisión y cooperación, para escoger la combinación adecuada de proyectos, programas y actividades orientados al cumplimiento de los objetivos específicos. Se visualizan con facilidad los recursos necesarios para ejecutar los programas y proyectos. Una vez que se ha hecho este ejercicio completo, los componentes tienden a formar un todo.

- a) Definir el problema focal.
- b) Identificar las causas del problema focal
- c) Articular los valores
- d) Redactar la misión
- e) Identificar las áreas críticas
- f) Fijar los objetivos críticos
- g) Fijar los objetivos específicos
- h) Desarrollar las matrices de recursos (ver anexo II)
- i) Desarrollar el plan operativo por cada proyecto
- j) Asignar a cada actividad del proyecto la partida contable que le corresponde.
- k) Desarrollar el Plan Estratégico (anexo III).

- l) Definir Presupuesto Institucional (anexo V)
- m) En base al PEI, definir fuentes de financiamiento (anexo VI)
- n) Clasificar los gastos, según el proyecto realizado
- o) Asignar la partida contable según lo planificado
- p) Operar en la contabilidad del proyecto
- q) Trasladar saldos finales a la contabilidad de la organización para su correspondiente integración y así revelar los gastos reales, tanto del proyecto como de la organización.

5.2. PROCESO CONTABLE DE LA ORGANIZACIÓN MUJER VAMOS ADELANTE

Para visualizar el proceso contable, a continuación se presentan los registros contables de dos proyectos y la contabilidad institucional.

5.2.1. PROYECTO I

NOMBRE DEL PROYECTO

TRASLADO DE LA EXPERIENCIA

OBJETIVOS

- Sensibilizar a los asistentes en el tema de violencia intrafamiliar.
- Que participen en el taller las instituciones gubernamentales para que al momento de realizar su trabajo lo realicen de la mejor manera.

LUGAR DE EJECUCIÓN

Departamentos de Quiché, Huehuetenango, Alta Verapaz, Zacapa

PLAZO

2 Talleres a realizarse en cada departamento con duración cada uno de 4 días, durante el período 01 de mayo al 31 de Julio de 2XX4.

PARTICIPANTES

200 personas por taller.

PROYECTO: TRASLADO DE LA EXPERIENCIA A NIVEL DEPARTAMENTAL PROGRAMA: INVESTIGACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN INDICADOR: Traslado del modelo de atención integral a la mujer sobreviviente de la violencia sustentado en la investigación. EJECUCIÓN: Departamentos de Quiché, Huehuetenango, Alta Verapaz, Baja Verapaz PARTICIPANTE: Promedio de 200 personas en cada taller. TIEMPO DE EJ 2 Talleres a realizarse en cada departamento con duración cada uno de 4 días.							
PRESUPUESTO APROBADO PROYECTO TRASLADO DE LA EXPERIENCIA PERIODO DE EJECUCIÓN: 01 DE MAYO AL 31 DE JULIO DE 2XX4 (TIPO DE CAMBIO Q. 7.50)							
RUBRO	DESCRIPCIÓN	FINANCIAMIENTO		TOTAL US \$	Organización Gates Q.	Organización Mujer Vamos Adelante Q.	TOTAL Q.
		Organización GATES US \$	Org. MUJER VAMOS ADELANTE US \$				
SUELDOS		9,000.00	730.00	9,730.00	67,500.00	5,475.00	72,975.00
101030201	Coordinadora	2,000.00		2,000.00	15,000.00		15,000.00
101030201	Capacitadoras	7,000.00		7,000.00	52,500.00		52,500.00
101030201	Secretaría (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)		250.00	250.00		1,875.00	1,875.00
101030201	Contadora (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)		300.00	300.00		2,250.00	2,250.00
101030201	Mensajera (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)		180.00	180.00		1,350.00	1,350.00
TALLERES DE TRABAJO		25,950.00	4,500.00	30,450.00	194,625.00	33,750.00	228,375.00
10103020504	Alquiler de local (2 talleres, 4 departamentos, 4 días)	1,700.00	500.00	2,200.00	12,750.00	3,750.00	16,500.00
10103020504	Alimentos (200 personas 8 talleres 4 días incluye 1 almuerzo y 2 refacciones)						
10103020504	Almuerzos	9,800.00	3,000.00	12,800.00	73,500.00	22,500.00	96,000.00
10103020504	Refacciones	2,400.00	1,000.00	3,400.00	18,000.00	7,500.00	25,500.00
10103020504	Transporte en la localidad	850.00		850.00	6,375.00		6,375.00
10103020504	Hospedaje	11,200.00		11,200.00	84,000.00		84,000.00
PAPELERIA Y UTILES			2,770.00	2,770.00		20,775.00	20,775.00
10103020501	Material de apoyo (incluye papel bond, acetatos, fotocopias)		670.00	670.00		5,025.00	5,025.00
10103020501	Material para repartir a los asistentes (incluye blocks de apuntes, folders, lapiceros, fasteners)		2,100.00	2,100.00		15,750.00	15,750.00
VIATICOS			5,440.00	5,440.00		40,800.00	40,800.00
10103020301	Alimentación		640.00	640.00		4,800.00	4,800.00
10103020301	Hospedaje		3,200.00	3,200.00		24,000.00	24,000.00
10103020301	Transporte		1,600.00	1,600.00		12,000.00	12,000.00
SUPERVISIÓN			535.00	535.00		4,012.50	4,012.50
10103020301	Alimentación		55.00	55.00		412.50	412.50
10103020301	Hospedaje		210.00	210.00		1,575.00	1,575.00
10103020301	Transporte (Combustible)		270.00	270.00		2,025.00	2,025.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		5,000.00		5,000.00	37,500.00		37,500.00
10103020208	Gastos administrativos	5,000.00		5,000.00	37,500.00		37,500.00
TOTAL		39,950.00	13,975.00	53,925.00	299,625.00	104,812.50	404,437.50

5.2.1.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El proyecto se financiará con la aprobación del convenio que se firmará con la organización Gates.

Esta organización proporcionará el 75% del total de fondos y el 25% restante lo proporcionará la organización Mujer Vamos Adelante.

5.2.1.2. POLÍTICAS CONTABLES Y ASPECTOS CONTRACTUALES

La organización Gates, previo a firmar el convenio, solicita lo siguiente:

Previo a realizar algún cambio en los rubros del presupuesto, debe solicitarse autorización.

No sean pagadas prestaciones pues estas deben de correr a cuenta de la contraparte (organización ejecutante).

Deben de existir constancias de todos los gastos realizados.

Si se utilizan fondos para comprar mobiliario y equipo, al finalizar el proyecto, previa autorización, quedará en poder de la contraparte.

Que se presente un informe preliminar al momento de haber ejecutado el 75% del presupuesto y un informe final 15 días después de haber terminado con las actividades programadas.

Los intereses generados por tener los fondos en el banco deberán ser reintegrados a la organización Gates al finalizar la ejecución del proyecto.

5.2.1.3. PARTIDAS A REALIZAR

Se deberán realizar contabilidades simultáneas del proyecto y de la institución. En la primera, se registraran los movimientos de cada mes para que al finalizar sean trasladados a la contabilidad de la institución únicamente los saldos, para reflejar en este las obligaciones reflejadas en los fondos de proyecto.

A continuación se presentan las partidas propuestas para los registros necesarios de acuerdo a las actividades realizadas.

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida 1	25/02/2XX4		
1020201	Convenios de Cooperación x Cobrar USAID	299,625.00	
20201	Patrimonio asignado		299,625.00
Registro de la suscripción del convenio del proyecto			
Traslado de la Experiencia, US\$ 51,181.53 por			
		<u>299,625.00</u>	<u>299,625.00</u>
Partida 2	25/04/2XX4		
102070202	Banco II (Moneda extranjera)	39,950.00	
102070203	Diferencial cambiario	259,675.00	
1020201	Convenios de Cooperación x Cobrar		299,625.00
Ingreso del desembolso por el total de fondos para proyecto Traslado de la Experiencia, Organización Gates. Tipo de cambio presupuestado Q. 7.50			
		<u>299,625.00</u>	<u>299,625.00</u>
Partida 3	26/04/2XX4		
102070201	Banco I	266,000.00	
102070202	Banco II (Moneda extranjera)		35,000.00
102070203	Diferencial cambiario		227,500.00
20205	Pérdida o ganancia por diferencial cambiario		3,500.00
Registro traslado de fondos tipo de cambio Q.7.60.			
		<u>266,000.00</u>	<u>262,500.00</u>
Partida 4	15/05/2XX4		
1020601	Cuentas por liquidar	97,312.50	
102070201	Banco I		97,312.50
Anticipo de fondos para actividades.			
		<u>97,312.50</u>	<u>97,312.50</u>
Partida 5	31/05/2XX4		
101030504	Taller realizado	97,312.50	
	Alquiler de local para talleres	6,375.00	
	Alimentos talleres	45,750.00	
	Transporte	3,187.50	
	Hospedaje	42,000.00	
1020601	Cuentas por liquidar		97,312.50
Registro de los gastos realizados en los talleres de Quiche, Huehuetenango, Alta Verapaz, Baja Verapaz, en el mes de mayo de 2XX4 .			
		<u>97,312.50</u>	<u>97,312.50</u>
Partida 6	31/05/2XX4		
10103020208	Gastos varios oficina	12,500.00	
10103020101	Sueldos y Salarios	22,500.00	
102070201	Banco I		35,000.00
Registro de pago a colaboradoras			
		<u>35,000.00</u>	<u>35,000.00</u>

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida 7	30/06/2XX4		
101030504	Taller realizado	97,312.50	
	Alquiler de local para talleres	6,375.00	
	Alimentos talleres	45,750.00	
	Transporte	3,187.50	
	Hospedaje	42,000.00	
102070201	Banco I		97,312.50
Registro de los gastos realizados en los talleres de Quiche,		<u>97,312.50</u>	<u>97,312.50</u>
Partida 8	30/06/2XX4		
10103020208	Gastos varios oficina	12,500.00	
10103020101	Sueldos y Salarios	22,500.00	
102070201	Banco I		35,000.00
Registro de pago a colaboradoras		<u>35,000.00</u>	<u>35,000.00</u>
Partida 9	30/06/2XX4		
102070201	Banco I	37,867.50	
102070202	Banco II (Moneda extranjera)		4,950.00
102070203	Diferencial cambiario		32,175.00
20205	Pérdida o ganancia por diferencial cambiario		742.50
Registro traslado de fondos tipo de cambio Q.7.65		<u>37,867.50</u>	<u>37,867.50</u>
Partida 10	31/07/2XX4		
10103020208	Gastos varios oficina	12,500.00	
10103020101	Sueldos y Salarios	22,500.00	
102070201	Banco I		35,000.00
Registro de pago a colaboradoras		<u>35,000.00</u>	<u>35,000.00</u>

A continuación el movimiento en el libro mayor en la contabilidad del proyecto:

CUENTA	DESCRIPCIÓN	FECHA	POLIZA	DEBE	HABER	SALDO
102070201	BANCO I					
	Traslado de fondos Proyecto I	26/04/2XX4	3	Q 266,000.00		Q 266,000.00
	Anticipo de fondos para actividades	15/05/2XX4	4		Q 97,312.50	Q 168,687.50
	Gastos efectuados en el mes	31/05/2XX4	6		Q 35,000.00	Q 133,687.50
	Gastos efectuados en el mes	30/06/2XX4	7		Q 97,312.50	Q 36,375.00
	Gastos efectuados en el mes	30/06/2XX4	8		Q 35,000.00	Q 1,375.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	9	Q 37,867.50		Q 39,242.50
	Gastos efectuados en el mes	31/07/2XX4	10		Q 35,000.00	Q 4,242.50
102070202	BANCO II					
	Ingreso fondos para proyecto	25/04/2XX4	2	Q 39,950.00		Q 39,950.00
	Registro primer traslado fondos	26/04/2XX4	3		Q 35,000.00	Q 4,950.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	9		Q 4,950.00	Q -

CUENTA	DESCRIPCIÓN	FECHA	POLIZA	DEBE	HABER	SALDO
102070203	DIFERENCIAL CAMBIARIO					
	Ingreso fondos para proyecto	25/04/2XX4	2	Q 259,675.00		Q 259,675.00
	Traslado de fondos Proyecto I	26/04/2XX4	3		Q 227,500.00	Q 32,175.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	9		Q 32,175.00	Q -
1020201	CONVENIOS DE COOPERACIÓN					
	Aceptación del proyecto	25/02/2XX4	1	Q 299,625.00		Q 299,625.00
	Ingreso fondos para proyecto	25/04/2XX4	2		Q 299,625.00	Q -
20201	PATRIMONIO ASIGNADO					
	Ingreso fondos para proyecto	25/02/2XX4	1		Q 299,625.00	Q 299,625.00
101030504	TALLER REALIZADO					
	Gastos realizados en taller	31/05/2XX4	5	Q 97,312.50		Q 97,312.50
	Gastos realizados en taller	30/06/2XX4	7	Q 97,312.50		Q 194,625.00
10103020208	GASTOS VARIOS OFICINA					
	Gastos efectuados en el mes	31/05/2XX4	6	Q 12,500.00		Q 12,500.00
	Gastos efectuados en el mes	30/06/2XX4	8	Q 12,500.00		Q 25,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/07/2XX4	10	Q 12,500.00		Q 37,500.00
20205	PÉRDIDA O GANANCIA POR DIFERENCIAL CAMBIARIO					
	Registro primer traslado fondos	26/04/2XX4	3		Q 3,500.00	Q 3,500.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	9		Q 742.50	Q 4,242.50
1020601	CUENTAS POR LIQUIDAR					
	Anticipo gastos Proyecto I	15/05/2XX4	4	Q 97,312.50		Q 97,312.50
	Gastos realizados en talleres	31/05/2XX4	5		Q 97,312.50	Q -
10103020101	SUELDOS Y SALARIOS					
	Pago a colaboradoras	31/05/2XX4	6	Q 22,500.00		Q 22,500.00
	Pago a colaboradoras	30/06/2XX4	8	Q 22,500.00		Q 45,000.00
	Pago a colaboradoras	31/07/2XX4	10	Q 22,500.00		Q 67,500.00

5.2.1.4. INFORMES A GENERAR

Los informes que deberán emitirse periódicamente son los que se detallan a continuación:

- a) Ingresos y Egresos
- b) Estado de Situación Financiera (Balance General)
- c) Ejecución Presupuestaria

El Estado de Ingresos y Egresos puede generarse en la contabilidad del proyecto y en la contabilidad institucional, la diferencia es que en cada uno se reflejará únicamente en su caso, los ingresos y gastos del proyecto y de la institución.

