

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
División de Ciencias Económicas

Implementación de Sistemas y
Procedimientos de Control Interno para:
Organizaciones no Gubernamentales.

TESIS

Presentada a la Dirección de Ciencias Económicas

POR:

Sandra del Rosario Loarca Huertas

Al Conferirsele el Título de:

Contador Público y Auditor

En el Grado Académico de LICENCIADA

Quetzaltenango, Octubre de 1994.

DL
12
T(178)

CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Director General Dr. Miguel Francisco Cutz S.
Secretario Administrativo Lic. Juan Antonio Díaz Morales

REPRESENTANTES DE LOS CATEDRATICOS:

Ciencias Económicas Lic. Leonel A. Reyes A.
Ciencias Jurídicas y
Sociales Lic. Carlos Roderico Rodríguez A.
Ciencias Sociales y
Humanidades Lic. Nery Velásquez Barreno
Ciencia y Tecnología Ing. Gustavo Búcaro
Ciencias de la Salud Dr. Miguel Francisco Cutz S.

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

Ciencias Económicas Br. Oscar Antonio Herrador
Ciencias Jurídicas y
Sociales Br. Darwin Lenin Escobar
Ciencias Sociales y
Humanidades Br. Gerardo Rufino Tax C.
Ciencia y Tecnología Br. Rudy Juárez Cifuentes
Ciencias de la Salud Br. Manrique Omar Palacios
Por todos los estudiantes
del CUNOC Br. José Arreaza Rabanales

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. Jaime Enrique López

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

Lic. José Luis Rosal Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente: Lic. Roberto Santiago Estrada
Secretario: Lic. Francisco Barrios Rosales
Vocal: Lic. Hever Hernandez
Vocal: Lic. Victor Manuel Maldonado Bolaños
Vocal: Lic. Mibzar Castañon

ASESOR DE TESIS

Lic. Manuel Alberto Cervantes Ch.
Contador Público y Auditor

REVISOR DE TESIS

Lic. Roberto S. Estrada Lopez
Contador Público y Auditor

Nota: Unicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la tesis (artículo 31 del Reglamento para los Exámenes Técnico Profesionales, del Centro Universitario de Occidente)

Guatemala, 4 de Octubre de 1,994

Licenciado
Jaime Lopez Ixtabalan
Director Division de Ciencias Economicas
Centro Universitario de Occidente

Señor Director

Atentamente y en base a su oficio No. 104-93 de fecha 1o. de junio de 1,993 en el cual solicita mi colaboracion como Asesor del Trabajo de Tesis del estudiante: Sandra del Rosario Loarca Huertas Carnet No. 8430251, titulado "Implementacion de Sistemas y Procedimientos de Control Interno para: Organizaciones no Gubernamentales", me permito manifestarle que he asesorado el trabajo en mencion durante el proceso de elaboracion y he verificado el documento final, el cual llena los requisitos exigidos. El mismo constituye un valioso aporte a todas las instituciones de desarrollo y a los estudiosos de la materia sirviendo de guia y marco de referencia para su adaptacion en las distintas organizaciones no Gubernamentales

Por lo tanto en mi calidad de Asesor del trabajo de tesis, me permito EMITIR DICTAMEN FAVORABLE al trabajo realizado para que se autorice la impresion y sea discutido en Examen General Publico que realice la sustentante.

Sin otro particular me suscribo como su atento servidor.


Lic. Manuel Cervantes

LIC. MANUEL ALBERTO CERVANTES CH.
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1165

Lic. Roberto S. Estrada López

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

Quetzaltenango, 26 de octubre de 1994

Licenciado
Jaime Enrique López
Director de División de Ciencias Económicas
Centro Universitario de Occidente
Presente

Señor Director:

Atentamente me dirijo a usted para referirme a su oficio REF. D. CC. No. 104-93, de fecha 1 de junio de 1993, en donde se me nombra Revisor del trabajo de Tesis de la estudiante SANDRA DEL ROSARIO LOARCA HUERTAS, con carnet No. 8430251; quien lo presenta bajo el título "IMPLEMENTACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES".

Sobre el particular, me permito informarle que he tenido a bien analizar el trabajo referido, y en mi calidad de Revisor, me permito emitir dictamen favorable, a efecto de que el mismo sea sujeto a discusión en el Examen General Público.

Atentamente,


Lic. ~~Roberto S. Estrada López~~

Lic. ROBERTO S. ESTRADA LOPEZ
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2380

c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



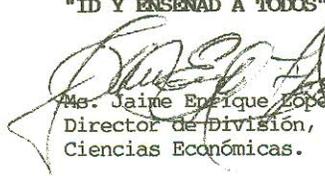
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DIRECCION DE DIVISION, CIENCIAS ECONOMICAS. CENTRO UNIVERSITARIO DE
OCCIDENTE, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Quetzaltenango,
veintiseis de octubre de mil novecientos noventa y cuatro.-----

Vistos los dictámenes que anteceden, el del Asesor de Tesis Lic.
Manuel Alberto Cervantes Ch., y el del Revisor Lic. Roberto Estrada
López, esta Dirección de División **AUTORIZA LA IMPRESION** de la Tesis
titulada **"IMPLEMENTACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
INTERNO PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES"**, de la estudiante
SANDRA DEL ROSARIO LOARCA HUERTAS, Carnet No. 8430251, previo a optar
al Título de **CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**, una vez aprobado el examen
público correspondiente.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ms. Jaime Enrique López
Director de División,
Ciencias Económicas.



JELI'begg.

DEDICATORIA:

A DIOS:

Fuente de sabiduría por conducir mis pasos en el transcurso de mi vida y ayudarme a alcanzar esta meta.

A MIS PADRES:

Rafael Loarca Mazariegos
Bertha Huertas de Loarca

Por su esfuerzo, dedicación y apoyo en las necesidades de mi vida y logros profesionales.

A MIS HERMANOS:

Mario Roberto, Edna Patricia y Thelma Beatriz.

A MIS ABUELITOS:

Dolores vda. de Huertas.
Rodrigo Huertas (Q.E.D.)
Mariano Rafael Loarca (Q.E.D.)
Eloisa Mazariegos de Loarca (Q.E.D.)

A LAS FAMILIAS:

Loarca Mazariegos y Huertas Barrios.
Tíos, Tíos Políticos, Primos y Sobrinos
Cariñosamente.

A LA FIRMA:

Manuel Cervantes & Asociados.
Contadores Públicos y Auditores

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE (C.U.N.O.C)

C O N T E N I D O .

INTRODUCCION	1
<u>CAP.</u>	
I ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES (O.N.G.'S.)	3
II ENTENDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO DE UNA ENTIDAD DE DESARROLLO.	9
III DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO	21
IV LA CONTABILIDAD POR FONDOS COMO UN ELEMENTO DE APOYO AL CONTROL INTERNO CONTABLE DE: LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.	29
V PROCEDIMIENTO, IMPLEMENTACION Y CASO PRACTICO DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS.	39
VI PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO A ESTABLECER EN LA CONTABILIDAD POR FONDOS.	57
VII MANUALES ADMINISTRATIVOS.	67
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA	91

I N T R O D U C C I O N .

Con el presente trabajo se pretende señalar algunas deficiencias encontradas de la experiencia adquirida en el campo del desarrollo profesional y presentar un aporte que sea útil a las Organizaciones no Gubernamentales.

Las Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G.'S.) son entidades receptoras de Capital Interno o Externo, cuyo objetivo es proporcionar los servicios de infraestructura y mejorar el nivel de vida a los habitantes del país con la ayuda o subsidio de Entidades Nacionales o Extranjeras.

A nivel Político las O.N.G.S. son de reciente creación a instancias de que el Gobierno Central demostró ser un mal administrador de los fondos que podían provenir de fuente interna o externa en la búsqueda del desarrollo Nacional.

Es de hacer notar entonces que el papel que juegan dichas entidades es sumamente importante si reconocemos que a nivel económico las divisas que ingresan a través de las donaciones externas y que son recibidas directamente formando parte del activo externo de un país, es porcentualmente significativo en la monetización externa de nuestro País.

Es importante que las O.N.G.'S. presten atención e implementación de aquéllos controles internos que las desarrollen en su eficiencia ya que a través de ellas se están obteniendo servicios o bienes que el Gobierno Central No proporciona a sus habitantes y que en un principio el Gobierno fue a quien se le asignó la administración de los capitales provenientes del exterior en la búsqueda de los objetivos nacionales, pero por la deficiente administración demostrada, actualmente por éstos, es que a las O.N.G.'S. se les ha brindado la oportunidad de demostrar que pueden ser administradoras de Donaciones y cumplir con los objetivos en forma eficiente.

Dado a que el principal objetivo de las Organizaciones No Gubernamentales es brindar algunos servicios que permitan el desarrollo del País sin la búsqueda de lucrar con dichos objetivos, tienden a llamárseles indistintamente Entidades de Desarrollo, Entidades No Lucrativas que en resumen se manejan bajo los mismos conceptos y fines.

Como su nombre las identifica en algunas ocasiones como **Entidades de Desarrollo**, es contradictorio observar que a nivel Nacional en un alto porcentaje de estas Entidades manifiestan

deficiencias administrativas relevantes que ponen al margen la denominación "DE DESARROLLO" utilizada por ellas.

En consecuencia no se pretende presentar todos los instrumentos que para este tipo de Instituciones pudieran ser útiles o recomendables, pues en todo caso cada una de éstas Instituciones por su naturaleza, objetivos, ubicación geográfica y por sus fuentes de financiamiento entre otras razones, tendrá sus particularidades, vale decir pues, que la intención es únicamente motivar las necesidades de mejorar los sistemas de Control Interno para aquellas Organizaciones que aún no visualizan sus necesidades.

CAPITULO I

ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES

INTRODUCCION

GENERALIDADES

CLASIFICACION

DEFINICION

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ESTATUTOS

ANEXO 1, ORGANIGRAMA

CAPITULO I

ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES.

INTRODUCCIÓN:

Las Organizaciones no Gubernamentales cuyas siglas de identificación se resumen a O.N.G'S., son entidades que como su nombre lo indica no tienen relación con el sector Gobierno y sus fines se clasifican de acuerdo a los servicios para los cuales se organizan, sin obtener beneficios para ser repartidos entre sus socios o accionistas.

La iniciativa de crear a este tipo de entidades nació a raíz de que el Gobierno Central No proporciona a sus habitantes todos los servicios necesarios para el desarrollo del País.

Entre los servicios que prestan estas entidades podemos mencionar:

INFRAESTRUCTURA:

Cuyo fin es mejorar el ingreso y la calidad de vida de los habitantes de los municipios, según lo determina la Constitución de la República.

OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS:

Se considera Infraestructura y Servicios Públicos, tanto en el Area Urbana como Rural lo siguiente:

1. **NECESIDADES BÁSICAS:**
Nutrición, Agua potable, Vivienda, Educación, Energía Eléctrica, Alumbrado Público.
2. **NECESIDADES HABITACIONALES:**
Drenajes, Pavimento, (empedrado, asfalto, adoquin u otro).
3. **NECESIDADES SANITARIAS:**
Rastros, Mercados, Cementerios, Medio Ambiente que incluye Trenes de Aseo y otras relacionadas con la recolección y disposición de desechos; Centro y Puestos de Salud, Aseo de Calles y Plazas, protección de bosques.
4. **NECESIDADES SOCIALES Y PRODUCTIVAS:**
Camino Vecinales y Puentes, Salones de Usos Múltiples, Bibliotecas, Campos Deportivos, Parques y Jardines. actividades de preinversión (estudios de factibilidad), terrenos para edificios y otros.

Así pues que una Organización No Gubernamental, que de aquí en adelante se mencionará únicamente O.N.G., puede fundarse y desarrollar actividades que preste cualquiera de los servicios mencionados anteriormente o hacer combinación de varios de acuerdo a las posibilidades de Financiamiento externo que logre captar.

GENERALIDADES :

Por ser entidades que no persiguen obtener beneficios o utilidades por esencia serán NO LUCRATIVAS, el presente capítulo las enfoca como tales y las Generalidades, Conceptos y demás temas desarrollados las enfoca desde el punto de vista de ENTIDADES NO LUCRATIVAS.

- La legislación vigente en Guatemala considera en su ámbito normativo a las Entidades de carácter No Lucrativo.
- Las entidades que adoptan esta forma de organización legal se convierten en "personas jurídicas" por lo que poseen la capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones, siendo responsable de sus actos, los cuales son distintos e independientes de las personas individuales que las conforman.
- Para su funcionamiento, estas entidades realizan transacciones de índole económico, las cuales deben ser registradas por medio de un proceso contable, que satisfaga las exigencias de información financiera para sus órganos directivos, ejecutivos y las necesidades de las entidades que las fiscalizan.
- No suelen financiar su costo de operación, de forma que los beneficiarios directos de sus servicios se hagan cargo de los gastos correspondientes.
- Normalmente deben recurrir a solicitar ciertos beneficios como la exoneración de impuestos en general o a campañas de recaudación de fondos para proveerse de recursos económicos para la realización de sus actividades.
- El uso de los recursos económicos puede también ser

- El uso de los recursos económicos puede también ser limitado o restringido por los individuos o grupos que hacen las donaciones, Por ejemplo: la mayoría de las entidades no lucrativas reciben donaciones, subvenciones o dotaciones que solo pueden utilizarse para propósitos concretos estipulados por la persona o personas que hacen la donación, como un proyecto de nutrición, introducción de agua potable. etc. Además, el donante puede estipular que el principal del capital donado debe permanecer intacto y que solamente se utilicen los beneficios que genere su inversión.

CLASIFICACIÓN:

Específicamente se pueden mencionar como Entidades de carácter No Lucrativo a las que adopten cualquiera de las formas legales siguientes:

- Fundaciones
- Asociaciones (gremiales, profesionales, deportivas, culturales, científicas, etc.)
- Iglesias (de cualquier culto)
- Partidos Políticos, Comites Cívicos, Electorales y Asociaciones Políticas.
- Sociedades Civiles, cuya actividad no persiga el lucro, es decir la distribución de excedentes económicos entre sus asociados.

DEFINICIÓN:

Las " Entidades de Carácter No lucrativo" son aquellas cuyas actividades no persiguen la distribución de utilidades dentro de sus asociados, esto implica que las personas que fundan, dirijan, o posteriormente se asocian o adhieran legalmente no participan de la distribución de los excedentes económicos que obtiene la entidad a través de sus operaciones ordinarias o extraordinarias, si las tuviera.