El Estado de Situación Financiera, reflejará el patrimonio del proyecto y de la institución, según sea el caso.

A continuación, los formatos propuestos para la presentación de la información.

5.2.1.5. INGRESOS Y EGRESOS

Este deberá rendirse mensualmente, dependiendo del volumen del movimiento, ya que si es menor, deberá presentarse según el avance del proyecto. Para el presente caso, se realizará de acuerdo a la solicitud de la organización donante, es decir, con el 75% de avance.

Refleja los ingresos que a tenido la institución a través del proyecto, estos ingresos pueden ser los que proporcionaron los donantes o pueden generarse por otros medios, en el presente caso, por el diferencial cambiario que fue a favor.

Con respecto a los egresos, se clasificaran los desembolsos realizados para el desarrollo del proyecto.

ORGANIZACIÓN MUJER VAMOS ADELANTE
PROYECTO TRASLADO DE LA EXPERIENCIA
INFORME DE INGRESOS Y EGRESOS
DEL 01 DE MAYO AL 30 DE JUNIO 2XX4
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

INGRESOS	299,625.00
OTROS INGRESOS	
Otros ingresos ó gastos por moneda extranjera	4,242.50
TOTAL DE INGRESOS	<u>303,867.50</u>
EGRESOS	
Sueldos y salarios	67,500.00
Taller realizado	194,625.00
Gastos varios oficina	37,500.00
TOTAL EGRESOS	<u>299,625.00</u>
SALDO DEL FONDO AL FINAL DEL PERÍODO	<u><u>4,242.50</u></u>

5.2.1.6. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (BALANCE GENERAL)

Este informe deberá presentarse mensualmente, conjuntamente con la información financiera de la organización.

La diferencia entre la información presentada a una sociedad anónima y una organización no gubernamental es que al momento de clasificar los gastos de un proyecto en la contabilidad central, este saldo se refleja en la cuenta de Gastos por aplicar, como cuenta de activo y se abona al momento de liquidar el proyecto.

A continuación se presentan la situación de los activos, pasivos y patrimonio del proyecto y de la institución para reflejar las diferencias de cuentas.

ORGANIZACIÓN MUJER VAMOS ADELANTE
PROYECTO TRASLADO DE LA EXPERIENCIA
ESTADO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO
AL 30 DE JUNIO DE 2XX4
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Gastos por aplicar		299,625.00
Banco I		<u>4,242.50</u>
SUMA DEL ACTIVO		<u><u>303,867.50</u></u>
PATRIMONIO		
Patrimonio asignado		
+ Patrimonio asignado	299,625.00	
+ Pérdida o ganancia por diferencial cambiario	<u>4,242.50</u>	<u>303,867.50</u>
SUMA PATRIMONIO IGUAL AL ACTIVO		<u><u>303,867.50</u></u>

5.2.1.7. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Es el informe mediante el cual, se comparan los gastos realizados contra el presupuesto original. Su objetivo es llevar un control de cada rubro de gastos.

PRESUPUESTO PROYECTO TRASLADO DE LA EXPERIENCIA INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ORGANIZACIÓN GATES PERIODO DE EJECUCIÓN: 01 DE MAYO AL 31 DE JULIO DE 2XX4 (Tipo de cambio Q. 7.50)											
RUBRO	DESCRIPCIÓN	TOTAL \$	TOTAL Q.	UNITARIO \$	UNITARIO Q	MAYO	SALDO PRESUPUESTO Q.	JUNIO Q.	SALDO PRESUPUESTO Q.	JULIO Q.	SALDO PRESUPUESTO Q.
SUELDOS		9,000.00	67,500.00	3,000.00	22,500.00	22,500.00	45,000.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	0.00
101030201	Coordinadora	2,000.00	15,000.00	666.67	5,000.00	5,000.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00
101030201	Capacitadoras	7,000.00	52,500.00	2,333.33	17,500.00	17,500.00	35,000.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	0.00
TALLERES DE TRABAJO		25,950.00	194,625.00	12,975.00	97,312.50	97,312.50	97,312.50	97,312.50			0.00
10103020504	Alquiler de local (2 talleres, 4 departamentos, 4 días)	1,700.00	12,750.00	850.00	6,375.00	6,375.00	6,375.00	6,375.00			0.00
10103020504	Almuerzos	9,800.00	73,500.00	4,900.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00			0.00
10103020504	Refacciones	2,400.00	18,000.00	1,200.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00			0.00
10103020504	Transporte en la localidad	850.00	6,375.00	425.00	3,187.50	3,187.50	3,187.50	3,187.50			0.00
10103020504	Hospedaje	11,200.00	84,000.00	5,600.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00			0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		5,000.00	37,500.00	1,666.67	12,500.00	12,500.00	25,000.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	0.00
10103020208	Gastos administrativos	5,000.00	37,500.00	1,666.67	12,500.00	12,500.00	25,000.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	0.00
TOTAL		39,950.00	299,625.00	17,641.67	132,312.50	132,312.50	167,312.50	132,312.50	35,000.00	35,000.00	0.00

5.2.2. PROYECTO II

NOMBRE DEL PROYECTO

ATENCIÓN INTEGRAL INICIAL A USUARIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN

OBJETIVOS

- Que el centro de atención cuente con el personal idóneo para la atención de las mujeres que sufren de violencia intrafamiliar.

LUGAR DE EJECUCIÓN

Departamento de Guatemala, con atención a usuarias de la República.

PLAZO

Del 1 de septiembre de 2XX4 al 31 de agosto de 2XX6

5.2.2.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El proyecto se financiará con la aprobación del convenio que se firmará con la organización Peace Help.

Esta organización proporcionará el 69% del total de fondos y el 31% restante lo proporcionará la organización Mujer Vamos Adelante.

5.2.2.2. POLÍTICAS CONTABLES Y ASPECTOS CONTRACTUALES

La organización Peace Help, previo a firmar el convenio, solicita lo siguiente:

Previo a realizar algún cambio en los rubros del presupuesto, debe solicitarse autorización.

Deben de existir constancias de todos los gastos realizados.

Si se utilizan fondos para comprar mobiliario y equipo, al finalizar el proyecto, previa autorización, quedará en poder de la contraparte.

Si se generan otros ingresos, estos deberán ser usados para el proyecto.

PROYECTO: ATENCIÓN INTEGRAL INICIAL A USUARIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN
 PROGRAMA: ATENCIÓN INTEGRAL
 OBJETIVO: Contribuir a la eliminación de todas las formas de subordinación, discriminación y violencia contra las mujeres en la sociedad guatemalteca
 EJECUCIÓN: Departamentos de Guatemala
 TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2 años

PRESUPUESTO APROBADO
PROYECTO ATENCIÓN INTEGRAL INICIAL A USUARIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN
PERIODO DE EJECUCIÓN: 01 DE SEPTIEMBRE 2XX4 AL 31 DE AGOSTO DE 2XX6
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

RUBRO	DESCRIPCIÓN	FINANCIAMIENTO		TOTAL Q.
		Organización PEACE HELP	Org. MUJER VAMOS ADELANTE	
SUELDOS		325,500.00	194,850.00	520,350.00
10103020101	Abogada	100,800.00	43,200.00	144,000.00
10103020101	Médica	100,800.00	43,200.00	144,000.00
10103020101	Psicóloga	100,800.00	43,200.00	144,000.00
10103020101	Coordinadora (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)		30,000.00	30,000.00
10103020101	Administradora (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)		24,000.00	24,000.00
10103020101	Contadora (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)	12,600.00	5,400.00	18,000.00
10103020101	Secretaria (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)	10,500.00	4,500.00	15,000.00
10103020101	Mensajera (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)		1,350.00	1,350.00
GASTOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN		180,500.00	78,700.00	259,200.00
10103020204	Alquiler de oficinas	84,000.00	36,000.00	120,000.00
10103020205	Energía eléctrica	13,000.00	6,200.00	19,200.00
10103020206	Telecomunicaciones	50,000.00	22,000.00	72,000.00
10103020301	Transporte	33,500.00	14,500.00	48,000.00
PAPELERIA Y UTILES		92,400.00	39,600.00	132,000.00
10103020201	Material de apoyo (incluye papel bond, acetatos, fotocopias)	75,600.00	32,400.00	108,000.00
10103020201	Fotocopias	16,800.00	7,200.00	24,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		90,000.00		90,000.00
10103020208	Gastos administrativos	90,000.00		90,000.00
	TOTAL	688,400.00	313,150.00	1,001,550.00

5.2.2.3. PARTIDAS A REALIZAR

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida 1	20/08/2XX4		
1020201	Convenios de Cooperación x Cobrar Org. Peace Help	688,400.00	
20201	Patrimonio asignado		688,400.00
	Registro de la suscripción del convenio del proyecto Atención Integral Inicial a Usuarías del Centro con la Org. Peace Help.	<u>688,400.00</u>	<u>688,400.00</u>
Partida 2	10/09/2XX4		
102070201	Banco I	275,360.00	
1020201	Convenios de Cooperación x Cobrar		275,360.00
	Ingreso del desembolso que corresponde al 40% de los fondos para proyecto Atención Integral Inicial a Usuarías	<u>275,360.00</u>	<u>275,360.00</u>
Partida 3	30/09/2XX4		
10103020101	Sueldos	13,562.50	
10103020204	Alquiler de oficinas	3,500.00	
10103020205	Energía eléctrica	541.67	
10103020206	Telecomunicaciones	2,083.33	
10103020301	Transporte	1,395.83	
10103020201	Papelería y útiles	3,850.00	
10103020208	Gastos administrativos	3,750.00	
102070201	Banco I		28,683.33
	Registro de los gastos realizados en el presente mes.	<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>
Partida 4	31/10/2XX4		
10103020101	Sueldos	13,562.50	
10103020204	Alquiler de oficinas	3,500.00	
10103020205	Energía eléctrica	541.67	
10103020206	Telecomunicaciones	2,083.33	
10103020301	Transporte	1,395.83	
10103020201	Papelería y útiles	3,850.00	
10103020208	Gastos administrativos	3,750.00	
102070201	Banco I		28,683.33
	Registro de los gastos realizados en el presente mes.	<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>
Partida 5	30/11/2XX4		
10103020101	Sueldos	13,562.50	
10103020204	Alquiler de oficinas	3,500.00	
10103020205	Energía eléctrica	541.67	
10103020206	Telecomunicaciones	2,083.33	
10103020301	Transporte	1,395.83	
10103020201	Papelería y útiles	3,850.00	
10103020208	Gastos administrativos	3,750.00	
102070201	Banco I		28,683.33
	Registro de los gastos realizados en el presente mes.	<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida 6	30/11/2XX4		
102070201	Banco I	137,680.00	
1020201	Convenios de Cooperación x Cobrar		137,680.00
Ingreso del desembolso que corresponde al 20% de los fondos para proyecto Atención Integral Inicial a Usuarias		<u>137,680.00</u>	<u>137,680.00</u>
Partida 7	31/12/2XX4		
10103020101	Sueldos	13,562.50	
10103020204	Alquiler de oficinas	3,500.00	
10103020205	Energía eléctrica	541.67	
10103020206	Telecomunicaciones	2,083.33	
10103020301	Transporte	1,395.83	
10103020201	Papelería y útiles	3,850.00	
10103020208	Gastos administrativos	3,750.00	
102070201	Banco I		28,683.33
Registro de los gastos realizados en el presente mes.		<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>