Cualquier excedente o prerrogativas económicas deben aplicarse a la búsqueda de sus objetivos pre-establecidos.

Estas entidades obtienen sus ingresos a través de la autogestión. Para su funcionamiento y la consecución de sus objetivos pueden causar resultados o excedentes económicos dentro de su ejercicio operativo ordinario y/o extraordinario.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

La estructura de la Organización refleja los objetivos fijados para la Entidad y su grado de realización depende de como se lleven a cabo los deberes y responsabilidades asignados a cada puesto.

Es importante hacer notar que la participación y colaboración de personas del sector empresarial en los consejos directivos de la Entidad tiene un significativo aporte en el perfeccionamiento de los procesos administrativos.

A manera de ejemplo presentamos la Estructura Organizativa tradicional en este tipo de Entidades cuyo detalle de puestos y Organigrama se indican a continuación:

EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ORGANIGRAMA.

DIRECCIÓN:

Asamblea General
Junta Directiva
Auditoría Externa
Dirección Ejecutiva
Asesoría Jurídica

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:

Gerencia administrativa Financiera
Contador General
Auxiliares de Contabilidad
Departamento de computo
Secretaria de Gerencia
Conserje Mensajero

ADMINISTRACIÓN TÉCNICA

Comite de aprobación de proyectos
Director o Coordinador de Proyectos
Técnicos y asesores
Secretaria.

Nota: observar anexo 1, Organigrama

ESTATUTOS:

Al redactar los estatutos debe tenerse presente incluir al menos, los siguientes rubros bien definidos:

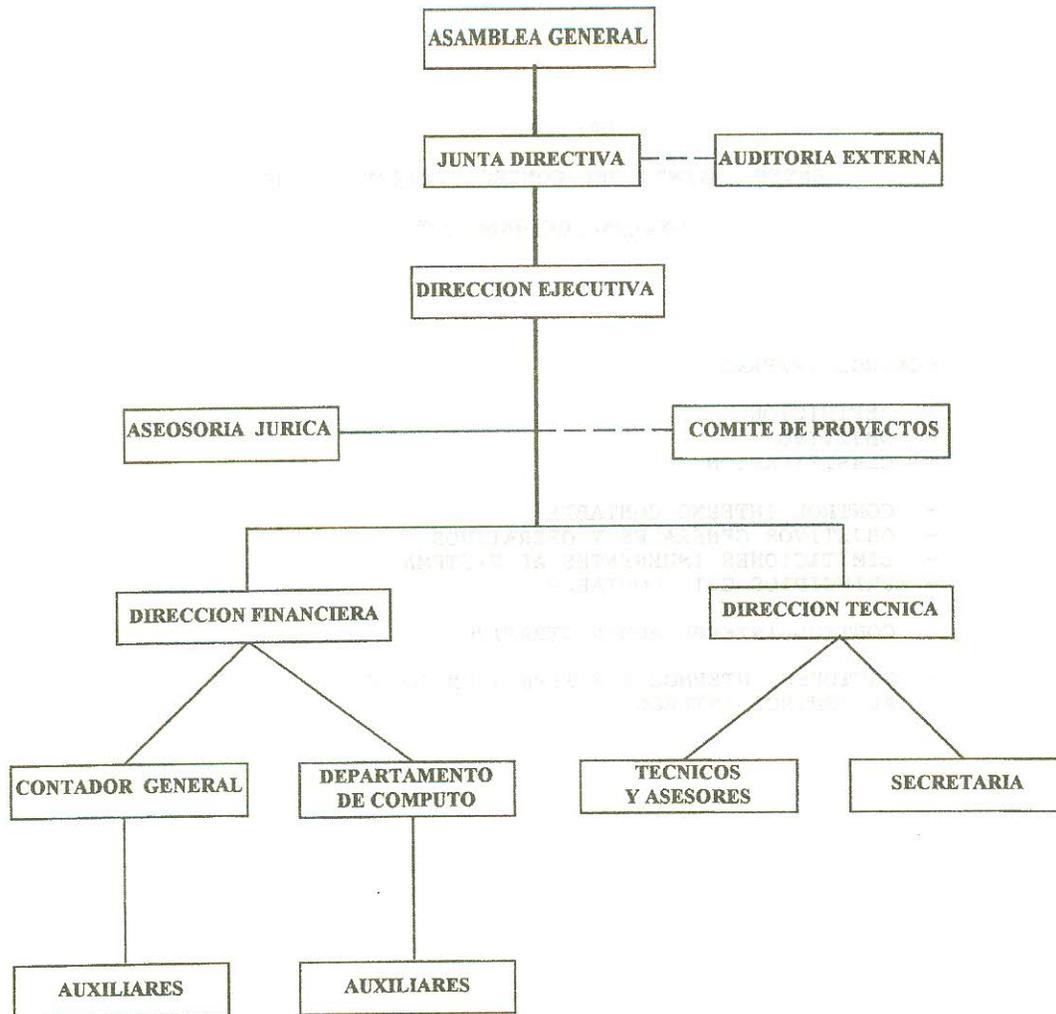
- a) Nombre, domicilio, objeto, duración.
- b) Deberes y derechos de los miembros.
- c) Órganos de administración y Control:
 - Asamblea General
 - Consejo Directivo
 - Comité Ejecutivo
 - Director Ejecutivo o Gerente General
 - Comités y Comisiones
- d) Aspectos Financieros:
 - Cierre del Ejercicio
 - Constitución del patrimonio
- e) Disolución de la Sociedad.

Una última observación: La persona que redacte los estatutos debe hacerlos flexibles para que no se produzcan entorpecimientos con asuntos relacionados con procedimientos de convocatoria a asambleas y reuniones, constitución del quórum reglamentario, modificación de estatutos, y otros asuntos por el estilo y lo suficientemente prudente para asegurar sus objetivos y patrimonio.

Los Organos de Dirección y Administración de las Entidades de Carácter No Lucrativo, pueden implementar todas las medidas que consideren necesarias para mejorar la estructura de control interno y por consiguiente las inherentes al proceso contable que estimen necesarias.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA



CAPITULO II

ENTENDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO DE UNA

ENTIDAD DE DESARROLLO

CONTROL INTERNO:

- DEFINICIÓN
- OBJETIVO
- CLASIFICACIÓN

- CONTROL INTERNO CONTABLE
- OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS
- LIMITACIONES INHERENTES AL SISTEMA
- PRINCIPIOS C.I. CONTABLE

- CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

- FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN TORNO AL CONTROL INTERNO

CAPITULO II

ENTENDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO DE UNA

ENTIDAD DE DESARROLLO

El entendimiento del Control Interno de una Entidad de Desarrollo al igual que las Entidades Lucrativas contempla varios pasos que dan por resultado el poder elaborar un DIAGNOSTICO que permite al auditor que presta los servicios de asesoría o consultor, conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta este tipo de entidades sirviéndole de base y punto de referencia en la implementación de nuevos procedimientos a establecer o verificar el cumplimiento a los procedimientos existentes.

El presente capítulo presenta todos aquellos conceptos que se consideraron básicos, por lo que su extensión obedece a ordenar el entendimiento del control interno como tema principal desde un punto general hasta llegar a obtener herramientas necesarias que faciliten el entender un control interno de una entidad de desarrollo e implementarle aquellos procedimientos que permitan una eficiencia razonable en las operaciones de la Entidad.

Para la descripción de algunos puestos que se indican en el desarrollo del tema se utilizó una estructura organizativa tradicional en las Entidades de Desarrollo o No Lucrativas ya que por lo regular los puestos de las Entidades Lucrativas con las No Lucrativas son similares y los nombres se identifican con los objetivos para los cuales operan dichas entidades.

DEFINICIÓN:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una entidad con el fin de salvaguardar sus activos verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a la políticas administrativas prescritas

OBJETIVO PARA UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA:

Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración (Dirección Ejecutiva) quien tendrá la responsabilidad de ejecutar los objetivos para los cuales fue creada, la Entidad.

CLASIFICACIÓN:

El Control Interno se divide en:

1. CONTABLE

El control interno contable contempla:

- La oportunidad de la información
- La confiabilidad de los datos contables

2. ADMINISTRATIVO

El control interno administrativo contempla:

- La eficiencia de las operaciones
- La adhesión a las políticas establecidas

EL CONTROL INTERNO CONTABLE, comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con los objetivos generales de:

a) Salvaguardar los activos y b) La confiabilidad de los registros financieros y por lo tanto están diseñados para proporcionar seguridad razonable que deben observar los siguientes objetivos operativos :

- A) Las transacciones se ejecutan de conformidad con autorización general o específica de la administración.
- B) Que las transacciones se registran conforme se requieren:
 - Para permitir la adecuada preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados.
 - Para mantener un adecuado control de los activos
- C) La utilización de los activos tan sólo se permite con la debida autorización de los administradores
- D) Periódicamente se comparan los registros de los activos con los existentes y se toman las medidas apropiadas respecto a cualquier diferencia que pudiera existir.

Al describir los objetivos generales observamos tres conceptos especiales de los cuales explicaremos lo siguiente:

a. SALVAGUARDAR LOS ACTIVOS:

Salvaguardar los activos incluye cualquier medida de cautela tomada por la administración para impedir que algo indeseable le ocurra a los recursos de la Entidad, este concepto de salvaguardar los activos son las medidas tomadas por la administración para proteger a la Entidad de pérdidas resultantes de ejecutar y registrar transacciones, y de la custodia de activos relacionados, que dan lugar a dos tipos de errores:

ERROR	GRADO DE CONSIDERACIÓN	EJEMPLO
1) Intencional	Irregularidades	Falsificación de registros. Sobreestimación de ingresos sobre egresos
2) NO intencional	Honestos	Pagar prestaciones laborales de más por aplicar tarifas de prestaciones incorrectas, pero sin dolo.

b. CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS FINANCIEROS

Los registros financieros proporcionan la base para informar:

1. Internamente a los Directores de las Entidades y
2. Externamente a los Asociados, Entidades donantes y demás interesados.

c. SEGURIDAD RAZONABLE:

La persona responsable de el puesto o cargo de Director Ejecutivo es el responsable de establecer y mantener un sistema de control interno contable.

La Dirección Ejecutiva normalmente busca una seguridad razonable más que absoluta, dos factores intervienen:

- El primer factor debe reconocerse que el costo del sistema no deberá superar los beneficios que se esperan obtener. El criterio de costo - beneficio es crítico dentro del proceso administrativo de toma de decisiones.

- El segundo factor se refiere a llegar a comprender que el procedimiento de control no debe tener un efecto adverso significativo sobre la eficiencia o rentabilidad, Ejemplo:

En el área de egresos se localiza y evalúa el control, que todos los cheques estén autorizados únicamente por el presidente de la Junta Directiva .

Este procedimiento no es razonable, ya que provoca un efecto adverso significativo sobre la eficiencia de labores administrativas en el entendido que los presidentes de Juntas Directivas son personas que no permanecen todo el tiempo en las instalaciones de la entidad, en forma comprensible se modificaría dicho procedimiento al nombrar a otra persona que tenga la autorización de Junta Directiva para que proceda a firmar cheques hasta determinado monto y así agilizar las operaciones de la entidad.

d. TRANSACCIONES:

Estas incluyen el intercambio de activos y servicios entre una empresa mercantil con terceros, así como el uso y consumo de tales activos y servicios dentro de una Entidad, las transacciones constituyen el elemento base de control contable, cada transacción debe pasar a través de cuatro etapas:
debe ser aprobada, autorizada, ejecutada y registrada.

LIMITACIONES INHERENTES AL SISTEMA DE CONTROL CONTABLE INTERNO:

1. FACTOR HUMANO

La efectividad de un control específico podrá nulificarse si no se comprenden bien las instrucciones, si existen descuidos, fatiga y ausentismo.

2. Que los procedimientos de control interno no abarquen todas las transacciones.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO CONTABLE

Los siguientes seis principios se consideran básicos para un sistema efectivo de control contable.

- * Separación de funciones
- * Procedimientos de autorización
- * Procedimientos de documentación
- * Registros y procedimientos contables
- * Controles físicos
- * Verificación interna independiente

SEPARACIÓN DE FUNCIONES:

La separación de funciones abarca los cuatro objetivos del control contable y por lo tanto es totalmente incluyente.

Objetivo: prevenir y detectar con rapidez los errores o irregularidades en el desarrollo de responsabilidades asignadas.

Aplicación: La responsabilidad para ejecutar una transacción y registrarla, y la custodia de activos resultante de la transacción deberán ser asignados a diferentes departamentos y/o personas.

- Cuando se asigna la responsabilidad sobre una función a una persona o a un departamento, es imperativo que se otorgue también, la facultad de tomar decisiones.
- Una persona debe ser claramente responsable de cada función

PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN

El propósito de este principio es asegurarse que las transacciones sean autorizadas por personal de la administración actuando dentro del alcance de su autoridad, las autorizaciones serán generales o específicas.

autorizaciones generales = se refieren a condiciones generales bajo las cuales se autorizan las transacciones que involucran propiamente las políticas a aplicar por, ejemplo:

plazos en otorgamiento de créditos, montos de capital máximos y mínimos asignados a proyectos dentro del territorio nacional dependiendo la zona geográfica donde se encuentre.

Autorizaciones específicas = autorización que se otorga sobre la base de cada caso individual, también podrá referirse a transacciones de rutina que exceden los límites prescritos en la autorización general, como será el otorgar algún crédito a un pequeño empresario que no cumple con condiciones de crédito específicas.

PROCEDIMIENTOS DE DOCUMENTACIÓN

Una documentación adecuada es esencial para lograr un control interno efectivo.

Para poder mantener un buen control se recomienda que tales documentos sean prenumerados ya que permitirá:

- Que todas las transacciones se registren
- Que ninguna transacción se registre más de una vez
- Todos los que se inutilicen deberán ser conservados por un período razonable.

Los documentos emitidos en las diferentes transacciones deberán ser trasladados oportunamente para su adecuado registro contable y archivo.

REGISTROS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES

Los objetivos de este control serán:

1. Que se hagan registros oportunos en los libros de contabilidad.
2. Que se preparen informes oportunos basados en datos contables, informes que se presentarán a los usuarios.

CONTROLES FÍSICOS

Los controles físicos se refieren a:

1. Medidas y medios de seguridad para salvaguardar los activos, registros contables y formas preimpresas no utilizadas y
2. El uso de equipo electrónico o similar en la ejecución y registro de las transacciones

VERIFICACIÓN INTERNA INDEPENDIENTE:

Este principio básico de control interno contable se relaciona con la revisión de la exactitud y precisión del trabajo de un empleado por otro empleado o de un departamento por otro; que podría ser Auditoría Externa.