A continuación, el libro Mayor del Proyecto II

CUENTA	DESCRIPCIÓN	FECHA	POLIZA	DEBE	HABER	SALDO
102070201	BANCO I					
	Primer desembolso de fondos Proyecto 2	10/09/2XX4	2	Q 275,360.00		Q 275,360.00
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3		Q 28,683.33	Q 246,676.67
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4		Q 28,683.33	Q 217,993.34
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5		Q 28,683.33	Q 189,310.01
	Segundo desembolso de fondos de Proyecto	30/11/2XX4	6	Q 137,680.00		Q 326,990.01
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7		Q 28,683.33	Q 298,306.68
1020201	CONVENIOS DE COOPERACIÓN POR COBRAR					
	Aceptación del proyecto	20/08/2XX4	1	Q 688,400.00		Q 688,400.00
	Primer desembolso de fondos Proyecto 2	10/09/2XX4	2		Q 275,360.00	Q 413,040.00
	Segundo desembolso de fondos de Proyecto	30/11/2XX4	6		Q 137,680.00	Q 275,360.00
20201	PATRIMONIO ASIGNADO					
	Aceptación del proyecto	20/08/2XX4	1		Q 688,400.00	Q 688,400.00
10103020101	SUELDOS					
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3	Q 13,562.50		Q 13,562.50
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4	Q 13,562.50		Q 27,125.00
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5	Q 13,562.50		Q 40,687.50
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7	Q 13,562.50		Q 54,250.00
10103020204	ALQUILER DE OFICINAS					
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3	Q 3,500.00		Q 3,500.00
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4	Q 3,500.00		Q 7,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5	Q 3,500.00		Q 10,500.00
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7	Q 3,500.00		Q 14,000.00
10103020205	ENERGIA ELÉCTRICA					
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3	Q 541.67		Q 541.67
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4	Q 541.67		Q 1,083.34
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5	Q 541.67		Q 1,625.01
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7	Q 541.67		Q 2,166.68

CUENTA	DESCRIPCIÓN	FECHA	POLIZA	DEBE	HABER	SALDO
10103020206	TELECOMUNICACIONES					
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3	Q 2,083.33	Q	2,083.33
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4	Q 2,083.33	Q	4,166.66
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5	Q 2,083.33	Q	6,249.99
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7	Q 2,083.33	Q	8,333.32
10103020301	TRANSPORTE					
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3	Q 1,395.83	Q	1,395.83
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4	Q 1,395.83	Q	2,791.66
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5	Q 1,395.83	Q	4,187.49
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7	Q 1,395.83	Q	5,583.32
10103020201	PAPELERÍA Y UTILES					
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3	Q 3,850.00	Q	3,850.00
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4	Q 3,850.00	Q	7,700.00
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5	Q 3,850.00	Q	11,550.00
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7	Q 3,850.00	Q	15,400.00
10103020208	GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	3	Q 3,750.00	Q	3,750.00
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	4	Q 3,750.00	Q	7,500.00
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	5	Q 3,750.00	Q	11,250.00
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	7	Q 3,750.00	Q	15,000.00

5.2.2.4. INFORME DE INGRESOS Y EGRESOS

ORGANIZACIÓN MUJER VAMOS ADELANTE
PROYECTO ATENCIÓN INTEGRAL INICIAL A USUARIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN
INFORME DE INGRESOS Y EGRESOS
DEL 01 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE 2XX4
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

TOTAL DE INGRESOS		413,040.00
EGRESOS		
Sueldos	54,250.00	
Alquiler de oficinas	14,000.00	
Energía eléctrica	2,166.68	
Telecomunicaciones	8,333.32	
Transporte	5,583.32	
Papelería y útiles	15,400.00	
Gastos administrativos	15,000.00	
TOTAL EGRESOS	114,733.32	
SALDO DEL FONDO AL FINAL DEL PERÍODO		298,306.68

5.2.2.5. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (BALANCE GENERAL)

ORGANIZACIÓN MUJER VAMOS ADELANTE
PROYECTO ATENCIÓN INTEGRAL INICIAL A USUARIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN
ESTADO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2XX4
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

ACTIVOS	
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Gastos por aplicar	114,733.32
ACTIVOS CORRIENTES	
Convenios de Cooperación por cobrar	275,360.00
Efectivo y equivalentes de efectivo	298,306.68
SUMA DEL ACTIVO	<u>688,400.00</u>
PATRIMONIO	
Patrimonio asignado	<u>688,400.00</u>
SUMA PATRIMONIO IGUAL AL ACTIVO	<u>688,400.00</u>

5.2.2.6. OTROS INFORMES

Adicionalmente, se deberá elaborar un informe especial, en donde se refleje el saldo del presupuesto, así como los fondos que no han sido desembolsados.

PROYECTO ATENCIÓN INTEGRAL INICIAL A USUARIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN I INFORME DE DESEMBOLSOS ORGANIZACIÓN PEACE HELP PERIODO DE EJECUCIÓN: 01 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2XX4 (Cifras expresadas en Quetzales)						
RUBRO	DESCRIPCIÓN	TOTAL Q.	PRIMER DESEMBOLSO Q.	SALDO PENDIENTE DE DESEMBOLSAR Q.	SEGUNDO DESEMBOLSO Q.	SALDO PENDIENTE DE DESEMBOLSAR Q.
SUELDOS		325,500.00	135,625.00	189,875.00	67,812.50	122,062.50
10103020101	Abogada	100,800.00	42,000.00	58,800.00	21,000.00	37,800.00
10103020101	Médica	100,800.00	42,000.00	58,800.00	21,000.00	37,800.00
10103020101	Psicóloga	100,800.00	42,000.00	58,800.00	21,000.00	37,800.00
10103020101	Contadora (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)	12,600.00	5,250.00	7,350.00	2,625.00	4,725.00
10103020101	Secretaria (Un cuarto de su tiempo dedicado a este proyecto)	10,500.00	4,375.00	6,125.00	2,187.50	3,937.50
GASTOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN		180,500.00	71,416.67	109,083.33	37,617.50	71,465.83
10103020204	Alquiler de oficinas	84,000.00	35,000.00	49,000.00	17,500.00	31,500.00
10103020205	Energía eléctrica	13,000.00	5,416.67	7,583.33	2,721.66	4,861.67
10103020206	Telecomunicaciones	50,000.00	21,000.00	29,000.00	10,416.67	18,583.33
10103020301	Transporte	33,500.00	10,000.00	23,500.00	6,979.17	16,520.83
PAPELERIA Y UTILES		92,400.00	30,818.33	61,581.67	13,500.00	48,081.67
10103020201	Material de apoyo (incluye papel bond, acetatos, fotocopias)	75,600.00	23,818.33	51,781.67	10,000.00	41,781.67
10103020201	Fotocopias	16,800.00	7,000.00	9,800.00	3,500.00	6,300.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		90,000.00	37,500.00	52,500.00	18,750.00	33,750.00
10103020208	Gastos administrativos	90,000.00	37,500.00	52,500.00	18,750.00	33,750.00
TOTAL		688,400.00	275,360.00	413,040.00	137,680.00	275,360.00

RESUMEN	
Total presupuesto aprobado	688,400.00
Desembolsos	<u>413,040.00</u>
Pendiente de desembolsar	<u><u>275,360.00</u></u>
Total desembolsado	413,040.00
Total gastado según ejecución presupuestaria	<u>114,733.32</u>
Total de fondos disponibles	<u><u>298,306.68</u></u>
Total presupuesto aprobado	688,400.00
Total gastado según ejecución presupuestaria	<u>114,733.32</u>
Saldo del presupuesto	<u><u>573,666.68</u></u>
Saldo pendiente de desembolsar	275,360.00
Total de fondos disponibles	<u>298,306.68</u>
Saldo igual al presupuesto	<u><u>573,666.68</u></u>

5.2.3. CONTABILIDAD INSTITUCIONAL

5.2.3.1. LIBRO DIARIO

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida No. 1	01/01/2XX4		
1020801	Banco I	150,000.00	
1020802	Banco II (moneda Extranjera)	55,278.25	
1020803	Diferencial cambiario	378,656.01	
1010103	Vehículos	175,000.00	
1010104	Mobiliario y Equipo	26,700.00	
1010105	Equipo de computación	49,000.00	
1010107	Mobiliario y Equipo de Albergue	63,700.00	
1010108	Libros y documentos	75,000.00	
1010203	Dep acu vehículos		131,250.00
1010204	Dep acu mob y equipo		20,025.00
1010205	Dep acu equipo de computación		48,995.10
1010207	Dep acu mob y equipo albergue		47,775.00
1010208	Dep acu libros y documentos		37,500.00
20101	Patrimonio administración central		543,934.26
20102	Adquisición de activos fijos		103,854.90
20103	Aportaciones extraordinarias		40,000.00
	Partida de apertura período 2003-2004	<u>973,334.26</u>	<u>973,334.26</u>
Partida 2	31/01/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
	Registro de los gastos efectuados en el mes.	<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 3	28/02/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
	Registro de los gastos efectuados en el mes.	<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida 4	31/03/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
Registro de los gastos efectuados en el mes.		<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 5	30/04/2XX4		
1020802	Banco II (Moneda extranjera)	39,950.00	
1020803	Diferencial cambiario	259,675.00	
2030201	Saldo de Fondos de Proyecto I		299,625.00
Desembolso de la Organización Gates para Proyecto I		<u>299,625.00</u>	<u>299,625.00</u>
Partida 6	30/04/2XX4		
1020801	Banco I	266,000.00	
1020802	Banco II (Moneda extranjera)		35,000.00
1020803	Diferencial cambiario		227,500.00
2030201	Saldo de Fondos Proyecto I		3,500.00
Traslado de fondos de US\$ a quetzales, Proyecto I		<u>266,000.00</u>	<u>262,500.00</u>
Partida 7	30/04/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
Registro de los gastos efectuados en el mes.		<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 8	31/05/2XX4		
2030201	Saldo de Fondos Proyecto I	119,812.50	
1020801	Banco I		119,812.50
Registro de gastos Proyecto I		<u>119,812.50</u>	<u>119,812.50</u>
Partida 9	31/05/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
Registro de los gastos efectuados en el mes.		<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 10	30/06/2XX4		
2030201	Saldo de Fondos Proyecto I	119,812.50	
1020801	Banco I		119,812.50
Registro de gastos Proyecto I		<u>119,812.50</u>	<u>119,812.50</u>

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida 11	30/06/2XX4		
1020801	Banco I	37,867.50	
1020802	Banco II (Moneda extranjera)		4,950.00
1020803	Diferencial cambiario		32,175.00
2030201	Saldo de Fondos Proyecto I		742.50
	Traslado de fondos de US\$ a quetzales, Proyecto I	<u>37,867.50</u>	<u>37,867.50</u>
Partida 12	30/06/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
	Registro de los gastos efectuados en el mes.	<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 13	31/07/2XX4		
2030201	Saldo de Fondos Proyecto I	35,000.00	
1020801	Banco I		35,000.00
	Registro de gastos Proyecto I	<u>35,000.00</u>	<u>35,000.00</u>
Partida 14	31/07/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
	Registro de los gastos efectuados en el mes.	<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 15	31/08/2XX4		
1020801	Banco I	275,360.00	
2030201	Saldo de Fondos de Proyecto II		275,360.00
	Primer desembolso de la Organización Peace Help para Proyecto II	<u>275,360.00</u>	<u>275,360.00</u>
Partida 16	31/08/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
	Registro de los gastos efectuados en el mes.	<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 17	30/09/2XX4		
2030202	Saldo de Fondos Proyecto II	28,683.33	
1020801	Banco I		28,683.33
	Registro de gastos Proyecto II	<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>

CUENTA	EXPLICACIÓN	DEBE	HABER
Partida 18	30/09/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
Registro de los gastos efectuados en el mes.		<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 19	31/10/2XX4		
2030202	Saldo de Fondos Proyecto II	28,683.33	
1020801	Banco I		28,683.33
Registro de gastos Proyecto II		<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>
Partida 20	31/10/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
Registro de los gastos efectuados en el mes.		<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 21	30/11/2XX4		
2030202	Saldo de Fondos Proyecto II	28,683.33	
1020801	Banco I		28,683.33
Registro de gastos Proyecto II		<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>
Partida 22	30/11/2XX4		
1020801	Banco I	137,680.00	
2030202	Saldo de Fondos Proyecto II		137,680.00
Segundo desembolso de la Organización Peace Help para Proyecto II		<u>137,680.00</u>	<u>137,680.00</u>
Partida 23	30/11/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
Registro de los gastos efectuados en el mes.		<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Partida 24	31/12/2XX4		
2030202	Saldo de Fondos Proyecto II	28,683.33	
1020801	Banco I		28,683.33
Registro de gastos Proyecto II		<u>28,683.33</u>	<u>28,683.33</u>
Partida 25	31/12/2XX4		
5010101	Sueldos y Salarios	15,000.00	
5010111	Alquileres	3,000.00	
5010108	Agua, luz y telefono	2,000.00	
1020801	Banco I		20,000.00
Registro de los gastos efectuados en el mes.		<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>