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Indica que los controles pueden extenderse más allá del proceso que conduce a la autorización de las transacciones tales controles incluyen los registros utilizados para evaluar la actuación del personal (como podría ser la cantidad de visitas que realice un ingeniero en acueductos rurales a los beneficiarios de algún proyecto específico de introducción de agua potable, por ejemplo) en estudios de análisis de capacidad de entidades que presten servicios similares y en reportes de control de calidad. Estos tipos de controles no tienen (o si acaso tienen poco) impacto sobre los registros financieros de la Entidad. Sin embargo, la definición también reconoce que las dos subdivisiones de control interno no son mutuamente excluyentes puesto que algunos controles administrativos conducen a la autorización de transacciones, que es el punto de partida para establecer el control contable sobre las transacciones.

Para concluir con los conceptos que se consideraron importantes y base para el entendimiento de un Control Interno General de las Entidades No Lucrativas y las condiciones recomendables bajo las cuales se logre eficiencia en las operaciones.

Anteriormente, se menciona que el control interno contable y el administrativo no son excluyentes uno de otro ya que el administrativo en algunos casos es punto de partida para el contable y en el control contable se verá reflejada la eficiencia administrativa es prudente combinar los siguientes pasos para lograr un entendimiento general de ambos controles internos ya que se describirá la condición favorable bajo la cual debería operar una Entidad.

Existen factores internos y externos que en conjunto complementa procedimientos prescritos de control, en tanto en ocasiones un entorno deficiente afecta adversamente tales controles.

Entre los factores externos podemos mencionar:

- La fuente de financiamiento que determina la condición económica de la Entidad.
- Competencia de Entidades Similares
- Ubicación Geográfica de la Entidad

Entre los factores internos podemos mencionar:

- A) Liderazgo de la administración
- B) Estructura Organizacional
- C) Presupuestos y reportes internos
- D) Auditoría Interna
- E) Personal
- F) Prácticas apropiadas
- G) Modificaciones Estructurales de la Entidad

Estos factores se aplican independientemente si el método de procesamiento de datos es manual, mecánico o electrónico.

A) LIDERAZGO DE LA ADMINISTRACIÓN, Ejemplo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
- Establecer procedimientos favorables de control dentro de la Entidad.	La dirección ejecutiva
- Motivar Liderazgo	El consejo de directores
- Establecer un nivel elevado de concientización respecto al control.	Comite de Auditoría y Junta Directiva
- Comunicación de las políticas de control, la frecuencia y grado de vigilancia del sistema	Comité de Vigilancia
- Disposición para que por excepción se modifiquen controles prescritos y que afectan la efectividad potencial de un sistema establecido	El consejo de directores

B) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta contribuye a un buen entorno de control interno estableciendo un marco general para planear, coordinar, discutir y controlar las operaciones.

La estructura organizacional de una Entidad involucra:

- 1) Establecer la independencia organizacional de áreas funcionales, divisiones y/o departamentos y
- 2) Permitir la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad dentro de cada unidad organizacional. Una estructura organizacional deberá establecer descripciones de puestos claves dentro de cada unidad, para que las personas sean capaces de delegar las responsabilidades en una forma apropiada, será necesario que sean conocedores de las políticas, procedimientos y actividades que directa o indirectamente afectan sus funciones.

C) PRESUPUESTOS Y REPORTES INTERNOS:

Proporciona los medios para formular y comunicar los objetivos de la entidad, y proporcionan una base para poder medir los resultados contra las metas planeadas.

Cualquiera que sea el tipo o tamaño de la entidad, la buena administración de ésta deberá comenzar con el planeamiento que deberá comprender:

- a. La fijación de objetivos y plazos.
- b. La investigación de recursos, humanos o materiales.
- c. El estudio de alternativas como medio para alcanzar los objetivos establecidos,
- d. La formulación de políticas que definan los criterios generales como guía que orienten la acción.
- e. Los procedimientos operativos a distintos niveles de la entidad y
- f. el presupuesto.

D) AUDITORÍA INTERNA

Dentro de la estructura organizativa de una entidad de desarrollo en forma excepcional, se crea este puesto bajo este nombre, sin embargo es común observar un puesto de Director Financiero, Coordinador Financiero administrativo, etc., quien es el responsable de ejecutar las funciones de lo que constituye la Auditoría Interna que contribuye a un buen Control mediante la vigilancia del funcionamiento de procedimientos prescritos.

E) PERSONAL

La calidad e integridad del personal es básico para un entorno apropiado de control ya que deberá llevar a cabo los métodos y procedimientos prescritos.

Las personas que ocupan puestos de responsabilidad, como los funcionarios, los jefes de departamentos, directores y cajeros, deberán ser individuos quienes tengan el entrenamiento y experiencia para ejecutar las responsabilidades asignadas a ellos de una forma eficiente y económica. Además de capacidad, el personal deberá tener altas normas morales y éticas.

La capacidad e integridad del personal dependerá en gran medida de las políticas y procedimientos de la Entidad relacionadas con la contratación, entrenamiento, remuneración, evaluación de actuación y ascensos.

Para dejar establecidas las políticas y procedimientos se recomienda implementar Manual de Recursos Humanos y Manual de Administración de personal, ambos manuales se describen en el capítulo de manuales de operación que se enmarcan dentro de las prácticas apropiadas que se mencionan a continuación.

F) PRACTICAS APROPIADAS.

Se refieren a medidas misceláneas tomadas por una entidad de desarrollo, ejemplo:

- Tener un manual o reglamento escrito de funcionarios y empleado y tal código señalará las normas morales de comportamiento, y prohibiciones contra actos contrarios.
- Establecer políticas de vacaciones forzosas y otros procedimientos para el personal que ocupa puestos de confianza.

G) MODIFICACIONES ESTRUCTURALES DE LA ENTIDAD.

Factores que se relacionan con el entorno de una entidad:

- 1) Dispersión Geográfica de regionales y sub-sedes de la misma entidad.
- 2) La existencia de regionales total o parcialmente controladas.
- 3) Firma de convenios de donación o subsidio cuyos objetivos podrían no ser compatibles con la entidad.

El presente capítulo se considera como la base de los demás capítulos a desarrollarse ya que permite tener un conocimiento

general de algunas áreas o procedimientos que posteriormente se explican con detalle como el proceso de implementar manuales, la capacitación al personal, procedimientos de control contable dentro del área de contabilidad por fondos, etc.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO

ASPECTOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

INTERROGANTES AL DIAGNOSTICO

PRESENTACION DIAGNOSTICO

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO

Al efectuar una Evaluación sobre la Estructura de Control Interno cuyo diagnóstico revelará las fortalezas y debilidades localizadas por departamento o por actividad, propondrá los criterios para la implementación de Procedimientos y Políticas que podrán clasificarse y presentarse en Manuales administrativos.

La evaluación del Control Interno cubrirá los siguientes aspectos:

- a. La naturaleza de las operaciones de la entidad, y el volumen de sus transacciones, así como la susceptibilidad de los activos para ser mal usados.
- b. Las condiciones generales de control que incluyen:
 1. La estructura organizativa de la entidad.
 2. Los métodos usados para comunicar la autoridad y la responsabilidad.
 3. Los principales informes financieros preparados para los propósitos de planeación y control de la administración, y presupuestos, etc.
 4. La supervisión de la estructura de control interno, hecha por la administración incluyendo en su caso, la función de Auditoría Interna;
 5. La capacidad del personal;
- c. La naturaleza de los cambios más recientes en sus operaciones o sus procedimientos.
- d. La importancia relativa de las diferentes clases de transacciones y los activos relacionados.
- e. Cuando aplique, experiencias obtenidas en las auditorías de Estados Financieros y/o informes de auditorías de convenios específicos de donación o préstamo, contratos a futuro , para expresar una opinión sobre el sistema de la entidad.

El proceso de investigación se desarrolla bajo los siguientes criterios:

- a. Por observación: Registros, estados financieros, datos de terceros, etc.
- b. Por cuestionarios: El entendimiento de la estructura organizativa y los procedimientos de control que se tengan implementados.
- c. Por estudios específicos: Estructura Organizativa, legal y otros que se consideren como información de alto nivel administrativo.
- d. Entrevistas: Conocimientos a través de opiniones orales para verificar el cumplimiento de los procedimientos prescritos.
- e. Flujogramas que muestran en detalle la secuencia de las transacciones y permiten una mejor visualización del enfoque global.

El proceso de Análisis contempla:

Revisado el curso a seguir, se desarrollan políticas, procedimientos y programas a través de :

- a. Descomponer el problema en sus partes
- b. Determinar alternativas y factores que afectan cada parte.
- c. Obtener datos
- d. Analizar datos

El proceso de Planeación consiste:

- a. Decidir acciones, con la participación y aprobación de los diferentes niveles de la administración que intervengan en la Entidad.
- b. Asignar responsabilidades y delegar autoridad, y Dar inicio al plan cuidando de fijar fechas de cumplimiento.

El diagnóstico permitirá al profesional que realice el trabajo, confirmar o probar algunas interrogantes respecto a la entidad en todos sus aspectos operativos, financieros y otros, las interrogantes que se plantean a manera de ejemplo las cuales no son limitativas y están diseñadas para diferentes áreas así:

PERSONAL

- ¿ Está el personal acorde con el puesto que ocupa?
- ¿ Tiene el personal debidamente definidos sus deberes, responsabilidades, relaciones con su grupo de trabajo y con el resto del personal dentro de las distintas unidades de trabajo?
- ¿ Se tienen perfectamente definidas políticas de personal, en cuanto a contratación, y Prestaciones Laborales?

ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL:

- ¿ La estructura de la organización proporciona la base para dividir las actividades en departamentos, áreas, secciones u otras actividades apropiadas y, finalmente, en puestos ?

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

- ¿ Se cuenta con una descripción de puestos o, al menos, se conocen las funciones principales de cada puesto ?

SUMINISTROS DE EMPLEADOS PARA LA ORGANIZACIÓN:

- ¿ Se procura que no haya escasez ni exceso de personal?
- ¿ A qué fuentes de reclutamiento se acude ?

ORIENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO

- ¿ Se orienta al personal de nuevo ingreso respecto a su trabajo, las relaciones con el demás personal y los procedimientos que le conciernen ?
- ¿ Se cuenta con adecuados programas de entrenamiento?,

MOTIVACIÓN - INCENTIVOS

- ¿ Son adecuadas las prestaciones y remuneraciones al personal ?
- ¿ Se premia, cuando el empleado lo amerita, conforme al desempeño de su trabajo?
- ¿ Se procura una leal competencia entre los empleados ?

COMUNICACIÓN

- ¿ Existe una buena comunicación entre los equipos de trabajo ?
- ¿ Se utilizan con el personal todos los medios de comunicación tales como?
 - Oral
 - Escrito

CONTROLES INTERNOS DE OPERACIÓN

Caja y Bancos:

- ¿ Se efectúa algún registro (antes de contabilidad) de los valores recibidos por correo?
- ¿ Se deposita intacto el dinero recibido ?
- ¿ Se firman los cheques individual o mancomunadamente?
- ¿ Se concilian mensualmente las cuentas bancarias ?

Caja Chica:

- ¿ Las personas que manejan fondos están desligadas de toda operación de registro contable ?
- ¿ Quien autoriza los gastos por caja chica ?
- ¿ Con que frecuencia se realizan arqueos de caja ? ¿Son sobre base sorpresiva ?

Compras:

- ¿ Están definidas las políticas y procedimientos del departamento de compras? ¿ Existe un manual ?
- ¿ Cuales son las limitaciones, si las hay, respecto a cantidades, importes, aprobaciones, ? ¿ Quien los maneja?
- ¿ Hay posibilidad de favoritismos con proveedores?

CRÉDITO Y COBRANZA

Administración de crédito y cobranza:

- ¿ Quien autoriza los créditos?
- ¿ Quien investiga a los potenciales beneficiarios de los créditos a otorgarse ?
- ¿ Se cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos ?

Propiedad, Instalaciones y Equipo:

- ¿ Se tienen registros auxiliares de la Entidad ?
- ¿ Autoriza previamente el consejo de administración o algún grupo administrativo los gastos de capital mayores de cierta cantidad ?
- ¿ Hay adecuadas medidas de seguridad para proteger los bienes de la Institución ?

Las interrogantes planteadas anteriormente, son ejemplos que debe planificar el consultor profesional que esté ejecutando la evaluación, para:

- Identificar las áreas que podrían requerir consideración especial.
- Evaluar las situaciones en las que se producen, procesan, revisan y acumulan los datos de contabilidad de la organización
- Valorización de la capacidad instalada en los recursos humanos.
- La formación de una opinión sobre la correcta aplicación de los principios de contabilidad utilizados.
- La formación de una opinión sobre el cumplimiento de algunos procedimientos prescritos como la implementación de otros que puedan maximizar la eficiencia de operaciones de la Entidad.

El DIAGNOSTICO se puede ordenar y presentar así:

- 1) OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL DIAGNOSTICO
- 2) TRABAJO REALIZADO
- 3) RESULTADO DEL ESTUDIO
 - 3.1 MEDIO AMBIENTE
 - 3.1.1 Ambiente de ubicación
 - 3.1.2 Aspecto Político Legal
 - 3.1.3 Aspecto Económico
 - 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
 - 3.2.1 Organigrama
 - 3.2.2 Asamblea General y Junta Directiva
 - 3.2.3 Capacidad Disponible de Recursos Humanos
 - 3.3 RECURSOS FÍSICOS Y MATERIALES
 - 3.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
 - 3.4.1 Debilidades
 - 3.4.2 Fortalezas
- 4) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En las conclusiones y recomendaciones del DIAGNOSTICO se detallarán los procedimientos, manuales a implementar y en un anexo a este informe se indicará el cronograma de planificación de actividades a realizar por parte de los profesionales asesores.

Al concluir el entendimiento del Control Interno y obtener el diagnóstico referente a toda la entidad podremos tener los suficientes elementos de juicio para:

- Implementar manuales de operación de acuerdo a las necesidades localizadas incluyendo aquellos procedimientos que al verificar su cumplimiento son eficientes para la entidad de tal manera que los manuales contengan todos los procedimientos.

- Capacitar al personal en aquellos procedimientos nuevos a implementar o adecuar aquellos que se consideraron eficientes en el diagnóstico ya que esto permitirá que el personal se involucre directamente con los objetivos de la Entidad.

CAPITULO IV

LA CONTABILIDAD POR FONDOS COMO UN ELEMENTO DE APOYO
AL CONTROL INTERNO CONTABLE DE
LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

CONTABILIDAD

CONTABILIDAD POR FONDOS

- CARACTERÍSTICAS
- VENTAJAS Y DESVENTAJAS
- CLASIFICACIÓN DE LOS FONDOS
- CARACTERÍSTICAS DE CADA FONDO

CAPITULO IV

LA CONTABILIDAD POR FONDOS COMO UN ELEMENTO DE APOYO AL CONTROL INTERNO CONTABLE DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Las organizaciones no gubernamentales diseñan su control interno contable de acuerdo a las necesidades y objetivos que persiguen éstas, lamentablemente se ha podido observar que a nivel nacional dicho diseño no cumple en algunos casos con todos los principios de contabilidad o que no es eficiente en el control administrativo por no contar con los recursos económicos o humanos que le permitan eficiencia en sus operaciones administrativas y contables, para enfocar ordenadamente el presente capítulo es recomendable enfatizar:

1. Que en el capítulo II (Entendimiento del Control Interno de una Entidad de Desarrollo) se dan las dos clasificaciones del Control Interno Contable y el Administrativo que se combinarán en el presente sistema para lograr adecuados procedimientos de control interno que faciliten a la administración de dichas entidades tomar algunas recomendaciones aquí sugeridos o implementar adecuadamente todo el proceso de la Contabilidad Por Fondos, asesorándose por profesionales o Firmas de Auditoría que tengan la experiencia y conocimiento en Entidades no Gubernamentales.
2. Que los ejemplos que se esbozan son únicamente planteamientos generales de una Entidad No Lucrativa Tradicional, por lo que para cada entidad en particular se deberá hacer un análisis de sus objetivos y volumen de transacciones que permita adecuar la Contabilidad Por Fondos de acuerdo a sus necesidades.

El control interno contable presenta dos grandes objetivos que son: a) La protección de activos y b) la confiabilidad de los datos contables.

Una vez presentadas estas dos grandes divisiones, se considera que la contabilidad por fondos será un elemento de apoyo que dará confiabilidad en los datos contables logrando una eficiencia de las operaciones.

Los conceptos que a continuación se presentan tienen como objetivo facilitar la introducción al tema por lo que inicia con los conceptos de una contabilidad tradicional y que concluye en definir a la Contabilidad Por Fondos.

Se entiende por **CONTABILIDAD**:

Según la Real Academia Española: 1. aptitud de las cosas para poder reducir las a cuenta o cálculo. 2. Sistema adoptado para llevar cuenta y razón en las oficinas públicas y particulares.

Según el Pronunciamiento sobre Contabilidad Financiera No. 1:

- Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información financiera expresada en unidades monetaria de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica. La contabilidad presenta información de carácter general sobre la entidad económica mediante estados financieros. Y por:

CONTABILIDAD POR FONDOS

- Un sistema en el cual se llevan registros por separado para los activos que recibe una Entidad en calidad de donación o préstamo restringidos a propósitos específicos, así como también de los pasivos, ingresos y gastos que genera dicha donación o préstamo.
- La contabilidad por fondos es una especialización de la contabilidad que integrada al sistema permite el registro de las transacciones de uno o más fondos, como entidades contables independientes (Grupo de cuentas - Activos, Pasivos, Patrimonio, Ingresos, Costos y Gastos - que se saldan entre si)

Permite registrar y controlar las transacciones de aquellos fondos cuyo manejo esta sujeto a restricciones contractuales, legales o administrativas y destinados a propósitos específicos.

CARACTERÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS

- El registro de las operaciones es una dinámica integral ya que el registro contable se realiza de manera simultánea e integrada para cada uno de los fondos que es afectado.
- Por efectuarse el registro contable en forma dinámica permite el uso alternativo de un fondo llamado de Tesorería y otro fondo de distribución. (1) (se habilita nombre por cada fondo que se manejará por separado, ejemplo: fondo de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID), fondo para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), etc.

- El uso alternativo de fondos se convierte en herramienta que facilita el control y la concentración del manejo de efectivo y la distribución de los gastos e ingresos comunes a los distintos fondos.
- El registro de las operaciones se efectúa a través de una nomenclatura o catálogo de cuentas que divide los diferentes fondos a utilizar pero que no limita al nombre o identificación, de las diferentes cuentas que serán comunes para todos los fondos vigentes lo que facilitará la formulación de los Estados Financieros y la consolidación de los mismos.
- Los fondos a utilizar que podrían ser los programas o proyectos quedarán identificados claramente por las áreas de interés de la entidad es decir que presentarán en los Estados Financieros los nombres de las Entidades donantes.
- Por cada fondo que se afecte por alguna transacción simultáneamente se registrarán asientos complementarios para las operaciones que involucren transacciones entre fondos.

(1) Vease características de cada Fondo.

3. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS.

El uso de la contabilidad por fondos esta condicionado fundamentalmente por lo siguiente:

- 1) Que la institución administre fondos segregados para programas o proyectos específicos
- 2) Que en los niveles directivos de la institución exista la decisión de establecer la Contabilidad por fondos como sistema contable de registro.

4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS.

VENTAJAS:

- Se llevará control de cada fondo como si se tratara de entidades diferentes
- En caso de prestar o donar dinero un fondo a otro fondo, quedaría la historia registrada en ambos fondos

- Emitir los reportes financieros solicitados y exigidos por las agencias que financian los proyectos o programas en forma confiable y oportuna.
- Para efectos de Auditoría la contabilidad por fondos les permite verificación, confiabilidad y rapidez.

DESVENTAJAS:

- El personal a cargo del departamento administrativo financiero es necesario que se especialice para mantener el adecuado funcionamiento del sistema.
- El manejo del catálogo de cuentas o nomenclatura es delicado por lo que requiere un mayor esfuerzo en el trabajo contable.
- La naturaleza de las transacciones debe estar claramente identificada con los fondos afectados por las operaciones, por lo que se deberá mantener una constante evaluación del control interno para darle seguimiento lógico a los formularios o formas utilizadas en la obtención de la fuente de información.
- El trabajo contable se incrementa en la misma proporción en que se incrementan los fondos, en consecuencia no se debe perder el control de mantener balanceados los fondos en forma individual y consolidada.

5. CLASIFICACIÓN DE LOS FONDOS

Para clasificar los fondos que en principio serán incluidos en el catálogo de cuentas se deberá hacer un análisis de los siguientes aspectos:

- Objetivos y variedad de las actividades que desarrolla
- Recursos, los cuales podrían ser:
 - Materiales: son los recursos económicos con los que contará la entidad y que básicamente se refiere a los fondos que pueden ser otorgados en calidad de préstamo o donación.
 - Humanos: Los recursos humanos son los principales ya que a través de ellos se obtendrán los recursos materiales y serán los responsables de aplicarlos adecuadamente hacia los objetivos de la entidad.

En relación al primer aspecto indicamos que los **OBJETIVOS** se refieren a la naturaleza de sus operaciones . Y LA **VARIEDAD DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA**, se refiere a las divisiones de actividades que se pueden dar dentro del mismo objetivo.

De acuerdo a la dimensión del objetivo y a la variedad de actividades en esa misma proporción será la estructura administrativa necesaria para operar eficientemente.

El ejemplo que a continuación se describe puede contribuir a ilustrar el planteamiento anterior:

Una entidad no lucrativa que tenga como objetivo brindar alimentos a niños de escasos recursos, podría tener como variedad de actividades las siguientes:

- Cultivo de trigo
- Elaboración de pan
- Elaboración de alimentos
- Control de calidad de los alimentos que se elaboran.
- Capacitación en normas de higiene para que los niños puedan ingerir los alimentos.

Por la variedad de actividades presentadas se necesitará una estructura administrativa amplia que le permita operar con una eficiencia razonable las áreas enumeradas ya que se puede observar que cada una de estas involucra tanto a los recursos humanos como a los materiales que se desarrollarán dentro de la variedad del objetivo general.

Los recursos con los que cuente una entidad para lograr la eficiencia y alcanzar objetivos es parte esencial de cualquier institución, sea esta lucrativa o no.

Para la clasificación de fondos, tema central de esta sección se deberá tomar en cuenta éstos recursos ya que no se deberá perder de vista los recursos económicos con los que cuenta o de los que dispondrá la entidad, sin excederse en división ya que implica volumen de transacciones y recursos humanos para controlarlas.

CARACTERÍSTICAS DE CADA FONDO:

Para crear un catálogo de cuentas con la división de fondos acorde a los requerimientos de las agencias donantes se deberán estudiar detenidamente los convenios o contratos de subsidio o donación que indicarán básicamente:

- Objetivos de los fondos asignados y si éstos se dividirán en:
 - Fondos en calidad de préstamo
 - Fondos en calidad de donación

Fondos en calidad de préstamo:

Los fondos en calidad de préstamo son los siguientes:

- Son destinados a un objetivo definido que se deberá cumplir contra presupuesto de tiempo y en cifras establecidas.
- Tienen carácter de reembolsable a la agencia que financia los fondos en un plazo estipulado
- El capital prestado puede llevar un recargo de intereses.
- Se deberá manejar en cuenta bancaria separada o crear un fondo único.
- Son revisados o auditados por parte de la agencia o entidad financiera con riguroso apego a las normas establecidas en los contratos o convenios.

Fondos en calidad de donación, serán aquellos que:

- Cubren un objetivo definido o establecen que la entidad beneficiaria con dichos fondos, los maneje a su discreción.
- Deberá cumplirse un objetivo cuyo plazo podría o nó ser ampliado sin grado de dificultad considerable.
- **NO** SON REINTEGRADOS a la agencia o entidad donante.
- Al ser auditados dichos fondos se podrá reclasificar cifras a otros rubros.

Las donaciones podrán ser en efectivo o su equivalente, en especie (bienes tangibles e intangibles) y en servicios. En ciertos casos las donaciones pueden estar bajo acuerdos suscritos con el donante a las que se les llama " Donaciones bajo convenio "

VALUACIÓN Y EMISION DE DOCUMENTOS DE SOPORTE EN LAS DONACIONES EN ESPECIE:

La valuación de donaciones en especie debe tomar el importe del documento que transfiere el donante. En las donaciones en especie que no se conozca el valor del mismo, se debe justipreciar razonablemente y podrá tomarse como referencia el valor de mercado. Las donaciones recibidas en servicios serán objeto de revelación únicamente, pero en ningún caso serán cuantificadas.

Se debe emitir documento de soporte legal en toda donación recibida que acuse el recibo del bien. por medio de formatos como ejemplo: " recibo de caja ", recibo de donaciones en especie, o los que considere necesarios.

Dentro de éste marco de ideas y definido el concepto de fondos y donaciones se inicia la estructura y clasificación de los fondos de la entidad que será de acuerdo a las agencias intermediarias y/o donantes que participan en el desarrollo de la Entidad. A la fecha en que se inicie el sistema de la contabilidad por fondos se deberán enlistar las agencias donantes cuyos códigos de identificación debiera iniciarse con el código tres, 03, ya que el No. 1 y 2 dentro de la estructura vertical de la nomenclatura vertical podrá ser el fondo de tesorería y fondo de administración que son los ejes de dicha contabilidad. (*)

A continuación damos las características principales de cada fondo utilizando a manera de ejemplo los códigos asignados comúnmente. (*)

01	TESORERÍA
02	ADMINISTRACIÓN
03	AID
04	BID
05	BCIE

01 FONDO DE TESORERÍA:

Actúa como depositario del efectivo de los demás fondos, es decir que todo el efectivo que reciba la entidad por cualquier concepto que sea, será ingresado en este fondo.

Se debita:

En el activo tendrá una cuenta denominada " EFECTIVO EN BANCOS " y en el pasivo una denominada " CUENTAS POR COBRAR (PAGAR) A OTROS FONDOS ", cuyas subcuentas serán los demás fondos.

- Tendrá dos grupos de cuentas:

Efectivo en Bancos en el Activo y Cuentas por Cobrar (Pagar) a otros Fondos en el pasivo.

Este fondo se encarga de manejar el efectivo y disponible en Bancos a cuenta de los otros fondos, es decir que el fondo de Tesorería agrupa las distintas cuentas Bancarias, pagando los gastos e inversiones de los otros Fondos.

(*) OBSERVAR EN EL CAPITULO DE IMPLEMENTACION DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS LA ESTRUCTURA Y EL EJEMPLO DE LA NOMENCLATURA)

Las distintas cuentas bancarias tendrán saldo deudor dentro del fondo de tesorería y los fondos de administración, AID, BID, BCIE, etc., tendrán saldo acreedor.

En resumen el fondo de tesorería es un administrador de los fondos con las siguientes características:

- a) Saldo deudor , las diferentes cuentas bancarias.
- b) Saldo acreedor , los fondos en Administración, AID, BID, BCIE, etc.
- c) No deben existir diferencias entre el saldo deudor y la sumatoria de los saldos acreedores.
- d) No tiene ingresos ni gastos
- e) No es patrimonio
- f) El saldo deudor representa el total de efectivo de los otros fondos.
- g) El saldo acreedor representa la obligación de cada uno de los fondos por la disponibilidad existente en las diferentes cuentas.

02 FONDO DE ADMINISTRACIÓN:

Este fondo está constituido por la administración de la entidad, las características del fondo son las siguientes:

- a) Representa propiamente la Entidad.
- b) Tiene sus propios ingresos y gastos originados por actividades propias con fondos propios
- c) Tiene sus activos, pasivos y patrimonio (que son propios de la entidad).
- d) Presta servicios a los otros fondos.
- e) El efectivo lo maneja el fondo de tesorería.
- f) Su disponibilidad se ve reflejada a través de la cuenta: Cuentas por cobrar (pagar) otros fondos.

03-05 GENERALIDADES PARA LOS OTROS FONDOS, (INSTITUCIONES DONANTES , Por ejemplo : AID, BID, BCIE :

Estos fondos están constituidos por los activos, pasivos patrimonio, ingresos y gastos de cada fondo aportado por: AID, BID, BCIE, etc., las características son las siguientes:

- a) Se maneja como una contabilidad distinta a la de otros fondos con sus activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.
- b) El efectivo disponible se encuentra en Banco Locales específicos, administrados por el fondo de tesorería.
- c) Su disponibilidad se ve reflejada a través de la cuenta : Cuentas por Cobrar (pagar) entre fondos.