5.2.3.2. LIBRO MAYOR

CUENTA	DESCRIPCIÓN	FECHA	POLIZA	DEBE	HABER	SALDO
1020801	BANCO I					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 150,000.00	Q	150,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/01/2XX4	2		Q 20,000.00	Q 130,000.00
	Gastos efectuados en el mes	28/02/2XX4	3		Q 20,000.00	Q 110,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/03/2XX4	4		Q 20,000.00	Q 90,000.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/04/2XX4	6	Q 266,000.00		Q 356,000.00
	Pago sueldos proyecto I	30/04/2XX4	7		Q 20,000.00	Q 336,000.00
	Registro de gastos Proyecto I	31/05/2XX4	8		Q 132,312.50	Q 203,687.50
	Gastos efectuados en el mes	31/05/2XX4	9		Q 20,000.00	Q 183,687.50
	Registro de gastos Proyecto I	30/06/2XX4	10		Q 132,312.50	Q 51,375.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	11	Q 37,867.50		Q 89,242.50
	Gastos efectuados en el mes	30/06/2XX4	12		Q 20,000.00	Q 69,242.50
	Registro de gastos Proyecto I	31/07/2XX4	13		Q 35,000.00	Q 34,242.50
	Gastos efectuados en el mes	31/07/2XX4	14		Q 20,000.00	Q 14,242.50
	Primer desembolso Proyecto II	31/08/2XX4	15	Q 275,360.00		Q 289,602.50
	Gastos efectuados en el mes	31/08/2XX4	16		Q 20,000.00	Q 269,602.50
	Registro de gastos Proyecto II	30/09/2XX4	17		Q 28,683.33	Q 240,919.17
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	18		Q 20,000.00	Q 220,919.17
	Registro de gastos Proyecto II	31/10/2XX4	19		Q 28,683.33	Q 192,235.84
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	20		Q 20,000.00	Q 172,235.84
	Registro de gastos Proyecto II	30/11/2XX4	21		Q 28,683.33	Q 143,552.51
	Segundo desembolso Proyecto II	30/11/2XX4	22	Q 137,680.00		Q 281,232.51
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	23		Q 20,000.00	Q 261,232.51
	Registro de gastos Proyecto II	31/12/2XX4	24		Q 28,683.33	Q 232,549.18
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	25		Q 20,000.00	Q 212,549.18
1020802	BANCO II					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 55,278.25		Q 55,278.25
	Aprobación de Proyecto I	30/04/2XX4	5	Q 39,950.00		Q 95,228.25
	Traslado de fondos Proyecto I	30/04/2XX4	6		Q 35,000.00	Q 60,228.25
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	11		Q 4,950.00	Q 55,278.25
1020803	DIFERENCIAL CAMBIARIO					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 378,656.01		Q 378,656.01
	Aprobación de Proyecto I	30/04/2XX4	5	Q 259,675.00		Q 638,331.01
	Traslado de fondos Proyecto I	30/04/2XX4	6		Q 227,500.00	Q 410,831.01
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	11		Q 32,175.00	Q 378,656.01
1010103	VEHÍCULOS					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 175,000.00		Q 175,000.00
1010104	MOBILIARIO Y EQUIPO					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 26,700.00		Q 26,700.00
1010105	EQUIPO DE COMPUTACIÓN					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 49,000.00		Q 49,000.00
1010107	MOBILIARIO Y EQUIPO DE ALBERGUE					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 63,700.00		Q 63,700.00
1010108	LIBROS Y DOCUMENTOS					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1	Q 75,000.00		Q 75,000.00

CUENTA	DESCRIPCIÓN	FECHA	POLIZA	DEBE	HABER	SALDO
1010203	DEPRECIACIÓN ACU. VEHÍCULOS					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 131,250.00	Q 131,250.00
1010204	DEPRECIACIÓN ACU. MOBILIARIO Y EQUIPO					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 20,025.00	Q 20,025.00
1010205	DEPRECIACIÓN ACU. EQUIPO DE COMPUTACIÓN					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 48,995.10	Q 48,995.10
1010207	DEPRECIACIÓN ACU. MOBILIARIO Y EQUIPO ALBERGUE					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 47,775.00	Q 47,775.00
1010208	DEPRECIACIÓN ACU. LIBROS Y DOCUMENTOS					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 37,500.00	Q 37,500.00
20101	PATRIMONIO ADMINISTRACIÓN CENTRAL					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 543,934.26	Q 543,934.26
20102	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 103,854.90	Q 103,854.90
20103	APORTACIONES EXTRAORDINARIAS					
	Partida de apertura	01/01/2XX4	1		Q 40,000.00	Q 40,000.00
5010101	SUELDOS Y SALARIOS					
	Gastos efectuados en el mes	31/01/2XX4	2	Q 15,000.00		Q 15,000.00
	Gastos efectuados en el mes	28/02/2XX4	3	Q 15,000.00		Q 30,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/03/2XX4	4	Q 15,000.00		Q 45,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/04/2XX4	7	Q 15,000.00		Q 60,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/05/2XX4	9	Q 15,000.00		Q 75,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/06/2XX4	12	Q 15,000.00		Q 90,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/07/2XX4	14	Q 15,000.00		Q 105,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/08/2XX4	16	Q 15,000.00		Q 120,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	18	Q 15,000.00		Q 135,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	20	Q 15,000.00		Q 150,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	23	Q 15,000.00		Q 165,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	25	Q 15,000.00		Q 180,000.00
5010111	ALQUILERES					
	Gastos efectuados en el mes	31/01/2XX4	2	Q 3,000.00		Q 3,000.00
	Gastos efectuados en el mes	28/02/2XX4	3	Q 3,000.00		Q 6,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/03/2XX4	4	Q 3,000.00		Q 9,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/04/2XX4	7	Q 3,000.00		Q 12,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/05/2XX4	9	Q 3,000.00		Q 15,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/06/2XX4	12	Q 3,000.00		Q 18,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/07/2XX4	14	Q 3,000.00		Q 21,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/08/2XX4	16	Q 3,000.00		Q 24,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	18	Q 3,000.00		Q 27,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	20	Q 3,000.00		Q 30,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	23	Q 3,000.00		Q 33,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	25	Q 3,000.00		Q 36,000.00
5010108	AGUA, LUZ Y TELEFONO					
	Gastos efectuados en el mes	31/01/2XX4	2	Q 2,000.00		Q 2,000.00
	Gastos efectuados en el mes	28/02/2XX4	3	Q 2,000.00		Q 4,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/03/2XX4	4	Q 2,000.00		Q 6,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/04/2XX4	7	Q 2,000.00		Q 8,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/05/2XX4	9	Q 2,000.00		Q 10,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/06/2XX4	12	Q 2,000.00		Q 12,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/07/2XX4	14	Q 2,000.00		Q 14,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/08/2XX4	16	Q 2,000.00		Q 16,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/09/2XX4	18	Q 2,000.00		Q 18,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/10/2XX4	20	Q 2,000.00		Q 20,000.00
	Gastos efectuados en el mes	30/11/2XX4	23	Q 2,000.00		Q 22,000.00
	Gastos efectuados en el mes	31/12/2XX4	25	Q 2,000.00		Q 24,000.00

CUENTA	DESCRIPCIÓN	FECHA	POLIZA	DEBE	HABER	SALDO
2030201	SALDO DE FONDOS PROYECTO I					
	Desembolso del fondo Proyecto I	30/04/2XX4	5		Q 299,625.00	Q 299,625.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/04/2XX4	6		Q 3,500.00	Q 3,500.00
	Registro de gastos Proyecto I	31/05/2XX4	8	Q 119,812.50		Q 179,812.50
	Gastos realizados Proyecto I	30/06/2XX4	10	Q 119,812.50		Q 60,000.00
	Traslado de fondos Proyecto I	30/06/2XX4	11		Q 742.50	Q 60,742.50
	Gastos realizados Proyecto I	31/07/2XX4	13	Q 35,000.00		Q 25,742.50
2030202	SALDO DE FONDOS PROYECTO II					
	Primer desembolso Proyecto II	31/08/2XX4	15		Q 275,360.00	Q 275,360.00
	Registro de gastos Proyecto II	30/09/2XX4	17	Q 28,683.33		Q 246,676.67
	Registro de gastos Proyecto II	31/10/2XX4	19	Q 28,683.33		Q 217,993.34
	Registro de gastos Proyecto II	30/11/2XX4	21	Q 28,683.33		Q 189,310.01
	Segundo desembolso Proyecto II	30/11/2XX4	22		Q 137,680.00	Q 326,990.01
	Registro de gastos Proyecto II	31/12/2XX4	24	Q 28,683.33		Q 298,306.68

5.2.3.3. INFORME DE INGRESOS Y EGRESOS

ORGANIZACIÓN MUJER VAMOS ADELANTE
INFORME DE INGRESOS Y EGRESOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2XX4
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

EGRESOS		
Sueldos	180,000.00	
Alquiler de oficinas	36,000.00	
Agua, Luz y Teléfono	24,000.00	
TOTAL EGRESOS	240,000.00	240,000.00
DEFICIT DEL PERÍODO		240,000.00

5.2.3.4. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (BALANCE GENERAL)

ORGANIZACIÓN MUJER VAMOS ADELANTE
ESTADO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2XX4
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

ACTIVO		
NO CORRIENTE		
Propiedad Planta y Equipo neto		103,854.90
CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes de efectivo		<u>646,483.44</u>
SUMA DEL ACTIVO		<u><u>750,338.34</u></u>
PATRIMONIO		
Patrimonio administración central	543,934.26	
(+) Patrimonio en activos fijos	103,854.90	
(+) Aportaciones extraordinarias	40,000.00	
(-) Deficit del período	<u>(240,000.00)</u>	447,789.16
PASIVO		
NO CORRIENTE		
(+) Saldo de fondo Proyecto I	4,242.50	
(+) Saldo de fondo Proyecto II	<u>298,306.68</u>	<u>302,549.18</u>
SUMA PATRIMONIO IGUAL AL ACTIVO		<u><u>750,338.34</u></u>

CONCLUSIONES

1. Cuando la contabilidad proporciona información precisa, oportuna y exacta, la Dirección de la organización puede tomar decisiones orientadas al mejor cumplimiento de sus objetivos.
2. Todo el personal debe participar en la elaboración del Plan Estratégico para aportar ideas y de esta forma estar enterados de los objetivos, de la Misión y Visión de la organización y sentirse parte de los mismos y a través de la identificación, cumplir mejor con su trabajo.
3. Para la organización objeto de investigación, el presupuesto que se adecua a sus necesidades es el de Base Cero, ya que es una metodología que necesita evaluar sus programas cada cierto tiempo para saber el grado de ejecución, evaluar los objetivos obtenidos al momento y tomar decisiones adecuadas.
4. Las Organizaciones Sin Fines de Lucro deben contar con manuales de procedimientos para que el trabajo que se realiza sea organizado y así podrá dedicar mayor tiempo al cumplimiento de sus objetivos.
5. El sistema de contabilidad por fondos, es el método que se ajusta a las necesidades de la organización, puesto que se controlan mejor las transacciones de cada proyecto y además se reflejan los saldos en la contabilidad central, permite descentralizar las operaciones y emitir estados financieros para cada proyecto.
6. La Planificación Estratégica es una herramienta administrativa de gran importancia para la organización, ya que en este documento se indica como se está trabajando, las áreas a mejorar y cuales serán los beneficios a obtener. Así mismo, indica las desviaciones que se tienen y permite visualizar la orientación hacia los objetivos determinados inicialmente por la organización.
7. Los registros contables le sirven a la entidad para demostrar las actividades realizadas y estos registros contables son los que proporcionan la información para

elaborar los Estados Financieros que son los documentos que los organismos internacionales solicitan para demostrar que el dinero que proporcionaron fue utilizado para los objetivos por los cuales se proporcionó, es necesario que dichos registros sirvan no solo para este fin, sino para demostrar que se está cumpliendo con los objetivos de la organización según la Planificación Estratégica realizada.