CAPITULO V

PROCEDIMIENTO, IMPLEMENTACION Y

CASO PRACTICO DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS

PROCEDIMIENTO

IMPLEMENTACION

CASO PRACTICO:

- NOMENCLATURA

- PARTIDAS DE DIARIO

- BALANCE DE SALDOS

- ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS

- ESTADO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO

CAPITULO V

PROCEDIMIENTO, IMPLEMENTACIÓN Y CASO PRACTICO DE

LA CONTABILIDAD POR FONDOS.

PROCEDIMIENTO:

El procedimiento a seguir en una Contabilidad por Fondos es el mismo que se enmarca en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, sin embargo previo a iniciar la implementación de dicha Contabilidad se deberán definir por parte de las Autoridades Administrativas los siguientes aspectos:

MÉTODOS CONTABLES:

Por la naturaleza de las " Entidades de Carácter no Lucrativo", para el tratamiento de la información financiera puede seleccionar uno de los métodos siguientes:

De lo Devengado:

Consiste en registrar todas las transacciones efectuadas, no importando cuando se obtenga el ingreso en efectivo de la misma; o bien cuando se efectúa la erogación monetaria en el caso de obligaciones a corto, mediano y largo plazo o eventuales.

De lo Percibido:

Consiste en registrar todas las transacciones bajo la base del ingreso en efectivo, es decir que sólo cuantifica las transacciones en el momento en que se realizan los pagos.

Por lo que únicamente procesa el Estado de Ingresos y Gastos; el cual refleja el movimiento de un período contable. Excluyendo por lo tanto los activos y pasivos.

De lo Percibido Modificado, (también llamado Mixto) :

Es una combinación de los dos anteriores, en donde se registran los ingresos bajo el método de lo percibido y los gastos conforme el método de lo devengado.

El método de lo percibido permite revelar más claramente el ingreso real obtenido y los gastos efectuados, sin embargo para un mejor Control Interno se recomienda el método de lo Percibido Modificado.

IMPLEMENTACIÓN:

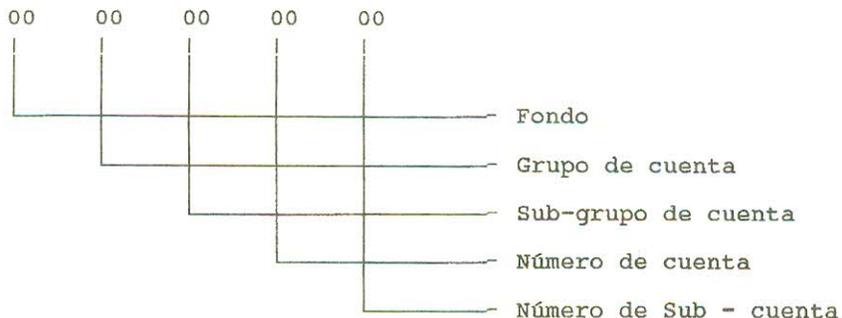
NOMENCLATURA.

Es un catálogo de cuentas que permitirá agilizar los procedimientos de contabilización, al utilizar consistentemente las cuentas apropiadas para cada transacción y el registro de éstas se efectuará a través de ésta guía permanente.

Para la unificación de criterios al estructurar la nomenclatura se deben utilizar los siguientes pasos:

- Definir con claridad las características de cada fondo (capítulo IV, Características de cada fondo)
- Identificar los fondos con que operará la entidad.
- Iniciar el proceso de Estructura de acuerdo a los Estados y/o reportes financieros, solicitados por las Entidades donantes o estatales.
- El detalle de cada fondo podría ser a partir del código 3 teniendo claramente definidos los objetivos a los que se destinarán y podrán ser identificados con el nombre o siglas de la entidad donante. (observar ejemplo de nomenclatura)

Al iniciar la implementación de la Contabilidad por Fondos debemos estructurar la nomenclatura o catálogo de cuentas que será la misma a utilizar para todos los fondos ya que únicamente variarán los dos primeros dígitos, a continuación esbozamos el ejemplo de estructura de la nomenclatura, el número de cuenta estará compuesto para este ejemplo por una serie de diez dígitos así:



FONDO	01	Tesorería
	02	Administración
	03	A. I. D.
	04	B. I. D.
	05	B.C.I.E.

	GRUPO DE CUENTA	SUB - GRUPO DE CUENTA
01	ACTIVO	01 Circulante 02 Propiedad Planta y equipo 03 Diferido 04 Otros Activos
02	PASIVO	01 Corto Plazo 02 Largo plazo 03 Otros Pasivos
03	PATRIMONIO	01 Aporte Inicial 02 Exceso de Ingresos sobre egresos años anteriores
04	INGRESOS	
05	COSTOS	
06	GASTOS	

Para efectuar la descripción del número de cuenta y del sub-número se deben estructurar, detallar o identificar las cuentas que se verán afectadas según la estructura de los Estados Financieros.

Para efectos de algunos ejemplos de partidas de transacciones para una Entidad X, se estructuró la nomenclatura así:

NOMBRE DE LA ENTIDAD XXXX

F O N D O:

01 TESORERÍA
 02 ADMINISTRACIÓN
 03 A.I.D.
 04 B.I.D.
 05 B.C.I.E.

01 ACTIVO

01 Circulante

01 Bancos

01 Banco de Occidente D.M. Cta. No. 2-38090-2
 02 Bco. de Occidente D. Ahorro cta. No. 2-520-8
 03 Bco. Industrial D.M. Cta. No. 03-3080-6
 04 Bco. Industrial D. Ahorro cta. No. 20-7131-6
 05 Bco. Granai & Townson, Cta. No. 7-8071-9
 06 Bco. Granai & Townson, Cta. No. 7-90310-8

02 Inventarios

03 Cuentas y Documentos por Cobrar

01 Cuentas por Cobrar
 02 Préstamos Por Cobrar Usuarios
 03 Intereses Por Cobrar Usuarios

04 Cuentas Por Cobrar (Pagar) Otros Fondos

01 Tesorería
 02 Administración
 03 A.I.D.
 04 B.I.D.
 05 B.C.I.E.

05 Gastos Anticipados

02 PROPIEDAD INSTALACIONES Y EQUIPO

01 Propiedad instalaciones y Equipo
 01 Edificio

02	Vehículos
03	Equipo de Cómputo
04	Equipo de Oficina
05	Depreciación acumulada Edificio.
06	Depreciación acumulada Vehículos
07	Depreciación acumulada Equipo de Cómputo
08	Depreciación acumulada Equipo de Oficina
03	GASTOS DIFERIDOS
01	Gastos de Organización
01	Gastos de Organización.
02	Gastos de Instalación
01	Gastos de Instalación
02	PASIVO
01	PASIVO A CORTO PLAZO
01	CUENTAS POR PAGAR
01	Proveedores
02	Cuota Patronal IGSS
03	Sueldos
04	Gastos Acumulados
04	Otras Cuentas Por Pagar
02	RETENCIONES
01	Cuota laboral IGSS
02	Banco de Los trabajadores
03	Impuesto Sobre la Renta Empleados
03	PASIVO LABORAL
01	Aguinaldo
02	Vacaciones
03	Indemnizaciones
04	Bono 14
02	PASIVO A LARGO PLAZO
01	PRESTAMOS BANCARIOS
01	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (B.I.D)
02	PRESTAMOS INSTITUCIONALES

01	AGENCIA INTERNACIONAL DE DESARROLLO (A.I.D.)
02	BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA (B.C.I.E.)
03	OTROS PASIVOS
01	Intereses de Préstamos Bancarios
04	DONACIONES POR REALIZAR
01	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (B.I.D.)
03	PATRIMONIO
01	APORTES CAPITALIZADOS
01	Aportes Capitalizados
01	Activos Fijos Donados
02	Reserva de Capitalización
03	Excedentes o insuficiencias acumuladas.
04	Resultado del Período
04	INGRESOS
01	INGRESOS NACIONALES
01	Ingresos Nacionales
01	Intereses cobrados a usuarios
02	Venta de Folletos
03	Venta de alimentos
04	Interés Bancario
05	Donaciones
05	Costos
01	Costos Directos
01	Programa Alimentos
01	Mano de Obra
02	Programa Venta de Folletos
02	Papelería
06	GASTOS
01	Gastos de Operación y Administración
01	Gastos de Operación
01	Sueldos
02	Aguinaldos

03	Vacaciones
04	Indemnización
05	Bono 14
06	Bonificaciones
07	Cuota Patronal
08	Seguros
09	Depreciaciones
02	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
01	Sueldos
02	Material y Utiles de Oficina
03	Agua, Luz, Teléfono
04	Depreciaciones
05	Utiles y Enseres
06	Alquileres
07	Gastos Varios

CASO PRACTICO DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS.

A continuación daremos algunos ejemplos en relación al uso de cada fondo como de algunas transacciones que se dan entre estos, utilizando para el efecto la nomenclatura anterior.
(Por razones de espacio el código de cuenta se coloca arriba de cada una, pero usualmente se coloca a la par del Nombre)

01 FONDO DE TESORERÍA:

- a) El fondo de Tesorería recibe Q. 100,000.00, por cuenta del Fondo de Administración. Se efectúa el depósito en el Banco de Occidente.

----- x -----

01.01.01.01		
Bancos		100,000.
01.01.01.01.02		
Banco de Occidente D. Ahorro		
01.01.01.04		
Cuentas Por Cobrar (Pagar)Otros Fondos		100,000.

- b) El Fondo de Tesorería emite un cheque del Banco Industrial por Q. 10,800.00, para pago de sueldos por cuenta del Fondo de Administración.

----- X -----

01.01.01.04		
Cuentas Por Cobrar (Pagar) Otros Fondos		10,800.
01.01.01.04.02		
Fondo de Administración		
01.01.01.01		
Bancos		10,800.
01.01.01.01.03		
Banco Industrial, D. Monetario		

Registro del Gasto:

02.06.01.01		
Gastos de Operación		
02.06.01.01.01		
Sueldos		10,800.
02.01.01.04		
Cuentas Por Cobra (Pagar) Otros Fondos		
02.01.01.04.01		
Fondo de Tesorería		10,800.

Como puede notarse por los ejemplos anteriores, para registrar operaciones de entradas o salidas de efectivo es necesario efectuar dos asientos:

- Uno en el Fondo de Tesorería y
- otro en el Fondo por cuenta del cual el Fondo de Tesorería recibe o paga el efectivo.

Si se trata de transferencias de un Fondo a Otro se requerirán tres asientos: Uno en el Fondo de Tesorería para registrar la Transferencia de un Fondo a Otro; uno en el Fondo que transfiere y otro en el Fondo que recibe la Transferencia.

Ejemplo:

El Fondo de Administración recibe una Transferencia de Q. 115,000.; del Fondo B.C.I.E. a Título de Donación.

----- X -----

01.01.01.04	
Cuentas Por Cobrar (Pagar) Otros Fondos	
01.01.01.04.02	
Fondo de Administración	115,000.
01.01.01.04.05	
Fondo B.C.I.E.	115,000.

Para registrar la recepción en el Fondo de Tesorería.

----- X -----

02.01.01.04	
Cuentas Por Cobrar (Pagar) Otros Fondos	
02.01.01.04.01	
Fondo de Tesorería	115,000.
02.03.01.01	
Aportes Capitalizados	
02.03.01.01.03	
Excedentes o Insuficiencias Acumuladas	115,000.

Para registrar la recepción de la Transferencia en el Fondo de Administración.

----- X -----

05.03.01.01	Aportes Capitalizados	
05.03.01.01.01	Excedentes o Insuficiencias Acumuladas	115,000.
05.01.01.03	Cuentas Por Cobrar (Pagar) Otros Fondos.	
05.01.01.04.01	Fondo de Tesorería	115,000.

Para registrar la Transferencia en el Fondo
B.C.I.E. que es el que la efectúa.

Ejemplo de algunas transacciones de Operación

El Fondo de Administración compra a Crédito Equipo de Oficina
valorado en Q. 50,000. y de Transporte por Q. 150,000.

----- X -----

02.01.02.01	Propiedad, Instalaciones y Equipo	
02.01.02.01.02	Vehículos	150,000.
02.01.02.01.04	Equipo de Oficina	50,000.
02.02.01.01	Cuentas Por Pagar	
02.01.01.01.01	Proveedores	200,000.

=====
Se efectúa el registro de los intereses devengados por los
préstamos concedidos por la Entidad con recursos del B.I.D. por Q.
3,870.00

----- X -----

04.01.01.03	Cuentas Por Cobrar	
04.01.01.03.03	Intereses	3,870.
04.04.01.01	Ingresos	
04.04.01.01.01	Intereses sobre Préstamos	3,870.

Los asientos de cierre se ejecutan con igual procedimiento que la Contabilidad Tradicional a continuación presentamos las cuentas del Fondo de 01 Tesorería, 02 Administración y 03 A.I.D. , bajo el supuesto de que ha concluido el período contable y cuyo Balance de Saldos sería como el siguiente:

(Para efectos de ejemplo, únicamente se presenta el movimiento de los fondos 01,02,03 por considerarse suficiente .)

**FONDO DE TESORERIA
(01)**

CUENTA	BALANCE DE SALDOS		Estado de: Ingresos y gastos		Estado de: Activos, pasivos y patrimonio	
	DEBE:	HABER:	DEBE:	HABER:	DEBE:	HABER:
Efectivo en Bancos (anexo 1)	2,480.000				2,480.000	
Cuentas por Cobrar (pagar) Otros Fondos.		2,480.000				2,480.000
TOTAL FONDO DE TESORERIA	2,480.000	2,480.000	0	0	2,480.000	2,480.000

**FONDO DE ADMINISTRACION
(02)**

CUENTA	BALANCE DE SALDOS		Estado de: Ingresos y gastos		Estado de: Activos, pasivos y patrimonio	
	DEBE:	HABER:	DEBE:	HABER:	DEBE:	HABER:
Cuentas por Cobrar (pagar) otros Fondos	82,800				82,800	
Activos Fijos	200,000				200,000	
Depreciación Acumulada		30,000				30,000
Cuentas por Pagar		200,000				200,000
Retenciones a Empleados		2,800				2,800
Ingresos		115,000		115,000		
Gastos de Operación y Administración	65,000		65,000			
	347,800	347,800	65,000	115,000	282,800	232,800
Resultados del Período			50,000			50,000
TOTAL			115,000	115,000	282,800	282,800

FONDO AGENCIA INTERNACIONAL DE DESARROLLO (A.I.D.)
(03)

CUENTA	BALANCE DE SALDOS		Estado de: ingresos y gastos		Estado de: Activos, pasivos y patrimonio	
	DEBE:	HABER:	DEBE:	HABER:	DEBE:	HABER:
	Cuentas por Cobrar (pagar) otros Fondos	315,330				315,330
Cuentas por Cobrar	375,570				375,570	
Intereses por Pagar		75,450				75,450
Retenciones a Empleados		5,450				5,450
Préstamos por Pagar		650,000				650,000
Ingresos		348,000		348,000		
Gastos de Operación y Administración	388,000		388,000			
	1,078,900	1,078,900	388,000	348,000	690,900	730,900
Resultados del Período				40,000	40,000	
TOTAL			388,000	388,000	730,900	730,900

Ejemplo de asientos de cierre para el Fondo de Administración.