8. Es conveniente que al momento de negociar un proyecto, los presupuestos que se presentan sean enmarcados al cumplimiento de la Planificación Estratégica y no con el fin de que ingresen fondos a la organización, ya que se corre el peligro de diversificar las actividades y no cumplir con el Plan Estratégico.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que las Organizaciones Sin Fines de Lucro presten atención a la forma de administrarse, ya que esto incidirá directamente en el cumplimiento de sus objetivos y lo lograrán a través de trabajar de acuerdo con la Planificación Estratégica.
2. Realizar como mínimo una reunión anual en donde se realice una evaluación de la planificación, reorientar el camino para lograr los objetivos específicos y plantear diferentes salidas a los problemas existentes.
3. Ya que el presupuesto base cero es el adecuado para los procesos en la organización "Mujer, Vamos Adelante", es necesario que los proyectos próximos a ser aprobados estén realizados de acuerdo con los lineamientos especificados en la metodología de este presupuesto.
4. Implementar el uso de los manuales de procedimientos y que estos estén al alcance de todo el personal para que la ejecución del trabajo se facilite.
5. Implementar el sistema de contabilidad por fondos para que las decisiones a tomar sean oportunas.
6. Los directores de la organización y los ejecutores de los proyectos deben de tener claro los objetivos del proyecto que se ejecuta para que los resultados de la ejecución sean de acuerdo con los objetivos plasmados en la Planificación Estratégica.
7. Es de conocimiento público que en las Organizaciones Sin Fines de Lucro se cuenta con presupuesto recortado para sueldos de administración, pero es indispensable que en el departamento de contabilidad todo el personal conozca los procesos de la contabilidad, para que los registros sean los adecuados y que la información que proporcione a la administración sea la más acertada para la toma de decisiones.
8. Realizar una evaluación sobre el cumplimiento de objetivos descritos en la Planificación Estratégica de la organización y reorientarla si fuera necesario ó replantear los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Código de Comercio, Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala
2. Constitución Política de la República de Guatemala, Artículos 73, 88, 92, 100.
3. Decreto número 1441-71, Código de trabajo Artículo 2
4. Decreto número 1441-71, Código de trabajo Artículo 3
5. Decreto número 19-04 Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz.
6. Decreto número 295 del Congreso de la República del 30 de octubre de 1946, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
7. Directorio de ONG's. IDESAC-SERJUS-SOJUGMA. Guatemala, Febrero de 1989.
8. Documento elaborado por: Instituto de Desarrollo Económico Social de América Central, (IDESAC), Escuela de Cooperativas (EACA)
9. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano Cooperación, Solidaridad y Filantropía: Viejos y Nuevos Significados en Centroamérica Litografía e imprenta Lil S.A. Edición Dra. María Eugenia Bozzoli. 1993.
10. Guías para la formulación, diseño y gerencia de proyectos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Bruno Guandalini, Guatemala, enero 1994.
11. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala,
12. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala,
13. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 64

INDICE DE ANEXOS

Anexo

- I Tabla de Relaciones de Insumos / Productos
- II Matrices de Recursos
- III Plan Estratégico 2000-2005
- IV Nomenclatura
- V Presupuesto Institucional
- VI Cédulas Analíticas Presupuestarias
- VII Guía de procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros

ANEXO I
 TABLA DE RELACIONES DE INSUMOS (INPUTS) / PRODUCTOS (OUTPUTS)

PRODUCTOS	/ INSUMOS	PERSONAL	SUBCONTRATOS	ENTRENAMIENTO	EQUIPO	MISCELÁNEOS	TOTAL
Producto 1							
Actividad 1.1.							
Actividad 1.2.							
Actividad 1.3.							
SUBTOTAL PRODUCTO 1							
Producto 2							
Actividad 2.1.							
Actividad 2.2.							
Actividad 2.3.							
SUBTOTAL PRODUCTO 1							
GRAN TOTAL							

Anexo III
ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE
Plan Estratégico 2000 – 2005

Objetivo/ Misión	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos o factores externos
"Contribuir a la eliminación de todas las formas de subordinación, discriminación y violencia contra las mujeres en la sociedad guatemalteca"	Disminución de los índices de violencia en un 15% anual a partir del 5 año de implementación del plan 15% de la población en general conoce o ha escuchado sobre la subordinación y violencia contra las mujeres, desde el primer año de implementación de la PE por medio del material producido por ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE El Modelo del traslado de la experiencia de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE es adoptado como una responsabilidad gubernamental en el tercer año de implementación del plan 60% de las denuncias presentadas ante el Organismo Judicial son sancionadas desde el primer año de implementación del plan con un aumento anual del 10%	Estadísticas Nacionales (INE) Estadística Judicial Estadísticas no oficiales (ONG's y Organismos Internacionales) Memoria anual de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE Investigaciones de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE	Estadísticas no publicadas del INE Deficiente recolección de datos en las instituciones
Propósito / Objetivos			
1 Sensibilizar, difundir y prevenir en el ámbito nacional, sobre la subordinación y violencia contra las mujeres	15% de la población en general conoce o ha escuchado sobre la subordinación y violencia contra las mujeres, desde el primer año de implementación de la PE por medio del material producido por ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE	Estadísticas Nacionales Oficiales Estadísticas de otras instituciones no gubernamentales Estadísticas de organismos internacionales	
2 Estudio de las causas y consecuencias de la subordinación y violencia contra la mujer para proponer estrategias de intervención	Traslado del modelo de atención integral a la mujer sobreviviente de la violencia sustentado en la investigación a una institución del Estado	Cendoc ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE	Las mujeres sobrevivientes de la violencia, toman la decisión de denunciar su problema y comparten sus experiencias para coadyuvar a la detección y prevención.
3 Articular esfuerzos con diferentes espacios de coordinación para promover y fiscalizar los mecanismos que garanticen el pleno desarrollo de las mujeres	2 informes/estudios de fiscalización social al año 3 investigaciones anuales sobre el tema de la subordinación y violencia contra las mujeres.	Estadísticas internas Informes mensuales	Consenso dentro del seno del Movimiento de Mujeres Voluntad política
4 Fortalecimiento y desarrollo de capacidades internas de la institución para la gestión de recursos y sostenimiento financiero	Sostenibilidad financiera a partir del 3er año de implementación del plan	Estados de cuenta Informes de Contabilidad Informes mensuales	No tiene por ser un sistema interno
5 Operación logística y funcionamiento administrativo y financiero eficiente	Sistema administrativo y financiero automatizado para uso y manejo óptimo de los recursos. Sistema de aumento de la productividad y uso eficiente de los recursos Asumir la parte operativa del sistema de monitoreo a partir del 3er año de implementación de la PE	Sistema de monitoreo interno Sistema de la administración de la red interna de trabajo Manuales de procedimientos Sistema de evaluación interna	No tiene por ser un sistema interno

Objetivo/ Misión	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos o factores externos
PROGRAMA I			
1 Sensibilizar, difundir y prevenir en el ámbito nacional, sobre la subordinación y violencia contra las mujeres	15 % de la población en general conoce o a escuchado sobre la subordinación y violencia contra las mujeres, desde el primer año de implementación del plan por medio del material producido por ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE	Estadísticas Nacionales Oficiales y No Oficiales Estadísticas de Organizaciones Internacionales Informes de confrontación y análisis entre cifras oficiales y no oficiales Ratings de audiencia de acuerdo a estudios de mercado de los medios de comunicación	Medios de comunicación sensibilizados ante el tema. Voluntad política de los dueños de los medios de comunicación
2 Definición y diseño de campaña de comunicación	1 campaña anual, integradora en el marco del 25 de noviembre, Día Internacional de la No Violencia 16 programas de radio, de una hora de duración, en un medio que mantenga una audiencia considerable en un horario especial para mujeres y de cobertura nacional (indicador anual)	Sistema de monitoreo de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE Sistema de monitoreo ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE Grabaciones de los programas Cartas de las radioescuchas Cartas de respuesta	Financiamiento/Voluntad en los medios de comunicación
3 Diseño y producción de material de difusión, escrito, auditivo y audiovisual	Folleto de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE Agenda de las Mujeres edición anual, 2000 ejemplares el primer año de implementación del plan Transformación de la información recopilada por el programa de investigación en una boletina trimestral (indicador anual) Acercamientos con la prensa vinculados a la labor de investigación y sistematización para dar a conocer los informes de fiscalización social	Sistema de monitoreo ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE Registros del CENDOC Documentos impresos Materiales producidos	Voluntad política y sensibilización de los medios
4 Diseño de herramientas metodológicas para la prevención, sensibilización y difusión	Metodología del Traslado del Modelo de Atención Integral por medio de módulos de capacitación elaborados en el primer año de implementación del plan Módulos de capacitación a personal para implementar el modelo de atención a mujeres sobrevivientes de violencia, validados y aplicados en el segundo año de ejecución del plan.	Sistema de monitoreo interno Documentos producidos	

Objetivo/ Misión	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos o factores externos
PROGRAMA II			
1 Estudio de las causas y consecuencias de la subordinación y violencia contra la mujer para proponer y validar estrategias de intervención	Traslado del modelo de atención integral a la mujer sobreviviente de la violencia sustentado en la investigación	CENDOC ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE Estadísticas internas	
2 Generación de información de retroalimentación para las acciones de incidencia, prevención, sensibilización y difusión	4 informes de fiscalización social, sobre la respuesta de las instituciones gubernamentales. Para el 2001 los informes se elaborarán en el marco de la Ley de Violencia Intrafamiliar 2 informes anuales de fiscalización social sobre mecanismos institucionales para el avance de las mujeres a partir del segundo año de implementación de la planificación	Reportes estadísticos trimestrales Sistema de monitoreo	Voluntad política de transparencia en instancias del Estado
3 Investigación	2 investigaciones anuales, formuladas como insumo para los programas de la PE. Para el año 2001 1 diagnóstico sobre la percepción de la juventud sobre la subordinación y violencia 1 investigación sobre la caracterización de la violencia Un centro de documentación especializado en el tema de mujer y violencia al finalizar la implementación del plan Las investigaciones de los años siguientes se determinan al momento de la planificación operativa anual	Sistema de monitoreo interno Copia de los documentos Informes mensuales Centro de Documentación Fotografías Instrumentos de investigación	Que los establecimientos educativos permitan la sensibilización Que las y los informantes de la investigación mantengan una actitud de colaboración
4 Sistematización de la experiencia de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE	Sistema metodológico para la sistematización, aplicado y validado a la experiencia global de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE al finalizar la implementación de la PE. Para el año 2001 1 Metodología de sistematización desarrollada y aplicada al modelo de atención integral. 1 Metodología de sistematización desarrollada y aplicada al modelo de atención integral.	Copia del documento Informes mensuales Sistema de monitoreo ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE Documento de sistematización del modelo de atención integral	

Objetivo/ Misión	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos o factores externos
PROGRAMA III			
1 Articular esfuerzos con diferentes espacios de coordinación para promover y fiscalizar los mecanismos institucionales que garanticen el pleno desarrollo de las mujeres.	<p>Negociación y fiscalización de la Agenda Mínima de las Mujeres</p> <p>Sistema de verificación del cumplimiento de la Agenda Mínima de las Mujeres y los compromisos internacionales asumidos por El Estado</p> <p>Utilización del Protocolo Facultativo como medio para la auditoría social</p>	<p>Diario Oficial</p> <p>Informes de Verificación</p> <p>Informes de control ciudadano o fiscalización social</p>	<p>Consenso dentro del Movimiento de Mujeres y capacidad de fiscalización de la sociedad civil en general</p> <p>Voluntad política para la transparencia</p>
2 Auditoría Social	<p>10 Reuniones anuales de cabildeo, negociación y seguimiento a la Agenda Mínima de las Mujeres y los compromisos internacionales asumidos por El Estado, con funcionarias (os) públicas (os)</p> <p>10 Reuniones anuales ordinarias de coordinación con el movimiento de mujeres para análisis y determinación de posturas</p> <p>40 Reuniones anuales de coordinación con el movimiento social</p>	<p>Informes mensuales</p> <p>Agenda de reuniones</p> <p>Instrumentos e informes de reuniones</p>	<p>Voluntad política</p> <p>Correlación de fuerzas</p>
3 Formación Política	<p>12 reuniones al año, de formación política interna en temas secuenciales, con invitadas permanentes</p> <p>4 desayunos anuales (febrero, abril, agosto y octubre) de análisis de coyuntura con invitadas nacionales e internacionales y con organizaciones del Movimiento Nacional de Mujeres</p> <p>Un encuentro nacional feminista en el mes de junio, de tres días de duración con conferencistas internacionales para formación de procesos de liderazgo colectivo</p> <p>Participación anual de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE con 4 representantes en el Encuentro Regional Feminista</p> <p>Participación anual de ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE con 2 representantes en el Encuentro Regional de Redes de No Violencia</p>	<p>Sistema de monitoreo</p> <p>Instrumentos e informes de reunión</p> <p>Material de las reuniones</p> <p>Liquidaciones de gastos</p> <p>Diplomas de participación</p> <p>Sistematización de actividades</p> <p>Modelo de formación</p> <p>Listado de asistentes</p>	
4 Coordinación interinstitucional e intersectorial	50 reuniones anuales con instituciones del Estado, Movimiento Social, Movimiento de Mujeres y Organismos Internacionales	Correspondencia interna y externa	

Objetivo/ Misión	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos o factores externos
Sistema de Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos			
1 Fortalecimiento y desarrollo de capacidades internas de la institución para la gestión de recursos y sostenimiento financiero	Sostenibilidad Financiera a partir del 3er año de implementación del plan	Estados de cuenta Informes de Contabilidad Informes mensuales	
2 Garantía de fondos para estabilidad financiera	Un mínimo de USD ingresados a las cuentas de la institución para el funcionamiento anual Un mínimo de USD ingresados a las cuentas de la institución a partir del año 2000 como resultado de la recaudación de fondos por medio de eventos especiales, venta de servicios y consultorías Incremento de los ingresos a la institución en un 50% anual	Estados de cuenta Informes de contabilidad Informes mensuales Copias de los documentos de cooperación Documentación y expedientes de transferencias bancarias Instalaciones en inmueble propio	
3 Actualización y modernización organizativa e institucional	Mantener una revisión y ajustes anuales al sistema organizativo y funcional de la PE Red interna de trabajo instalada en el año 2000 Red interna de trabajo implementada y funcionando en el primer semestre del año 2001	Impresión del organigrama Documento de composición operativa con sistema de organización matricial por programa 1 servidor y 10 computadoras instaladas en red Sistema de monitoreo	