0 2

02.04.01.01			
Ingresos			
02.04.01.01.05			
Donaciones		115,000.	
02.06.01			
Gastos de Operación y Administración			65,000.
02.06.01.02			
Gastos de Administración			
02.06.02.01.01			
Sueldos	10,800.		
02.06.02.01.02			
Materiales y Utiles de Of.	2,800.		
02.06.02.01.03			
Agua, Luz, Teléfono	1,750.		
02.06.02.01.04			
Depreciaciones	30,000.		
02.06.02.01.05			
Utiles y Enseres	4,800.		
02.06.02.01.06			
Alquileres	7,500.		
02.06.01.01.07			
Gastos Varios	7,350.		
02.03.01.01			
Aportes Capitalizados			
02.03.01.01.04			
Resultado del Período			50,000.
		115,000.	115,000.

Al concluir las partidas de Cierre en todos los fondos y efectuar los traslados respectivos, obtendremos los saldos para realizar los Estados Financieros Generales de La Entidad como los individuales por fondo, a continuación visualizamos los saldos para los Fondos de Tesorería, Administración y A.I.D., por considerarse suficiente:

NOMBRE DE LA ENTIDAD

ESTADO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO AL 31 - 12 - XX

CUENTA	FONDO TESORERIA (01)	FONDO ADMON (02)	FONDO A.I.D. (03)	FONDO B.I.D. (04)	FONDO B.C.I.E. (05)	TOTAL DE LOS FONDOS
Efectivo (anexo)	2,480,000					2,480,000
Cuentas por Cobrar			375,570			375,570
Cuentas por Cobrar (pagar) Otros Fondos	(2,480,000)	82,800	315,330	1,850,000	231,870	0 (*)
Activos Fijos (Neto)		170,000				170,000
TOTAL ACTIVOS	0	252,800	690,900	1,850,000	231,870	3,025,570
PASIVO Y PATRIMONIO						
Cuentas por Pagar		200,000				200,000
Intereses por Pagar			75,450			75,450
Retenciones a Empleados		2,800	5,450			8,250
Préstamos por Pagar			650,000	1,000,000	200,000	1,850,000
TOTAL DE PASIVOS	0	202,800	730,900	1,000,000	200,000	2,133,700
Resultados del Período		50,000	(40,000)	850,000	31,870	891,870
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	0	252,800	690,900	1,850,000	231,870	3,025,570
(*) La presente cuenta se cancela por las sumas representadas en los otros fondos.						

NOMBRE DE LA ENTIDAD

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS AL 31 - 12 - XX

CUENTA	FONDO ADMN (02)	FONDO A.I.D. (03)	FONDO B.I.D. (04)	FONDO B.C.I.E. (05)	TOTAL DE LOS FONDOS
<u>INGRESOS:</u>					
Donaciones	100,00	300,000	500,000	100,000	1,000,000
Ingresos Sobre Préstamos	8,000	28,000	250,000		286,000
Ingresos Administrativos	7,000	20,000	250,00		277,000
TOTAL INGRESOS	115,000	348,000	1,000,000	100,000	1,563,000
<u>GASTOS:</u>					
Sueldos	10,800	229,650	50,000	25,380	315,830
Materiales y Útiles de Oficina	2,800	17,500	2,350	9,050	23,350
Agua, Luz, Teléfono	1,750	13,900	25,500	7,200	48,350
Depreciaciones	30,000	45,000	15,800	6,200	97,000
Útiles y Enseres	4,800	10,750	7,900	7,950	24,850
Alquileres	7,500	25,000	15,900	3,900	52,300
Gastos Varios	7,350	48,000	32,550	8,450	96,350
TOTAL DE GASTOS	65,000	389,800	150,000	68,130	658,030
Resultados del Período	50,000	(41,800)	850,000	31,870	904,970
		(*)			
(*) = Excedente de Egresos sobre Ingresos.					

ANEXO 1

EFFECTIVO EN BANCOS:	Cuenta No.	FONDO DE TESORERÍA
Bco. de Occidente, D. M.	2 - 38090-2	30,000.
Bco. de Occidente, D. ahorro,	2- 520 -8	775,540.
Bco. Industrial, D. M.	03-3080 - 6	25,000.
Bco. Industrial, D. ahorro	20-7131 - 6	885,000.
Bco. Granai & Townson	7-8071 - 9	40,000.
Bco. Granai & Townson	7-90310- 8	724,460.
		<hr/>
		2.480.000.
		=====

El procedimiento de elaboración del Estado de Flujo de Efectivo es el mismo regulado por los Pronunciamientos ya que se tomarán las cifras mostradas en el Total de los Fondos del presente Ejercicio y se compararán con las cifras del año anterior que también son las del total de los Fondos.

El Estado Financiero denominado " Estado de Excedentes o Insuficiencias Acumuladas" es similar al que se elabora en una Entidad Lucrativa que se denomina " Estado de Utilidades Retenidas ", y su propósito es divulgar el excedente financiero o insuficiencia que surge por las operaciones ordinarias y extraordinarias que se hayan efectuado en uno o más períodos, se sugiere el siguiente formato a efecto de consolidar los Fondos.

	FONDO A	FONDO B	FONDO C	TOTAL FONDOS.
Aportación Inicial	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Excedentes o Insuficiencias Acumuladas	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Resultado del Período	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX(*)
Balance de los Fondos al final del Período	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
	=====	=====	=====	=====

(*) Excedente financiero o Excedente de Egresos s/ Ingresos de las operaciones del período.

CAPITULO VI

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO A ESTABLECER

EN LA CONTABILIDAD POR FONDOS.

ELEMENTOS QUE DEBERÁN TOMARSE EN CUENTA PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS EN LA ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS.

- NOMENCLATURA
- ESTADOS FINANCIEROS
- PRESUPUESTOS
- INFORMES DE EJECUCIÓN DE PROGRAMAS INDIVIDUALES
- MANUAL DE OPERACION

RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO QUE PERMITEN ESTRUCTURAR UNA ADMINISTRACIÓN RAZONABLE

CAPITULO VI

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO A ESTABLECER

EN LA CONTABILIDAD POR FONDOS

El presente capítulo está enfocado a conceptualizar y ampliar la contabilidad por fondos introduciendo dentro de su contenido el control interno recomendable a establecer.

Debemos recordar que el objetivo de la implementación de sistemas de control interno en entidades no gubernamentales es:

- Facilitar la eficiencia en sus operaciones.
- Alcanzar el más alto grado de confiabilidad
- Obtener Estados Financieros separados por Fondos.
- Rendir informes oportunos y confiables a cada Donante según el objetivo del fondo.

Por tanto la contabilidad por fondos será un elemento de apoyo al Control Interno Y en cuanto más apegada esté a los principios de contabilidad generalmente aceptados se tendrá una eficiente estructura que permitirá:

- Tomar las decisiones apropiadas o razonables por parte de la Junta Directiva.
- Proporcionar los Informes Financieros a las Agencias donantes en forma oportuna sean estas Nacionales o Internacionales.
- Tener la integración de todos los fondos que representan a las Entidades donantes.
- Efectuar las evaluaciones y análisis periódicos de actividades de la entidad, cuyos resultados nos proporcionarán datos de eficiencia en el control de los Recursos Humanos y Económicos.

ELEMENTOS QUE DEBERÁN TOMARSE EN CUENTA PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS EN LA ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD POR FONDOS:

- **NOMENCLATURA**
- **ESTADOS FINANCIEROS**
- **PRESUPUESTOS**
- **INFORMES DE EJECUCIÓN DE PROGRAMAS INDIVIDUALES**
- **MANUAL DE OPERACIÓN**

NOMENCLATURA:

Enlista todas las cuentas a utilizar para todos los fondos excepto para el de Tesorería que únicamente manejará cuentas bancarias y cuentas por Cobrar (pagar) entre fondos.

El proceso se explicó en el capítulo anterior.

ESTADOS FINANCIEROS

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

A. Estados Financieros Básicos:

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

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

C. Notas a los Estados Financieros Básicos: Que divulguen toda información importante que es necesaria para ser claros y comprensibles los Estados Financieros Básicos; como lo indican, el pronunciamiento Sobre Contabilidad Financiera No. 10 "Divulgación en los Estados Financieros " y el Pronunciamiento sobre Contabilidad Financiera No. 20 " Políticas Contables".

Todas las transacciones deben reflejarse en moneda de curso legal aunque hayan sido provistas en unidades monetarias de otros países, como lo indica el Pronunciamiento sobre contabilidad Financiera No. 1 y 27
(2)

(2) Pronunciamiento Sobre Contabilidad Financiera No. 31, TRATAMIENTO DE LA INFORMACION CONTABLE EN ENTIDADES DE CARACTER NO LUCRATIVO.

PRESUPUESTOS EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Los presupuestos adoptan diversas formas, dependiendo de los métodos de operación, amplitud y complejidad de una entidad.

Pueden, sin embargo, dividirse en dos clases principales:

- Presupuestos de capital
- Presupuestos de operación

Presupuestos de capital: son los elaborados en relación con los ingresos y gastos propuestados para proyectos.

Presupuestos de operación: dirigidos hacia el planeamiento y control de programas.

Para efectos de Entidades No lucrativas y de desarrollo aplica el presupuesto de Operación, que constituye un plan que describe las metas razonables en términos cuantitativos y monetarios, aunque es usual que algunos presupuestos se expresen en unidades de producción, número de empleados, unidades de tiempo, o en otros términos no monetarios.

El presupuesto de operaciones y su posterior control constituye una Herramienta de un formidable valor para la buena administración de cualquier institución, sea esta lucrativa o no.

La elaboración de un presupuesto de operaciones consiste en estimar, para el período de que se trate, tanto los ingresos como los gastos. Para hacer esta labor es importante conocer el comportamiento pasado de la entidad o institución y sus expectativas.

Como el presupuesto es un documento que señala metas a cumplir en términos financieros, conviene que en la elaboración del mismo participen los funcionarios de la entidad sobre quienes recae la responsabilidad de alcanzar dichas metas. Al proceder así, se estará involucrando al personal ejecutivo en la consecución de determinadas metas que ellos aceptarán como suyas y por lo tanto trabajarán para lograrlas.

A su vez dichos funcionarios deberán discutir con sus subalternos el presupuesto con miras a distribuir dichas metas a los más bajos niveles administrativos.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO:

Un procedimiento conveniente para elaborar un presupuesto podría consistir en lo siguiente:

1. Informarse del pasado, y medio donde se desarrolla
 2. Investigar las expectativas de la Entidad o Institución
 3. Con ambas informaciones a la vista, los responsables de ejecutar las actividades señaladas fijarán sus respectivas metas a los más bajos niveles administrativos.
1. Informarse del pasado, y medio donde se desarrolla
A través de los informes y/o Estados Financieros, podemos obtener información del comportamiento de las áreas principales que giran en torno al objetivo de la entidad que en resumen son:
- Los Ingresos
 - Los Gastos
 - Los activos adquiridos
 - Las obligaciones contraídas
 - El patrimonio
2. Las expectativas:
Básicamente en la proyección de actividades a un plazo definido con metas financieras y metas de ejecución material del proyecto.
En ésta parte juegan un papel importante los presupuestos de operación ya que en ellos se verán reflejados los objetivos a corto y largo plazo.
3. Fijación de metas:
La clave del éxito en el cumplimiento de las metas está en que las estimaciones presupuestarias se asignen con la participación de los más bajos niveles administrativos.
Los encargados de las ejecuciones presupuestarias deberán estimar los presupuestos no solo por departamentos sino por funcionarios.
Ejemplo: comportamiento de Ingresos y gastos en la entidad que hemos presentado en el anterior ejemplo cuyo objetivo es brindar alimentos a niños de escasos recursos:

INSTITUCION XXX

DETALLE DE INFORMACION RELATIVA A INGRESOS Y GASTOS

PERIODO 1,993, PROYECCION 1,994.

	INFORMACIÓN PASADA (1,993)	EXPECTATIVAS (1,994)
<u>INGRESOS:</u>		
Donaciones por cobrar	80,000.	110,000.
Ingresos por donaciones	150,000.	250,000.
Venta de folletos de higiene familiar	3,000.	6,000.
Otros Ingresos	40,000.	95,000.
TOTAL	<u>273,000.</u>	<u>461,000.</u>
<u>EGRESOS:</u>		
Adquisición de equipo educativo	25,000.	45,000.
Alimentos para niños	120,000.	240,000.
Gastos administrativos	90,000.	110,000.
	<u>235,000.</u>	<u>395,000.</u>
Excedente de ingresos sobre egresos	<u>38,000.</u>	<u>66,000. (*)</u>

(*) Reserva para eventualidades.

INFORMES DE EJECUCIÓN DE PROGRAMAS INDIVIDUALES:

Estos informes son complementarios a los Estados Financieros pero éstos en ningún caso deben considerarse como parte de o sustitutos de los registros de la contabilidad por fondos que pudiera estar manejando la Entidad.

Estructura de los Informes financieros:

Normalmente un informe financiero incluye lo siguiente:

1. Nombre de la Entidad - O.N.G.
2. Nombre de la agencia o entidad donante a quien se le rinde el informe.
3. Nombre y número del proyecto u objetivo de la donación (préstamo)
4. Período que se está informando
5. Fecha de elaboración del Informe
6. Expresar el nombre y símbolo de la moneda en que se está informando.
7. Nombre o detalle de rubros a los cuales se aplicaron los fondos.
8. Presupuesto del período:
 - Presupuesto en base al monto de lo recibido por parte de la entidad donante a cuenta del convenio global de donación.
 - Presupuesto en base al convenio de donación total que representa el proyecto.
9. Gastos efectuados en el período del cual se está informando
10. Gastos efectuados acumulados desde el inicio del convenio de donación.
11. Saldos de:
 - Efectivo por recibir en base al monto total del convenio.
 - Efectivo disponible en base al monto total de efectivo recibido del período menos los gastos ejecutados correspondientes al mismo período.
12. Conversiones de moneda nacional a moneda del país origen, si la entidad donante es extranjera y si así lo solicita.
13. Otros de acuerdo a los convenios específicos.