Objetivo/ Misión	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos o factores externos
Sistema de Administración			
1 Operación logística y funcionamiento administrativo y financiero eficiente	<p>Sistema administrativo y financiero automatizado para uso y manejo óptimo de los recursos</p> <p>Sistema de procesos para aumento de la productividad y uso eficiente del tiempo.</p>	<p>Documento y protocolos administrativos</p> <p>Sistema de monitoreo del plan</p>	
2 Establecimiento de procesos administrativos y financieros eficientes	<p>100% de los perfiles de actualizados en el primer semestre del 2000</p> <p>Revisión y actualización anual de los perfiles así como los ajustes pertinentes de acuerdo a la PE y POA</p> <p>6 Manuales de procedimientos funcionando en el primer año de implementación del plan</p> <p>Revisión y actualización anual de los manuales de procedimientos</p>		
3 Contar con un equipo de trabajo motivado e identificado plenamente con la institución	<p>100% del personal ha recibido 1 curso de capacitación al año</p> <p>100% del personal ha sido evaluado individualmente cada seis meses</p> <p>Sistema de inducción implementado para el primer semestre del año 2001</p> <p>Sistema de salarios y aumentos implementado a partir del segundo semestre del año 2000</p> <p>12 reuniones anuales de motivación, comunicación y recreación</p>	<p>Documentos y protocolos administrativos</p> <p>Sistema de monitoreo</p> <p>Diplomas de participación</p> <p>Cartilla de evaluación del desempeño</p> <p>Informes de productividad de personal</p> <p>Documentos del curso de inducción</p> <p>Constancias de pago</p> <p>Copias de planillas de personal</p> <p>Informe de contabilidad</p>	
4 Establecimiento de un sistema de seguridad general	<p>Bienes muebles e inmuebles de la institución asegurados</p> <p>1 empresa contratada brinda seguridad institucional y vigilancia permanente</p> <p>1 sistema de seguridad y manejo de información permanente (correspondencia interna y externa así como información computarizada).</p>	<p>Copias de las pólizas</p> <p>Contratos</p>	
5 Logística y comunicación interna	<p>Soluciones de mensajería y de comunicación externa atendidas oportunamente cuando se presentan las solicitudes.</p> <p>Apoyo logístico oportuno a talleres (en la medida en que se presentan)</p> <p>El manejo contable y financiero de la PE actualizado oportunamente</p> <p>Mantenimiento anual a instalaciones (pintura, limpieza, iluminación, etc.)</p>	<p>Instalaciones físicas de seguridad del inmueble</p> <p>Informes mensuales</p>	

Anexo IV

ORGANIZACIÓN DE MUJERES
NOMENCLATURA

M= Maestra

D = Detalle

CUENTA	TIPO	NOMBRE
1	M	ACTIVO
101	M	NO CORRIENTE
10101	M	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1010101	D	Terrenos
1010102	D	Edificios e instalaciones
1010103	D	Vehículos
1010104	D	Mobiliario y equipo oficina
1010105	D	Equipo de computación
1010106	D	Herramientas y útiles
1010107	D	Mob. Y equipo de albergue
1010108	D	Libros y documentos
10102	M	DEPRECIACIONES ACUMULADAS
1010201	D	Dep. acu. Edif e instalaciones
1010202	D	Dep. acu vehículos
1010203	D	Dep. acu mob. Y equipo de of.
1010204	D	Dep. acu equipo de computación
1010205	D	Dep. acu herramientas y utiles
1010206	D	Dep. acu mob. Y equipo de albergue
1010207	D	Dep. acu libros y documentos
10103	M	OTROS ACTIVOS
1010301	M	DEPOSITOS Y DERECHOS
101030101	D	Depósito alquiler empresa X
101030102	D	Alquiler
10104	M	GASTOS POR APLICAR (DE PROYECTOS)
1010401	M	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO OFICINA
101040101	M	GASTOS DE PERSONAL
10104010101	D	Sueldos y Salarios
10104010102	D	Bonificaciones
10104010103	D	Cuota patronal IGSS
10104010104	D	Prestaciones laborales
101040102	M	GASTOS DE OFICINA
10104010201	D	Papelería y útiles
10104010202	D	Honorarios profesionales
10104010203	D	Mantenimiento equipo de oficina
10104010204	D	Arrendamiento de oficinas
10104010205	D	Agua y Luz
10104010206	D	Comunicaciones
10104010207	D	Gastos bancarios
10104010208	D	Gastos varios oficina
101040103	M	GASTOS DE MOVILIZACION
10104010301	D	Gastos de viaje y estadía
10104010302	D	Combustibles y lubricantes
10104010303	D	Seguro de vehículos

10104010304	D	Mantenimiento de vehículos
101040104	M	DESARROLLO DE CAPACIDADES
10104010401	D	Suscripciones
10104010402	D	Cursos/seminarios
10104010403	D	Gastos de viajes
1010402	M	PROGRAMA I
101040201	M	ACTIVIDAD 1
10104020101	D	Papelería y útiles
10104020102	D	Gastos de movilización
10104020103	D	Sueldos
10104020104	D	Taller realizado
10104020105	D	Otros gastos
101040202	M	DISEÑO Y PRODUCCION DE MATERIALES
10104020201	D	Prod. Material auditivo
10104020202	D	Prod. Material escrito
10104020203	D	Prod. Material audiovisual
101040203	M	FORMACION Y CAPACITACION
10104020301	D	Talleres realizados
10104020302	D	Cursos/seminarios
10104020303	D	Capitaciones
101040204	M	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
10104020401	D	Material de reproducción
10104020402	D	Gastos de impresión
10104020403	D	Papelería y útiles
10104020404	D	Alquiler de equipo
10104020405	D	Gastos de viaje y estadía
10104020406	D	Gastos de reuniones y talleres
10104020407	D	Honorarios profesionales
102	M	CORRIENTE
10201	M	CUENTAS POR COBRAR
1020101	D	Convenios de Cooperación
10202	M	CTAS. POR COBRAR FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
1020201	D	Empleado X
10203	M	CUENTAS POR COBRAR OTROS PROYECTOS
1020301	D	Proyecto X
1020302	D	Cuentas por cobrar de proyectos
10204	M	OTRAS ORGANIZACIONES
1020401	D	Asociación X
10205	M	CUENTAS POR LIQUIDAR
1020501	D	Cuentas por liquidar
1020502	D	De proyectos
10206	M	CAJA
1020601	D	Caja chica
10207	M	BANCOS
1020701	D	Banco I
1020702	D	Banco II
1020703	D	Diferencial Cambiario
2	M	PASIVO Y PATRIMONIO
201	M	PATRIMONIO DE LA ENTIDAD

20101	D	Patrimonio admon central
20102	D	Adquisición de activos fijos
20103	D	Aportaciones extraordinarias
20104	D	Resultados acumulados
20105	D	Resultados del período
20106	D	Ingresos extraordinarios
20107	D	Intereses
20108	D	Diferencial Cambiario
202	M	PATRIMONIO DEL PROYECTO
20201	D	Patrimonio asignado
20202	D	Gastos aplicados del proyecto
20203	D	Incrementos (decrementos) patrimonio
20204	D	Intereses ganados
20205	D	Diferencial Cambiario
20206	D	Resultados del período
20207	D	Donaciones
203	M	PASIVO NO CORRIENTE
20301	M	OBLIGACIONES DE LARGO PLAZO
2030101	D	Provisión
20302	M	SALDO DE FONDOS
2030201	D	Proyecto I
2030202	D	Proyecto II
204	M	PASIVO CORRIENTE
20401	M	EMPLEADOS Y ASESORES
2040101	D	Empleados
20402	M	PRESTACIONES LABORALES
2040201	D	Prestaciones del personal
20403	M	RETENCIONES DE IMPTOS. Y CUOTAS
2040301	D	Seguro social
2040302	D	Retenciones ISR
2040303	D	Retenciones IVA
20404	M	CUENTAS POR PAGAR
2040401	D	A proyectos
2040402	D	Proveedores
2040403	D	Pasivo laboral
2040404	D	Años anteriores
2040405	D	Cuentas por pagar proyecto I
2040406	D	Cuentas por pagar proyecto II
4	M	INGRESOS
401	M	INGRESOS ORDINARIOS
40101	D	Cuotas de socias
40102	D	Contribuciones por participación eventos
40103	D	Ingresos Ordinarios
402	M	INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS
40201	D	Ventas de publicaciones
40202	D	Honorarios por asesorías
5	M	GASTOS
501	M	GASTOS DE OPERACION Y FUNC.
50101	M	GTOS. DE ADMON. Y FUNCIONAM.

5010101	D	Sueldos
5010102	D	Prestaciones laborales
5010103	D	Atención al personal
5010104	D	Capacitación y actualización
5010105	D	Papelería y utiles
5010106	D	Honorarios leg. y administ.
5010107	D	Reparación de mob y eq y mant.
5010108	D	Energía eléctrica
5010109	D	Ext. de basura agua y ot. serv
5010110	D	Telecomunicaciones
5010111	D	Alquileres
5010112	D	Reparaciones y mant. inmueble
5010113	D	Utiles y enseres de limpieza
5010114	D	Vigilancia
5010115	D	Viáticos y movilización
5010116	D	Atenciones a donantes
5010117	D	Combustibles y lubricantes
5010118	D	Mantenimiento y rep. vehículos
5010119	D	Seguros de vehículos
5010120	D	Capacitación de personal
5010121	D	Atención usuarias
5010122	D	Gastos generales
502	M	GASTOS DE EVENTOS
50201	D	Arrendamiento de locales
50202	D	Servicios de alimentación
50203	D	Materiales
50204	D	Gastos de viaje y estadía
50205	D	Gastos periodos anteriores
503	M	GASTOS DE EQUIPO DE TRABAJO
50301	D	Servicio de alimentos
50302	D	Materiales
50303	D	Honorarios facilitadores
504	M	TALLER DE AUTOCUIDADO
50401	D	Material escrito
50402	D	Servicios de alimentación
50403	D	Transporte, boletos facilitadora
50404	D	Local
50405	D	Honorarios facilitadora
6	M	OTROS PRODUCTOS Y GASTOS
601	M	OTROS PRODUCTOS
60101	D	Intereses bancarios
60102	D	Recuperaciones extraordinarias
60103	D	En venta de activos
60104	D	Otros
602	M	OTROS GASTOS
60201	D	Gastos pagados
60202	D	Gtos. de ejercicios anteriores
60203	D	Pérdida en venta de activos
60204	D	Otros

ANEXO V

**ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE
CUADRO DEL PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL
PERIODO: ENERO A DICIEMBRE 2004**

CONCEPTO	TOTAL PRESUPUESTO PROGRAMADO
1. GASTOS OPERATIVOS	
1.1. PREVENSIÓN, SENSIBILIZACION Y DIFUSIÓN	
a) Definición y diseño de una campaña de comunicación	370,000.00
b) Producción de material	170,000.00
c) Talleres de trabajo	200,000.00
d) Coordinación, administración del programa, salarios y honorarios	192,000.00
Subtotal Programa o Sistema	932,000.00
1.2. PROGRAMA DE INCIDENCIA POLITICA	
a) Auditoria social	91,500.00
Desayunos y refrigerios en reuniones	10,000.00
Diseño, edición, impresión y distribución de documentos de los ejes seleccionados	50,000.00
Diseño, edición, y publicación de 2 campos pagados en el año	30,000.00
Refrigerios en reuniones de trabajo	1,500.00
b) Coordinación Interinstitucional e Intersectorial	2,500.00
Traslados de las delegadas de la Organización a los lugares de reunión	2,500.00
c) Coordinación, administración del programa, salario y honorarios	156,000.00
Sub-Total Programa o Sistema	344,000.00
1.3. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	
a) Establecimiento y mantenimiento de procesos administrativos eficientes	15,000.00
b) Contar con un equipo de trabajo motivado e identificado plenamente con la institución	56,500.00

Refrigerios para 1 reunión motivacional mensual	1,500.00
Facilitadora e instalaciones (pasajes y honorarios de facilitadora, instalaciones para los talleres, alimentación de participantes)	20,000.00
Capacitaciones grupales	5,000.00
Capacitaciones individuales	30,000.00
c) Sistema de seguridad general	28,500.00
d) Logística y comunicaciones generales	215,660.00
e) Coordinación, administración del programa, salarios y honorarios	180,000.00
Sub-Total Programa o Sistema	552,160.00
SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS	1,828,160.00
2. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	
2.1. SUELDOS	
Dirección Ejecutiva	100,800.00
Gerencia Administrativa	72,000.00
Asistentencia Dirección Ejecutiva	72,000.00
Jefatura área Investigación	72,000.00
Jefatura área Incidencia	72,000.00
Relacionadora Pública	72,000.00
Contadora	48,000.00
Auxiliar 1 Investigación	48,000.00
Auxiliar 2 Investigación	48,000.00
Auxiliar 3 Investigación	48,000.00
Responsable del área de atención	48,000.00
Secretaria Recepcionista	36,000.00
Chofer	18,000.00
Limpieza	14,400.00
SUBTOTAL	164,400.00
2.2. JUNTA DIRECTIVA	
Actividades de levantamiento de fondos	0.00
Actividades de recaudación de fondos	15,000.00
Alimentación en reuniones	1,200.00
Transporte interno	1,200.00
Transporte internacional	8,000.00
Viáticos (hospedaje y alimentación) del exterior	10,920.00
Impuestos de salida	585.00
Presentaciones con donantes	6,000.00
Gastos legales	6,000.00
SUBTOTAL	48,905.00

2.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Alquiler	4,500.00
Agua	600.00
Luz	6,000.00
Telefonos	36,000.00
Beeper	1,800.00
Internet	3,000.00
Papeleria y Utiles	6,000.00
Honorarios legales	500.00
Rep. De mob. Y eq. Y mantenimiento	3,000.00
Mantenimiento inmueble	5,000.00
Servicio de recolección de basura	360.00
Reparación y mantenimiento mobiliario y equipo	24,000.00
Capacitación de personal	8,000.00
Alimentos en reuniones de equipos de trabajo	1,500.00
Materiales de equipo de trabajo	1,500.00
Local de Bioenergética	2,000.00
Alimentos de bioenergética	4,000.00
Material escrito bioenergética	200.00
Honorarios facilitadora bioenergética	64,000.00
Transporte internacional facilitadora bioenergética	16,000.00
Movilización facilitadora bioenergética	2,000.00
Hospedaje facilitadora bioenergética	15,600.00
Combustibles y Lubricantes	6,000.00
Mantenimiento de vehículo	2,000.00
Seguro Vehículos	10,000.00
Mensajería	1,200.00
Suscripciones Periódicos	1,500.00
Atención Personal	6,000.00
Gastos de Representación	5,000.00
Gastos Bancarios	1,200.00
Vigilancia	4,500.00
Auditoría Externa	7,000.00
Comunicados de Prensa	30,000.00
Campañas de Promoción y divulgación	2,500.00
Publicaciones internas	15,000.00
SUBTOTAL	297,460.00
2.4. Gastos de Inversión	
Licencias de software	
Compra de software	
Hospedaje Ocasional	7,200.00
SUBTOTAL	7,200.00
SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	304,660.00
TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	2,132,820.00

ANEXO VI

ORGANIZACIÓN MUJER ADELANTE
CEDULAS ANALÍTICAS PRESUPUESTARIAS
PERIODO: ENERO A DICIEMBRE 2004

CONCEPTO	Nomenclatura
1. GASTOS OPERATIVOS	
1.1. PREVENCIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN	
a) Definición y diseño de una campaña de comunicación	
b) Producción de material	142010202
c) Talleres de trabajo	142010202
d) Coordinación, administración del programa, salarios y honorarios	142010103
Subtotal Programa o Sistema	
1.3. PROGRAMA DE INCIDENCIA POLÍTICA	
a) Auditoria social	
Desayunos y refrigerios en reuniones	142030106
Diseño, edición, impresión y distribución de documentos de los ejes seleccionados	142010202
Diseño, edición, y publicación de 2 campos pagados en el año	142010201
Refrigerios en reuniones de trabajo	142020106
c) Coordinación Interinstitucional e Intersectorial	
Traslados de las delegadas de la Organización a los lugares de reunión	142020105
d) Coordinación, administración del programa, salario y honorarios	142030107
Sub-Total Programa o Sistema	
1.5. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	
a) Establecimiento y mantenimiento de procesos administrativos eficientes	5110220
b) Contar con un equipo de trabajo motivado e identificado plenamente con la institución	
Refrigerios para 1 reunión motivacional mensual	5110401

Facilitadora e instalaciones (pasajes y honorarios de facilitadora, instalaciones para los talleres, alimentación de participantes)	5110505
Capacitaciones grupales	5110301
Capacitaciones individuales	5110301
c) Sistema de seguridad general	5110214
d) Logística y comunicaciones generales	5110210
e) Coordinación, administración del programa, salarios y honorarios	5110201
Sub-Total Programa o Sistema	
SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS	
2. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	
2.1. SUELDOS	
Dirección Ejecutiva	5110201
Gerencia Administrativa	5110201
Asistencia Dirección Ejecutiva	5110201
Jefatura área Investigación	5110201
Jefatura área Incidencia	5110201
Relacionadora Pública	5110201
Contadora	5110201
Auxiliar 1 Investigación	5110201
Auxiliar 2 Investigación	5110201
Auxiliar 3 Investigación	5110201
Responsable del área de atención	5110201
Secretaria Recepcionista	5110201
Chofer	5110201
Limpieza	5110201
SUBTOTAL	
2.2. JUNTA DIRECTIVA	
Actividades de levantamiento de fondos	5110301
Actividades de recaudación de fondos	5110301
Alimentación en reuniones	5110302
Transporte interno	5110304
Transporte internacional	5110304
Viáticos (hospedaje y alimentación) del exterior	5110304
Impuestos de salida	5110304
Presentaciones con donantes	5110303
Gastos legales	5110299
SUBTOTAL	
2.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS	

Alquiler	5110211
Agua	5110209
Luz	5110208
Teléfonos	5110210
Beeper	5110210
Internet	5110210
Papelería y Útiles	5110205
Honorarios legales	5110206
Rep. De mob. Y eq. Y mantenimiento	5110212
Mantenimiento inmueble	5110212
Servicio de recolección de basura	5110209
Reparación y mantenimiento mobiliario y equipo	5110207
Capacitación de personal	5110204
Alimentos en reuniones de equipos de trabajo	5110401
Materiales de equipo de trabajo	5110402
Local de Bioenergética	5110504
Alimentos de bioenergética	5110502
Material escrito bioenergética	5110501
Honorarios facilitadora bioenergética	5110505
Transporte internacional facilitadora bioenergética	5110503
Movilización facilitadora bioenergética	5110503
Hospedaje facilitadora bioenergética	5110503
Combustibles y Lubricantes	5110217
Mantenimiento de vehículo	5110218
Seguro Vehículos	5110219
Mensajería	5110299
Suscripciones Periódicos	5110209
Atención Personal	5110203
Gastos de Representación	5110299
Gastos Bancarios	5110299
Vigilancia	5110214
Auditoria Externa	5110206
Comunicados de Prensa	5110299
Campañas de Promoción y divulgación	5110299
Publicaciones internas	5110299
SUBTOTAL	
2.4. Gastos de Inversión	

Licencias de software	5110205
Compra de software	5110205
Hospedaje Ocasional	5110304
SUBTOTAL	
SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	
TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	

ANEXO VII
GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PRESUPUESTARIOS Y
FINANCIEROS

4. APROBACIÓN Y REALIZACIÓN DE PAGOS

1.1. NORMAS

1. Todo egreso debe estar contenido en el presupuesto de cada proyecto o en el presupuesto institucional.
2. Para compra de activos y útiles, se procederá de acuerdo al reglamento para compras y se seguirán además las normas de los cooperantes.
3. Toda factura o recibo de pago deberá contener los siguientes requisitos:
 - a) Emitida a nombre de la institución.
 - b) Detallado claramente el concepto de la compra o pago a realizar.
 - c) Cantidad a pagar
 - d) Cumplir con todos los requisitos indicados en la ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
4. Los pagos se realizan en:
La oficina de la institución como norma general.

1.2. PROCEDIMIENTOS

1. El formato de autorización del gasto y requisición de pago preimpreso, se llenará sin omitir ningún punto, tratando de ser lo más explícito posible, deberá elaborarlo la coordinadora del programa ó la administradora cuando aquella no pueda realizarlo.
2. La autorización del gasto y requisición de pago deberán ser trasladados a la contadora por el funcionario que necesita efectuar la adquisición o gasto, la contadora procede a revisar y comprometer el gasto de acuerdo a la disponibilidad de fondos y de los diferentes rubros de los presupuestos aprobados y procederá al registro correspondiente en la columna de

GASTOS COMPROMETIDOS del control presupuestario y firma en la casilla de gasto aprobado.

3. Una vez efectuada la adquisición o contratación de un servicio, se adjuntará a la Autorización del Gasto y Requisición de Pago la factura correspondiente, o en su defecto la proforma si es pago anticipado para luego canjearlo con la original a la entrega/recepción definitiva, para que el Director Financiero firme en la aprobación del pago. En este caso la persona solicitante será responsable del seguimiento y culminación de este proceso.
4. El plazo de entrega de esta solicitud y los anexos deberá ser hasta el día miércoles de cada semana, los pagos se realizarán exclusivamente el día martes de la siguiente semana.
5. El Director Financiero procederá a registrar en la columna REQUISICIONES DE GASTOS en el control presupuestario dicha requisición y entrega la requisición con los documentos de respaldo, al departamento de contabilidad.
6. La contadora emitirá el cheque respectivo a nombre de su beneficiario, nunca al portador, simultáneamente con el formulario “comprobante de pago” normalmente llamado “Voucher de pago”.

NOTA:

El comprobante de pago se emite en dos ejemplares.

Original Contabilidad, adjunto a los documentos de soporte

Copia Archivo de proyectos

7. Los pagos de gastos fijos, estarán bajo la responsabilidad del Director Financiero, el cual elaborará y firmará la Autorización del Gasto y Requisición de Pago correspondiente de acuerdo al flujo de caja mensual establecido con anterioridad. (La emisión de cheques se maneja directamente en contabilidad).
8. Contabilidad entrega el cheque a la Administradora, ella entrega al beneficiario, obtiene su firma en el espacio “recibí conforme”, No. de cédula

de identidad y deberá revisar que la factura o recibo esté debidamente cancelado.

9. La Administradora devuelve a contabilidad el voucher con los documentos de soporte.
10. Contabilidad archiva los comprobantes.

2. EMISIÓN Y FIRMA DE CHEQUES

2.1. NORMAS

1. Cuando se realiza la apertura de una cuenta de cheques o de ahorros, se registrará por lo menos cuatro firmas, de las cuales al menos dos se utilizarán para firmar conjuntamente cada cheque y se solicitará a la entidad bancaria que dichas firmas se registren en forma conjuntas e indistintas.
2. Los funcionarios autorizados para firmar cheques son:
 - a) Coordinadora ejecutiva
 - b) Administradora
 - c) Dos socias
3. Todo cheque debe contener:
 - a) Beneficiario Por norma no se deben emitir cheques al portador
 - b) Valor a pagar En números y en letras
 - c) Fecha de emisión (No se emitirán cheques con fecha posterior)
4. Los cheques se emitirán los días jueves y los pagos se realizan los días martes de cada semana.
5. Para seguridad de la institución, al emitir un cheque en máquina de escribir, se debe colocar cinta adhesiva en los mismos, la misma que debe cubrir el espacio correspondiente a beneficiario y valor a pagar.

2.2. PROCEDIMIENTOS

1. La contadora es responsable de la emisión de los cheques.

2. Conjuntamente debe elaborar el comprobante de pago (voucher) en original y copia. Debe firmar en el espacio "preparado por" en el mencionado comprobante.
3. La contadora registra en el sistema informático ó en el libro de bancos desarrollado en una hoja electrónica, los valores de los cheques que ella misma emitió.
4. Entrega al Director Financiero los cheques y comprobantes, adjuntando un estado de saldos de bancos, para su revisión y registro en el control presupuestario respectivo. Luego procederá a entregar a la Administradora para su aprobación final.
5. Una vez aprobado los comprobantes de egreso por la Administración, ésta procede a entregar los voucher con la documentación a la Directora Ejecutiva y a los otros firmantes para la recolección de las firmas de autorización de los pagos a realizar.
6. Al tener los cheques autorizados y firmados, la Administradora procederá al pago de los mismos, posteriormente entregará toda la documentación de soporte a contabilidad para que sean operados.

3. FLUJOS DE CAJA DE COSTOS DE FUNCIONAMIENTO

3.1. NORMAS

1. En el mes de noviembre del año anterior se procederá a la elaboración de un flujo de caja anual del nuevo ciclo fiscal, donde se reflejará todos los gastos mes a mes, para determinar de esta forma el presupuesto anual. En dicho flujo constatarán todos los rubros considerados gastos administrativos o indirectos de la Organización y los proyectos.

3.2. PROCEDIMIENTOS

1. El Director Financiero, La Coordinadora Ejecutiva y la administradora se reunirán en el mes de octubre o noviembre de cada año, para elaborar el flujo de caja correspondiente al siguiente período anual. Una vez

elaborado el flujo, este deberá ser aprobado por la Asamblea de Miembros de la institución, ya que con dicha aprobación se podrá iniciar la ejecución del mismo.

2. El flujo de caja aprobado será un instrumento de trabajo de la Administradora, quien con ayuda de la Directora Financiera, realizarán la proyección del manejo financiero para garantizar la disponibilidad de los fondos en el momento en que se necesiten y lograr un mayor rendimiento del efectivo restante.
3. El flujo de caja luego será analizado, discutido y aprobado con la Coordinadora Ejecutiva.

4. FLUJOS DE CAJA DE CONVENIOS O PROYECTOS NORMAS

1. Con respecto a los flujos de caja de los proyectos o convenios de cooperación financieros, estos se elaborarán tentativamente en base al presupuesto total, durante el período de negociación con la entidad donante. Una vez aprobado el proyecto por el donante, se procede a realizar un ajuste del flujo de acuerdo a las actividades reales a ejecutarse en los meses de duración del Proyecto o Convenio, previo a la firma del contrato. Dichos flujos estarán sujetos a ajustes, a lo largo de la vida del proyecto.