Objetivo:

El objetivo de los informes de los programas individuales es mantener informadas a las entidades donantes del uso correcto de los fondos que fueron donados o prestados a determinada O.N.G., por lo general los informes son de carácter financiero, expresando en cifras los montos presupuestados

para cumplirse en algún plazo estipulado y bajo ciertas condiciones.

Aspectos complementarios a considerar:

- Los informes financieros por lo regular se acompañan de informes narrativos complementarios que darán a conocer el porcentaje de avance del proyecto o proyectos específicos a los cuales se les está aplicando los fondos percibidos.
- Los informes financieros variarán de acuerdo a los convenios de donación firmados entre la O.N.G. y la Entidad o Agencia donante, éste aspecto es el más importante ya que en estos convenios se describen los objetivos hacia donde se deben orientar los fondos, los plazos (tiempo) en que deberán ejecutarse y la forma de administrar dichos fondos.
- Es recomendable que de parte de la administración de la O.N.G., se tengan claramente definidas sus políticas y procedimientos de Control Interno para manejar los fondos donados o prestados ya que esto permitirá mantener una imagen adecuada al exterior, dando una solvencia administrativa confiable.

MANUAL DE OPERACIÓN:

Propósito:

El propósito de implementar un manual de operación contable es indicar la metodología a observar en el uso apropiado de la nomenclatura de cuentas, la utilización de cada una de ellas, los procedimientos específicos de Contabilización así como el producir los Estados Financieros.

El manual de operación de la contabilidad por fondos se considera básico ya que a través de él tendremos clasificadas las cuentas y el uso de los fondos.

Si la administración de la entidad solicita la implementación de dicho sistema contable deberá prestar atención a la forma en que esté estructurado el manual como de los procedimientos que se estarán utilizando para efectuar la capacitación al personal , observando que dicho manual sea accesible, comprensible para el departamento administrativo- contable encargado de procesar la información.

En el capítulo específico de, implementación de manuales se presentan algunos elementos que debe observar el profesional al iniciar la asesoría en implementación de manuales pero a su vez

puede servir de guía a la Entidad que solicite sus servicios ya que describe la estructura mínima de manuales y la metodología mínima a seguir en la implementación y capacitación de los mismos. (CAP. VII MANUALES ADMINISTRATIVOS)

RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO QUE PERMITEN
ESTRUCTURAR UNA ADMINISTRACIÓN RAZONABLE.

1. Definir con claridad la ingerencia o intervención que tendrá la Entidad donante en la administración de los fondos donados.
2. Si se opta por la contabilidad por fondos crear una cuenta bancaria específica para la Entidad donante ya que permitirá agilidad en obtener los saldos a cualquier fecha.
3. Establecer con claridad la estructura, plazo y forma de entrega de los Informes solicitados por la Dirección Ejecutiva y/o Entidades donantes.
4. Generar los informes financieros en la forma convenida y entregarlos en forma oportuna.
5. Presentar la documentación y registros contables en forma clara cumpliendo con los requisitos mínimos de control interno para facilitar las auditorías que puedan ejecutarse por parte de las Entidades Donantes.
6. Efectuar análisis financieros y operativos, utilizando para el efecto los informes, narrativos y financieros verificando que la ejecución del proyecto y los montos presentados están en proporción al porcentaje de avance del proyecto ya que el estado de ejecución presupuestaria es una comparación entre los estimados (las metas) y lo ejecutado.
7. Si los convenios de donación establecen que se deberán presentar informes financieros en la moneda del país de origen de donde proviene la donación, se deberá tener cuidado con los tipos de cambio que se utilizarán , en las fases siguientes:
 - 7.1 Tipos de cambio presentados en el presupuesto inicial o al firmar el convenio de donación.
 - 7.2 Tipo de cambio vigente a la fecha o fechas de los desembolsos recibidos.
 - 7.3 Tipo de cambio vigente al ejecutar los gastos o promedio si se observó una fluctuación de la moneda en forma considerable.

- 7.4 Observar el tipo de cambio vigente a la fecha en que se esta presentando el informe y mostrar el saldo disponible a este tipo de cambio.
- 7.5 Detallar en una nota a los Informes Financieros los desembolsos recibidos por parte de la entidad donante hasta la fecha en que se está informando y los tipos de cambio vigentes a esas fechas.

El capítulo posterior planteará el ejemplo de la contabilidad por fondos con la combinación de procedimientos de control interno con algunas de las recomendaciones aquí descritas.

CAPITULO VII

MANUALES ADMINISTRATIVOS

ANTECEDENTES

DEFINICION DEL MANUAL

OBJETIVOS DE LOS MANUALES

CLASIFICACION Y CODIFICACION DE LOS MANUALES

GUIAS PARA REDACCION Y EDICION DE MANUALES

OBSERVACIONES PARA LA ELABORACION: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.

OBSERVACIONES PARA ELABORAR: MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

ANEXOS:

- MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

CAPITULO VII

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Antecedentes:

Puede decirse que en nuestro País, el uso de manuales es bastante reciente en las organizaciones y, puede afirmarse aún más; que la mayoría de Entidades existentes, aún no han adoptado esta técnica de Control Interno.

Definición de Manual:

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

James G. Hendrick dice al respecto: que en esencia los manuales representan el medio de comunicar las decisiones de la administración concerniente a organización, políticas y procedimientos.

Objetivos de los Manuales:

- a. Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa.
- b. Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados.
- c. Facilita la delegación de funciones y la autoridad.
- d. Coordinar y controlar las actividades.
- e. Simplificar y ordenar el trabajo.
- f. Facilitar el adiestramiento de empleados, y
- g. Guiar en la consecución coordinada de los objetivos de la organización.

CLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Estos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, pero para los fines que se persiguen en el presente trabajo se adoptan las siguientes:

- A. POR SU AREA DE APLICACIÓN
 - A.1 **Macroadministrativos:** Son aquellos que se refieren o contienen a dos o mas instituciones o empresas. Ejemplo: El Manual de Organización del Sector Público, el Manual de Organización del sector agrícola, etc.
 - A.2 **Microadministrativos:** Contienen información de una sola entidad o empresa; y pueden referirse a una o más dependencias de tales organismos.
- B. POR SU CONTENIDO
 - B.1 De objetivos y políticas
 - B.2 De organización
 - B.3 De normas y procedimientos administrativos
 - B.4 De contabilidad
 - B.5 De estándares de procesamiento de datos
 - B.6 De contenido múltiple que trata dos o más de estos temas.
- C. POR SU GRADO DE DETALLE O AREAS FUNCIONALES (DEPARTAMENTOS)
 - C.1 Dirección
 - C.2 Ventas
 - C.3 Producción
 - C.4 Administración
 - C.5 Procesamiento de Datos, etc.
- D. POR SUB-AREAS FUNCIONALES (Secciones)
 - D.1 Dirección: Consejo, Gerencia, Auditoría, Organización y métodos, Asesoría Legal, etc.
 - D.2 Ventas: Venta, Publicidad y Promoción, Fuerza de ventas, etc.
 - D.3 Producción: Fabricación, Planeamiento de la Producción, Mantenimiento, Compras.

D.4 Administración: Personal, Cobranza, Contabilidad, Presupuestos.

Para las Entidades No Gubernamentales, se considera que los manuales les permite maximizar sus recursos ya que a través de ellos pueden ordenar sus objetivos, metas, procedimientos y políticas a establecer.

Como en nuestro País las Entidades sean lucrativas o no le restan importancia a las implementación de manuales es necesario que las Organizaciones no Gubernamentales no se subestimen y planifiquen la implementación de los diferentes manuales que les permita un eficiente control interno.

Los manuales que recomienden los consultores serán los que a juicio de ellos la O.N.G. debe implementar, sin embargo se considera que los más importantes son:

- MANUAL DEL OBJETIVO DE LA ENTIDAD (*)
- MANUAL CONTABLE
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
- MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.

(*) OBJETIVO DE LA ENTIDAD= Fin para el cual fue constituida la O.N.G., Ej,: Manual de Crédito y Cobranza, Manual de Aprobación proyectos de introducción de Agua Potable al área rural, etc.

A continuación daremos los conceptos y algunos requisitos mínimos de calidad que deben contemplar algunos de los manuales en base a la clasificación anterior.

GUÍAS PARA LA REDACCIÓN Y EDICIÓN DE MANUALES:

- A) Deben hacerse en papel tamaño carta y a renglón cerrado.
- B) Debe ponerse el nombre de la O.N.G. en el margen izquierdo.
- C) Todas las hojas deben colocarse en cartapacios que faciliten usar un sistema de edición de hojas sueltas.
- D) Se editarán suficientes ejemplares de acuerdo al número de funcionarios y empleados que tienen que hacer uso de éstos.
- F) El estilo de redacción debe ser sencillo, claro y comprensible, que no tenga que recurrirse al diccionario para aclarar conceptos.

G) Deben evitarse abreviaturas en los títulos de los temas
Y;

H) Las hojas de los manuales llevarán numeración correlativa
del 1 en adelante.

OBSERVACIONES PARA LA ELABORACIÓN:

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.

El manual de puestos y Funciones o de Organización es aquel que permite al director de la Entidad abarcar la organización de ésta en su totalidad y ver sus propias responsabilidades. En cuanto a las guías de cargos, que constituyen la médula del manual, especifican su responsabilidad. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización y se acompañan de las descripciones de los puestos, las funciones de las unidades y atribuciones del conjunto de puestos.

RAZONES DEL USO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

- Ayuda a orientar a los empleados.
- Hace que las instrucciones sean definidas.
- declara políticas.
- Fija responsabilidades.
- Puede proporcionar soluciones rápidas en malos entendidos y aún mostrar cómo pueden contribuir los empleados al logro de los objetivos de las empresas.
- Define relaciones entre empleados y
- Liberan a los miembros de la administración de tener que estar repitiendo información, explicaciones o instrumentos similares.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

Estos se pueden sistematizar respecto a las diferentes funciones directivas.

A. EN CUANTO A LA PLANIFICACIÓN:

Permiten conocer los medios personales e instrumentales de que dispone la organización para la realización de las diversas actividades.

B. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN:

Facilitan el conocimiento de la estructura y hacen posible la valoración de puestos que la integra. Es pues un medio de información y un documento inicial de análisis.

C. EN CUANTO A LA DIRECCIÓN:

Posibilitar la acción directiva al establecer los canales de comunicación. En este sentido el manual es un instrumento que los jefes tienen en sus manos para sistematizar su actuación.

D. EN CUANTO A LA MOTIVACIÓN:

La fomentan al proporcionar a cada funcionario una visión global de la unidad, un conocimiento completo de su papel dentro de aquella y, un medio para perfeccionar su formación profesional en orden de las actividades que tiene que ejecutar.

E. EN CUANTO A LA COORDINACION:

Facilita determinar los campos de la respectiva competencia al concretar los canales de comunicación y relación. Es decir es un medio fundamental de coordinación inicial.

F. EN CUANTO A CONTROL:

Permite controlar las acciones al delimitarlas en su accionar y los objetivos que deben alcanzar.

**OBSERVACIONES PARA ELABORAR EL
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.**

EL PORQUE DEL MANUAL:

La estructura organizativa de las Entidades no Gubernamentales contempla algunos procedimientos de autorización en las transacciones en forma oral sin dejar la evidencia del proceso utilizado, éstas Entidades consideran que por su ideología o fines que persigue, en los puestos de funcionarios y empleados involucrados en la administración no es necesario implementar algunos procedimientos de control ya que argumentan que es burocratizar la administración y es precisamente en el manual de procedimientos administrativos dónde se apoya el Control Interno de tal manera que si tienen procedimientos eficientes y confiables tendrán un fuerte control que permitirá seguridad razonable de que las transacciones efectuadas guardan las medidas de seguridad para solventar la imagen interna y externa de la Entidad.

" LAS LABORES DE CONTROL SE ENFRENTAN SIEMPRE A FUERTE OPOSICIÓN:

- Por parte de los eficaces y honestos porque lo consideran innecesario, inhibitorio o degradante;
- De los ineficaces porque no se percaten de su utilidad; Y
- De los deshonestos porque les estorba "

(De autor no identificado)

CONCEPTO:

Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia de procedimientos para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

OBJETIVOS:

El manual de procedimientos administrativos contempla varios objetivos que están en relación a cada procedimiento a implementar, para trazar un objetivo, se debe hacer un análisis e interpretación de controles estudiando y evaluando qué se hace en cada fase operativa de la Entidad; dándole seguimiento a las medidas que se adopten para aquellas fallas localizadas en el Diagnóstico .

Para formalizar un objetivo, se presentan los siguientes pasos:

- a) Determinar e interrelacionar la condición última que pretende lograr con los procedimientos.
- b) Redactar el objetivo con un verbo imperativo.
- c) Tener claridad y precisión al describir el fin.
- e) En casos de existir más de un objetivo, se debe redactar cada uno de ellos en distinto párrafo, señalar y jerarquizar dicho objetivo de acuerdo a su importancia.

Como ejemplo se señalan los siguientes objetivos:

- Que todos los funcionarios y empleados cuenten con una guía técnica que los oriente hacia la forma de "como" ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.
- Proveer a todo el personal, del instrumento técnico básico para aplicarlo a sus labores coadyuvando a establecer condiciones uniformes de comportamiento laboral y de entendimiento operativo.
- Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a las personas, en su trabajo a proceder de idéntica o similar forma de actuación, para participar en la ejecución de las actividades.

IDENTIFICACIÓN Y AUTORIZACIONES.

Son las formas que reconocen al documento o un procedimiento como válido, éstas tienen desde un simple "AUTORIZADO" hasta una descripción técnica legal enmarcada en términos jurídicos para su validez y cumplimiento.

CONTENIDO DEL MANUAL

INDICE O CONTENIDO:

Es el listado de las partes que integran el Manual, debidamente ordenadas y clasificadas por número de páginas en donde se ubica cada tema; éste, se elabora al terminar el cuerpo del documento.