PROCEDIMIENTOS

1. El Director Financiero y la responsable de cada proyecto o convenio se reunirán al inicio de cada mes, para elaborar el flujo de caja correspondiente, el cual deberá estar de acuerdo a las actividades preestablecidas en los cronogramas de trabajo ya existentes. Además una vez al final de cada mes las personas indicadas anteriormente se reunirán para verificar el control de gastos realizados y verificar que el flujo del mes siguiente sea correcto.
2. Una vez determinados correctamente los flujos mensuales, serán instrumentos de trabajo de la Administradora, quien con ayuda de la Directora Financiera, realizarán la proyección del manejo financiero para garantizar la disponibilidad de los fondos en el momento en que se necesiten y lograr un mayor rendimiento del efectivo restante.
3. El Departamento Financiero elaborará un informe mensual sobre cada proyecto para la Coordinadora Ejecutiva.

5. POLITICA SALARIAL

5.1. NORMAS

1. La Coordinadora Ejecutiva, el Director Financiero y la Administradora determinan que cargos estarán sujetos a que régimen contractual.
2. Los salarios en la institución serán revisados y aprobados por la Asamblea Directiva en la reunión general anual de miembros.
3. Se efectuará un incremento salarial anual, si las condiciones económicas de la institución lo permiten, para mantener el valor adquisitivo de los salarios, con relación de la inflación promedio del año anterior, de acuerdo a los índices publicados por el Banco de Guatemala.
4. Otros incrementos salariales se efectuarán en caso de cambio de posición, o aumento de responsabilidad, establecidos por la Coordinadora Ejecutiva y con el apoyo de la Administradora.
 - a) También podrá la Coordinadora Ejecutiva aprobar incrementos salariales en casos específicos para equiparar otras ofertas del mercado y evita la perdida del personal capacitado y calificado.
5. La institución procederá a cancelar los salarios de acuerdo a las políticas establecidas por el donante o contratista.
6. La clasificación del pago por puestos, se realizará de acuerdo a la siguiente división:
 - a) Personal Fijo - Honorarios
 - b) Personal Fijo - Laboral
 - c) Personal Consultores

El personal asignado a un proyecto firmará un contrato a tiempo fijo por servicios profesionales, el mismo que tendrá vigencia por el tiempo que dure el convenio o contrato.

6. PRESTAMOS A EMPLEADOS

6.1. NORMAS

1. Se otorgará en calidad de préstamo, como máximo el valor correspondiente a una remuneración o salario mensual, de acuerdo a la disponibilidad financiera de la institución en su presupuesto institucional.
2. El período para cancelar dicho préstamo es de tres meses; y se descontará a partir del siguiente mes.
3. No se concederá otro préstamo similar, si está pendiente la cancelación del anterior.
4. NOTA con este sistema de préstamos se eliminan los anticipos, los cuales están prohibidos.
5. En casos especiales, previo análisis y autorización de la Coordinadora Ejecutiva, se otorgarán préstamos por el plazo de hasta un año, con recargo de intereses en un porcentaje menor que el vigente en el mercado financiero a la fecha del préstamo.

6.2. PROCEDIMIENTOS

1. El empleado que necesita la concesión de un préstamo debe solicitarlo a la Administradora.
2. La Administradora verifica con el Director Financiero, quien es el responsable del control de las cuentas de empleados, si no tiene algún valor por pagar a la institución, y autoriza el préstamo respectivo, dentro de la política general.
3. La contadora emite el cheque correspondiente, lo entrega a la Administradora quien será la encargada de recolectar las firmas para la autorización del pago.
4. Después de tener el cheque autorizado, la Administradora procederá a entregarlo al empleado y este deberá firmar un documento (con copia) en donde conste que recibió dicho préstamo.

5. Posteriormente entregará el voucher y el documento original del préstamo firmado por el empleado a contabilidad, en donde se realizará el registro respectivo para realizar los descuentos de acuerdo a las normas establecidas.

7. ADQUISICIONES

7.1. NORMA

El presupuesto es producto del análisis de las necesidades existentes en a institución para el desarrollo óptimo del proyecto o del área administrativa. Por lo tanto de acuerdo al presupuesto aprobado se realizarán las adquisiciones previstas, las mismas que son parte del cronograma de actividades del proyecto o de los gastos previstos en el área administrativa.

7.2. PROCEDIMIENTOS

1. El Director Financiero, analiza y aprueba la adquisición de: útiles de oficina, activos fijos, suministros, etc.

Para adquisiciones de más de Q. 8,000.00 se requerirán dos proformas ó cotizaciones, a partir de Q. 8,001.00 tres proformas (flexible según convenios).

2. El Director Financiero aprueba la mejor proforma analizando calidad y precios. Se sigue el procedimiento establecido para la autorización de gastos y requisiciones de pago.
3. Se entrega a la contadora para la correspondiente elaboración del cheque y el comprobante de egreso respectivo y luego es remitido al Director Financiero.
4. El Director Financiero revisa y aprueba el comprobante de pago y pasa a la Directora Ejecutiva y a los otros funcionarios autorizados para las correspondientes firmas en el cheque, según el procedimiento establecido.
5. Una vez firmado el cheque, se traslada a la Administradora quien, de acuerdo a la adquisición, lo entrega a la persona responsable de realizar la compra. En caso que se requiera adquirir un activo fijo o insumo no programado en un proyecto (y luego del análisis) se debe pedir aprobación a la entidad donante para que apruebe la reprogramación del presupuesto.

6. Posteriormente deberá ser trasladado a la contadora para que se realice el registro respectivo en la contabilidad.

8. SOLICITUD DE PRESTAMOS BANCARIOS A FAVOR DE LA INSTITUCIÓN

8.1. NORMAS

1. No se deben mantener sobregiradas las cuentas corrientes de la institución.
2. En caso de emergencia la Administradora analizará la posibilidad de solicitar préstamos o sobregiros bancarios a las instituciones en las cuales se mantienen cuentas.
3. La decisión del monto y plazo a solicitar la tomarán la Coordinadora Ejecutiva y el Director Financiero, en caso de sobregiros bancarios. Y en el caso de monto y plazo para préstamos se requerirá la autorización del Presidente de la institución.

8.2. PROCEDIMIENTOS

1. La Administradora debe obtener datos sobre tasas y plazos de los bancos respectivos o instituciones de crédito.
2. Analiza la mejor opción, presenta un informe a la Coordinadora Ejecutiva para tomar una decisión y a la presidenta de la institución, si el caso lo requiera.
3. Solicita los formularios correspondientes para llenarlos y enviar al banco o la institución de crédito donde se obtendrá el préstamo. Deberá adjuntar los documentos necesarios para la aprobación del mismo.
4. Una vez aprobado por el banco el sobregiro o préstamo, se debe verificar el crédito de los valores en la cuenta corriente indicada.
5. Se debe obtener del banco los documentos necesarios para el control y registro en contabilidad.

9. ALOJAMIENTO, PASAJES, VIATICOS Y MOVILIZACIÓN

9.1. NORMAS

1. Toda requisición se entregará al Director Financiero, mínimo con 5 días de anticipación a realizarse el viaje y para ello utilizará la requisición de Autorización del Viaje y Requisición de Pagos.
2. Las revelaciones de pasajes aéreos, las realizará directamente la secretaria, en coordinación con el solicitante, la institución seleccionará la vía más económica de viaje.
3. La institución selecciona el hotel de acuerdo a lo establecido según presupuesto.
4. La factura del hotel se cancelará directamente, únicamente por concepto de alojamiento. No se reconocerá como gastos los siguientes:
 - a) Lavado y/o planchado de ropa
 - b) Consumos de bar y comedor
 - c) Pago de alojamiento de terceras personas
5. Se establece el pago por concepto de viáticos y movilización, de acuerdo a las siguientes características:
 - a) Al día se le divide en cuatro partes, con el siguiente horario: de 6:00 a.m. a 12:00 p.m.; de 12:00 p.m. a 6:00 p.m.; de 6:00 p.m. a 12:00 a.m.; de 12:00 a.m. a 6:00 p.m.
 - b) Se calculará el pago de acuerdo al tiempo de permanencia en el sitio de destino y se contabilizará desde la hora de salida de la oficina, hasta la hora de llegada a la oficina.
6. Se deberá adjuntar un pequeño itinerario por uso de transporte local, de las diferentes rutas a utilizarse durante el viaje a efectuar, a fin de calcular el pago del mismo.
7. El fondo de viáticos se entregará individualmente, debido a que se han establecido valores fijos de viáticos, no es necesario su liquidación.
8. En el caso de que los viáticos entregados fueran de uno de los proyectos financiados por Donantes, dichos valores deberán ser justificados según

las políticas establecidas por este organismo. (Políticas que se describen en la sección de procedimientos de este capítulo)

9. En caso de que el tiempo de viaje fuere menor al calculado, se reembolsará a la institución, la diferencia del efectivo no utilizado.

9.2. PROCEDIMIENTOS

1. La persona que viaja pedirá a la secretaria que realice reservaciones tentativas y que averigüe el costo de los pasajes, del hotel, etc.
2. La persona que viaja debe llenar la Autorización del Viaje y Requisición de Pago, indicando destino, gestión, tiempo de permanencia, y la ruta de movilización, y entrega al Director Financiero dicha solicitud para su aprobación, el cual verificará, que los gastos a realizarse estén contemplados en el presupuesto y procederá al registro respectivo. El Director Financiero firmara en el formulario por su aprobación.
3. Luego la persona que viaja, entregará una copia aprobada de dicha solicitud a la Secretaria, ella procederá a pedir los pasajes aéreos y a realizar la reservación de hotel. Una vez que la secretaria reciba dichos pasajes, sacará una fotocopia de estos y la remitirá al Director Financiero, para que la adjunte a la autorización del viaje y requisición de pago.
4. El Director Financiero realiza el cálculo de los viáticos, movilización y alojamiento a pagar y remite a contabilidad el detalle de anticipo de viajes nacionales o internacionales, que deberá incluir la autorización del viaje y requisición de pago, para la emisión del cheque correspondiente.
5. El funcionario recibirá los valores correspondientes para el viaje, en un sobre especial que detalle (monto de viáticos, movilización, alojamiento, gasolina, impuestos de salida, otros, aerolínea, récord, ciudad a dónde viaja, fecha y hora de salida, hotel en el que se hospeda, dirección, número de teléfono y fax), por parte de la contadora y deberán contemplar los siguientes procedimientos, para las cancelaciones de los gastos a efectuarse:

- a) Cancelará el alojamiento del hotel con el efectivo entregado, solicitando la factura respectiva. En caso de realizar la cancelación con la tarjeta de crédito corporativa, deberá adjuntar a la factura entregada por el hotel, el voucher correspondiente, en caso de que el valor sea menor al recibido deberá devolver esos valores a la organización.
 - b) En caso de que los valores entregados por movilización sean utilizados para cargar combustible, deberán solicitar la factura respectiva, cuando el Director Financiero así lo indique.
 - c) Solamente por políticas establecidas por los donantes, todos los valores utilizados en alimentación deberán ser respaldados con facturas, por lo tanto es indispensable que el funcionario que viaje, solicite en cualquier establecimiento el soporte necesario por cada uno de los consumos efectuados.
6. A su retorno el funcionario deberá liquidar los valores utilizados con el Director Financiero, para lo cual entregará la factura cancelada por el hotel y el voucher firmado en caso de que hubiera realizado el pago con una tarjeta de crédito, el pasaje aéreo original, las facturas de combustible si se hubiere incurrido en este gasto y las facturas por consumo de alimentos si el viaje realizado fuera cubierto por un proyecto que así lo requiera. Una vez que el Director Financiero reciba toda la documentación requiera en el párrafo anterior, procederá a la liquidación del viaje, para lo cual utilizará el formato correspondiente, en el cual constará la firma de responsabilidad del director en mención.
7. El Director Financiero luego de haber realizado la liquidación de viaje, la remitirá a contabilidad, para el ingreso correcto de los valores utilizados.
8. En el caso de la realización de talleres y seminarios, se aplicarán los mismos procedimientos, siendo la persona responsable de la ejecución de dichos eventos, la que recibirá los valores a utilizarse y la que entregará la documentación correcta para la liquidación respectiva.

10. ENVIO DE CORRESPONDENCIA

10.1. NORMAS

Con el fin de optimizar y agilizar el servicio de mensajería así como también la coordinación de secretaría en el envío de la correspondencia de la institución, es necesario:

1. Llenar completamente el formulario de Requisición de correo.
2. La secretaria es la única encargada de ejecutar los pedidos de acuerdo a la prioridad indicada por los usuarios.
3. El costo por correspondencia personal deberá ser cancelado por el solicitante o descontado de sus honorarios o salario una vez recibida la factura.

10.2. PROCEDIMIENTOS

1. La requisición de correo debe ser llenado en todo su contenido sobre todo explicando si es correo local o internacional, por el funcionario que envía el paquete o carta.
2. Adjunta el formulario a la correspondencia que se desea enviar y lo entrega a la secretaría. Los documentos pueden venir sin sobre, para que la secretaria elabore el sobre con su destinatario; o la correspondencia puede estar cerrada sólo para su envío indicando su prioridad.
3. Secretaría coordinará la entrega de la correspondencia con el personal de mensajería.
4. Mensajería deberá entregar y recibir una copia con el "recibí conforme" y la fecha y nombre de la persona que recibe.
5. Secretaría archivará la copia con el "recibí conforme" anexo al formulario de correo.