INTRODUCCIÓN:

Es la parte del Manual que narra o describe su contenido, que prepara al lector para comprender la razón de su aplicación; indica de manera sintetizada, de que partes se compone el documento y cómo se debe leer para después aplicarlo; contiene además, los antecedentes breves de la situación administrativa de la empresa y para qué se establece el Manual; a través de un mensaje lacónico a los usuarios, señala los alcances del documento o lo que se pretende lograr con el mismo.

CAMPO DE APLICACIÓN:

Es el conjunto de unidades administrativas, puestos, niveles jerárquicos que tienen relación con los procedimientos, así como el área física en la que se desarrollan las actividades. Para su delimitación, se sugiere el proceso siguiente:

- a) Precisar el marco de referencia que el conjunto de procedimientos cubre en los órganos de la empresa.
- b) Señalar las unidades administrativas involucradas en los procedimientos.
- c) Jerarquizar cada órgano, por importancia en la descripción del procedimiento general.
- d) Definir los efectos operativos que inciden en las diversas entidades administrativas donde repercute el procedimiento general.

LOS PROCEDIMIENTOS Y SUS ELEMENTOS:

A continuación se conceptualizan, en el orden específico en que deben detallarse dentro de cada procedimiento, los elementos que lo conforman:

a) Definición del procedimiento

Es señalar en términos sencillos y claros "que es" el procedimiento que se está detallando. Es señalar qué es lo que trata. Es el título que identifica lo que se vá a realizar.

b) Objetivos del procedimiento

- Es describir todos aquellos aspectos técnico administrativos que se lograrán alcanzar, por medio del procedimiento.
- No existe una limitación cuantitativa que técnicamente indique el número de los objetivos.
- El parámetro confiable lo representan las situaciones precisas que se esperan alcanzar o mantener en un período determinado, como resultado de la sistematización y existencia del procedimiento dentro de la organización
- El orden de su descripción dentro del procedimiento, debe ser del más al menos importante.

c) Descripción del Procedimiento:

Consiste en la narración descriptiva, ordenada cronología y secuencialmente, de todas las operaciones y los puestos de trabajo que le compete ejecutar y, "como" las debe ir ejecutando.

Es detallar la sucesión de operaciones interrelacionadas, dependientes unas de las otras, y que mediante una forma determinada de actuación y, con la participación de distintos puestos de trabajo, permiten obtener un producto, prestar un servicio o alcanzar un fin o propósito.

FORMAS DE CONTROL INTERNO

El manual de procedimientos administrativos debe implementar formularios de control para cada área en la que se documentarán los procedimientos, estas formas deberán contener los requisitos de control interno que a juicio del profesional o firma consultora son recomendables, y deberán dejar la evidencia de que cada transacción fué: aprobada, autorizada, ejecutada y registrada.

A N E X O S

1. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los siguientes ejemplos de manuales describen en forma condensada la estructura organizativa, algunos procedimientos y formas de control interno que se pueden utilizar en la implementación de manuales.

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

- Introducción
- Objetivo del Manual
- Justificación
- Estructura Legal: (detalle de atribuciones al encargado de la vigilancia de la entidad y estipulados en la escritura de constitución)
- Estructura Organizativa: (detalle de puestos en base al organigrama)
 - Director Ejecutivo
 - Director Financiero
 - Contador General, etc.

El contenido del presente manual para efectos de ejemplo, únicamente describirá algunos puestos de la estructura organizativa en forma condensada.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	PAG. xx
----------------------	------------

DIRECTOR EJECUTIVO:

Reporta a: Junta Directiva
 Delega : Director Financiero
 Director de programa específico
 Contador General

Responsabilidades Generales:

- Será el órgano ejecutivo de la Entidad XXXXXXX, y el Jefe Administrativo
- Ejercer la representación legal de la Entidad, Judicial o Extrajudicialmente en forma conjunta o separada con el presidente.
- Evaluar a todos los niveles bajo su responsabilidad.

Responsabilidades Específicas:

- Firmar todos los cheques de desembolsos de los diferentes fondos.
- Velar porque el sector laboral cuente con los recursos necesarios para laborar.
- Solicitar que cada cuadro de mandos altos informe sobre la actividad desarrollada en su departamento en relación a los objetivos y metas del plan anual, haciendo el análisis respectivo y tomar las medidas correctivas cuando lo amerite.
- Etcétera.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	PAG. XX
----------------------	---------

DIRECTOR FINANCIERO:

Reporta a: Director Ejecutivo

Delega: Contador General
Operador departamento de Cómputo.

Responsabilidades Generales:

- Autorizar todos los egresos en efectivo aprobados en presupuesto por Junta Directiva.
- Preparar los presupuestos anuales para fondos de inversión y gastos que serán sometidos a consideración de la Dirección Ejecutiva, para efectos de elaboración del plan anual de actividades.
- Generar los informes financieros solicitados por la Dirección Ejecutiva, que pueden ser por cada entidad donante o para toma de decisiones Gerenciales.

Responsabilidades Específicas:

- Practicar arqueos periódicos y sorpresivos del fondo de caja chica.
- Autorizar las diferentes Conciliaciones Bancarias.
- Proponer procedimientos de control Interno.
- Etcétera.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	PAG. XX
----------------------	---------

CONTADOR GENERAL

Reporta a: Gerencia Administrativa Financiera
Dirección Ejecutiva

Delega: Auxiliar de Contabilidad

Responsabilidades Generales:

- Responsable de la Contabilidad General de la Entidad.
- Revisión de todas las Transacciones en Efectivo.
- Revisión y verificación de la actualización de los registros auxiliares que sean necesarios implementar.

Responsabilidades Específicas:

- Revisar cada uno de los egresos a realizar firmando en la casilla respectiva de los formularios que para el efecto se encuentren en uso, verificando los comprobantes soporte.
- Revisar las diferentes Conciliaciones Bancarias
- Aprobar los comprobantes de caja Chica.
- Etcétera.

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

CONTENIDO:

INTRODUCCION

OBJETIVOS

JUSTIFICACION

CAJAS CHICAS

- Políticas
- Procedimientos

INGRESOS

- Políticas
- Procedimientos

.....

Del contenido del presente manual únicamente se explican algunas políticas y procedimientos de estos rubros.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	PAG. _____
<u>CAJAS CHICAS</u>	FECHA DE VIGENCIA: _____

POLITICAS:

- Todo gasto menudo será pagado a través de la caja chica, ubicada en cada oficina central y regional respectivamente.
- Se establece un límite máximo de pago con fondos de caja chica de Q. xx.xx; Los pagos mayores de dicha cantidad se efectuarán con cheque.
- Todos los comprobantes que integran la Caja Chica deberán ser revisados por el contador y llevarán su visto bueno, siendo responsable de la vigilancia de los mismos.

PROCEDIMIENTOS:

- La persona que necesita el efectivo inicia el procedimiento elaborando el vale de Caja Chica; solicitando la autorización del funcionario responsable (Contador General) (ver forma de Control Interno No. 1)
- La persona encargada del fondo de Caja Chica deberá mantener en orden todos los comprobantes para que los argueos que efectúe auditoría u otro funcionario, se haga sin demoras de tiempo.
- Los cheques para reintegro del fondo se harán a nombre de la persona encargada del mismo.
- Etcétera.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	PAG. _____
INGRESOS	FECHA DE VIGENCIA: _____

POLITICAS:

- Se extenderá comprobante por cualquier transacción que involucre ingresos en efectivo.
- No se deben cambiar cheques personales a empleados y otras personas de los ingresos.
- Bajo ninguna circunstancia se tomará efectivo proveniente de los ingresos para efectuar pagos.
- Etcétera.

PROCEDIMIENTOS:

- Receptor de dinero: recibe, verifica el dinero por ingresos.
- Emite el comprobante respectivo, indicando si el dinero recibido es en efectivo u otro documento.
(Ver forma de control Interno No. 2)
- Los comprobantes estarán debidamente respaldados por las copias de los mismos.
- El depósito al banco será verificado por el contador general quien conciliará el monto del depósito con los comprobantes emitidos.
- Etcétera.

FORMAS DE CONTROL INTERNO

FORMA No. 1

NOMBRE LA DE ENTIDAD

VALE DE CAJA CHICA

No. _____

Nombre del Beneficiario: _____

Fecha: _____

UNIDADES	CONCEPTO	VALOR
	TOTAL	

Firma del Beneficiario

Cargo que ocupa

Para liquidar en fecha

Autoriza:

FORMA No. 2

Recibo de Ingresos No. _____

NOMBRE DE LA ENTIDAD.
DIRECCIÓN

Q. _____

Recibí de: _____

La cantidad de: _____

Por concepto de: _____

Saldo Anterior	Q. _____
Abono	Q. _____
Saldo Actual	Q. _____

Fecha: _____

Firma Recibido: _____

CONCLUSIONES:

1. Las Organizaciones No Gubernamentales, son a nivel político una instancia de reciente creación a la que conviene proporcionar recursos de carácter económico y técnico, provenientes de fuente interna o externa del País, para que las aplique en la búsqueda del desarrollo del país, de ahí entonces que es de suma importancia el Control Interno que cada una de ellas implemente, para demostrar su eficiencia y no caer en un papel en el cual los Gobiernos de muchos países han incurrido en no ser eficientes administradores.
2. El entendimiento de los conceptos bajo los cuales se maneja el Control Interno, permite a profesionales o Entidades, aplicar criterios apropiados, flexibles o rigurosos de tal manera que las O.N.G.'S, presten atención e importancia de lo que significa para ellas implementar Procedimientos y sistemas de Control Interno.
3. Para que el profesional pueda desarrollar una auditoría administrativa, operacional cuyo servicio es a nivel de Consultor Externo es necesario que recurra a diferentes medios de información sobre el manejo adecuado de las O.N.G.'S., como la especialización en algunos otros temas relacionados, que faciliten conocer la situación y evolución de los elementos ambientales con los cuales se desenvuelven dichas Entidades.
4. La Evaluación del Control Interno y su respectivo Diagnostico permite dar a conocer a las autoridades administrativas de las O.N.G.'S., las fortalezas y debilidades localizadas del Control Interno por departamento o por actividad y debería ser el punto de partida para que se tomen las medidas correctivas sugeridas en el mismo.
5. No obstante a que La Contabilidad Por Fondos no es usual en su implementación y comprensión, se sugiere como un instrumento más de Control Interno y se recomienda porque permite presentar las transacciones realizadas por una Organización No Gubernamental, durante un período, en forma individual y consolidada a través de los diferentes Estados Financieros, reportes y anexos que al presentarlos en forma oportuna, trasladan a las personas y/o Entidades la información requerida por los asociados, autoridades o los convenios suscritos.
6. A través de los Manuales se ordenan y clasifican las actividades de las personas o departamentos y que incluirán los procedimientos y políticas bajo las cuales se desarrolla una O.N.G.

R E C O M E N D A C I O N E S:

1. Que se tenga presente que las O.N.G.'S., son receptoras de fondos nacionales y más internacionales y en consecuencia merecen atención pues en ellas descansan las esperanzas de desarrollo y un futuro mejor.
2. Que el profesional que labore en forma interna o externa para Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G.'S.) , conozca a través del Entendimiento y Evaluación del Control Interno, las fortalezas y debilidades de éste y pueda sugerir o recomendar las que a su juicio se puedan implementar.
3. Darle la importancia que requiere un Informe de Diagnóstico ya que a través de éste podemos tomar o sugerir, según sea el caso, las medidas correctivas descritas en dicho informe.
4. Si se adopta la Contabilidad Por Fondos o cualquiera otra, utilizar la terminología apropiada en la Estructura de la Nomenclatura y por consiguiente que en los Estados Financieros, se identifique y demuestre con claridad los objetivos y fines para los cuales fue creada la O.N.G.
5. Aprovechar los Recursos técnicos modernos en sistemas automáticos de datos, para que la Contabilidad Por Fondos, por la característica de efectuar partidas simultáneas, permitirá maximizar los recursos, humanos y materiales
6. Seleccionar al personal idóneo que trabajará para la O.N.G., o capacitarlo adecuadamente para que la implementación y ejecución de actividades cumpla con los objetivos de cada uno de los Manuales, dándole el seguimiento periódico apropiado que encamine cada vez más en la búsqueda de eficiencia administrativa y operativa a todo nivel.
7. Observar algunos de los siguientes aspectos legales y técnicos que regulan a las Entidades No Lucrativas:

ASPECTOS LEGALES:

- RÉGIMEN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, DECRETO 27-92
Arto.9, exenciones específicas, Arto. 8, quedan provisionalmente exentas de la obligación de soportar temporalmente el I.V.A., por sus adquisiciones e importaciones a partir del 27 de enero de 1,993, extendiendo constancias de exención para el efecto.
- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA , DECRETO 26-92
CAP. IV, arto. 6, inciso c)
CAP. XIII, arto. 54

CAP. XIV, arto. 63, en lo que concierne a empleados en calidad de dependencia.

- CÓDIGO TRIBUTARIO: DECRETO 6 - 91
Artículos: 28, 29.
- LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES, DECRETO 37 - 92
Título III, CAP. I.
- Y OTROS CONTENIDOS EN LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN.

ASPECTOS TÉCNICOS:

- INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, No. 31, vigencia: 1 de julio de 1,994.

B I B L I O G R A F I A .

1. DICCIONARIO PARA CONTADORES, Eric L. Kohler, 1era. edición 1974.
2. INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS, Mariano A. Mella, 3era. edición, 1,987.
3. AUDITORÍA INTERNA INTEGRAL, C.P. Juan Ramón Santillana González. ECASA, Litograf, S.A., México D.F., Enero de 1,986.
4. AUDITORÍA MODERNA, C. P. A., P.h.D. Walter G. Kell, C.P.A., P h. D. Richard E. Zeigler , Tercera impresión mayo de 1,988
5. COMPILACIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO PARA EL CURSO DE TEORÍA ADMINISTRATIVA III, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos De Guatemala, Guatemala, octubre de 1,993.
6. GUÍA PRACTICA PARA LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Roger Kaufman, Bruce Sone, Editorial Trillas, primera edición, Septiembre 1,987.
7. CONTABILIDAD LA BASE PARA DECISIONES GERENCIALES, Walter B. Meigs, Charles B. Johnson, Robert Meigs, McGRAW - HILL, 1983.
8. - PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS
- NORMAS DE AUDITORIA.
INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, Guatemala, abril 1994.
9. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Decreto 26 - 92.
10. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, Decreto 27 - 92.
11. LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES, Decreto 37 - 92.