

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GUZMÁN LÓPEZ, HAZEL BEATRIZ

MOLINA CAMPOS, PATRICIA ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario(a) de la

Facultad de Ciencias

Económicas : MBA José Ciriaco Gutiérrez

Asesor : Licda. Ángela Marina Suárez de Arias

TRIBUNAL EXAMINADOR

Lic. : Rafael Arístides Campos

MAE. : Francisco Antonio Quintanilla

Licda. : Ángela Marina Suárez de Arias

DICIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR, ELSALVADOR, CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Agradezco a Dios todopoderoso por darme salud y sabiduría para alcanzar mi objetivo, y aunque a veces quise desistir Él estuvo ahí para darme fuerzas de seguir adelante.

A mi Madre Y Mi familia

Por haberme apoyado en los momentos más difíciles y por haberme tenido paciencia y sobre todo brindarme mucho amor para culminar mis estudios con éxito.

A quien significa mucho en mi vida

David Cuéllar, porque ha sido una gran bendición el haberte conocido y que formes parte de mi vida gracias por tu apoyo, confianza, tesón y consejos, por creer en mí y darme fuerzas y motivarme para salir adelante. **HAZEL BEATRIZ GUZMÁN LÓPEZ**

A Dios todo poderoso: por haberme iluminado, por darme las fuerzas necesarias para poder culminar mi carrera profesional.

A mis Padres y hermanos: Catalina Campos Hernández y Miguel Ángel Molina Rodríguez por brindarme su apoyo, su esfuerzo y comprensión, ya que sin ellos no hubiese sido posible obtener este triunfo.

A mis abuelitos: Alfredo Hernández Hernández (de grata recordación) y Margarita Campos Hernández por su amor y su apoyo. **PATRICIA ELIZABETH MOLINA CAMPOS**

RESUMEN		i
INTRODUCCION		iv
CAPITULO I		
GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, MARCO TEÓRICO SOBRE PLANES Y SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.		
A. ANTECEDENTES ,ORIGEN Y EVOLUCIÓN		1
1. Concepto e importancia		1
2. Antecedentes de las Organizaciones Gubernamentales en El Salvador	No	2
3. Marco legal de las Organizaciones Gubernamentales	No	10
4. Aspectos Financieros		15
5. Aspectos específicos de Organizaciones Gubernamentales que desarrollan programas de educación y capacitación	No	17
B. MARCO TEORICO		19
1. Plan		19
a. Conceptualización		19
b. Importancia		19
c. Clasificación		20
d. Objetivo		22
2. Sistema		23
a. Concepto		23

b. Características	23
c. Clasificación	24
d. Uso e importancia	26
e. Elementos	26
3. Control	27
a. Conceptualización	27
b. Importancia	28
c. Objetivos	32
d. Principios de control	33
e. Clasificación de control	35
4. Control interno administrativo	37
a. Conceptualización	37
b. Importancia	37
c. Objetivos	37
d. Elementos	38
e. Herramientas	39
5. Sistema de Control Interno Administrativo	43
a. Concepto de Sistema de Control Interno Administrativo	43
b. Importancia de un Sistema de Control Interno Administrativo	44
c. Ventajas y Desventajas de un Sistema de Control Interno Administrativo.	45

CAPITULO II**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN**

	46
A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
1. OBJETIVOS	48
2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	49
a. Universo	49
b. Muestra	49
c. Limitaciones de la Investigación	50
d. Recolección de Datos	50
3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
a. Fuentes primarias	51
b. Fuentes Secundarias	51
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	51
B. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	52
1. PLANEACIÓN	52
2. ORGANIZACIÓN	53
3. DIRECCIÓN	54
4. CONTROL	55
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59

CAPITULO III**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
APLICABLE A LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE
DESARROLLAN PROGRAMAS DE EDUCACION Y CAPACITACION, EN EL
AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

	61
A. CONSIDERACIONES GENERALES	62
1. Justificación	62
2. Misión	63
3. Objetivos	63
4. Políticas	64
5. Estrategias	65
6. Requisitos	66
B. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	68
1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN	68
a. Manual de Organización	68
b. Manual de Procedimientos	79
c. Manual de Descripción de Puestos	90
2. SISTEMA CONTABLE	92
a. Descripción del Sistema Contable	92
b. Catalogo de Cuentas	95
c. Manual de Aplicación	95
d. Políticas para el procesamiento contable de las operaciones	95

e. Formularios para Documentación de Operaciones	98
Contables	
C.PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	116
ADMINISTRATIVO.	
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación está orientada al Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y capacitación , con el objeto de contribuir al fortalecimiento administrativo de esas organizaciones, proporcionándoles una guía para la interrelación de las actividades con el fin de lograr la eficiencia en la ejecución de las mismas.

Para recolectar la información fue necesario realizar un cuestionario pre-elaborado el cual fue dirigido a los encargados de las áreas de la organización; con el propósito de identificar y conocer los problemas, vacíos y deficiencia en las Organizaciones No gubernamentales dando como resultado las siguientes conclusiones:

- En las ONGS objeto de estudio en lo que respecta a herramientas administrativas como: manual de organización, manual de procedimientos administrativos y manual de descripción de puestos, en algunas ONGS no poseen alguno de estos manuales administrativos, lo cual ocasiona que el personal no conozca son las actividades y funciones que debe realizar.

- En la mayoría de ONGS cuentan con una estructura organizativa actual, pero en dos organizaciones no cuentan o desconocen contar con un organigrama en la organización.
- El personal que labora en las ONGS ha sido seleccionado de acuerdo a las necesidades del puesto, pero no han recibido capacitación que vaya dirigida especialmente a las actividades que realizan los empleados.
- No disponen de un sistema adecuado de control interno que permita realizar con eficiencia sus actividades y de esta forma contribuir con el cumplimiento de los planes de la organización.

Finalmente, en base a las conclusiones antes mencionadas se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar en las áreas objeto de estudio, herramientas administrativas y que a se ves se den a conocer a nivel de todo el personal, para que estos conozcan a cabalidad las responsabilidades, funciones y actividades de cada puesto de trabajo.
- En lo que respecta a la estructura orgánica, se recomienda que esta sea divulgada y colocada en lugares estratégicos para que

oriente al personal de cómo está estructurada su área de trabajo.

- Elaborar programas, a fin de constatar el grado de dificultad de cada puesto y de esta manera seleccionar capacitaciones que vayan dirigidas a los puestos de trabajo específicos para cada persona y de esta forma contar con personal idóneo.
- Se recomienda que el Sistema de Control Interno Administrativo actual se fortalezca para superar las deficiencias encontradas en cuanto a la organización de los puestos de trabajo, manuales administrativos ya que en algunas organizaciones no cuentan con este tipo de herramientas administrativas que son importantes para el desarrollo de las actividades.

INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación, titulado: " DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE EDUCACION Y CAPACITACION." Se pretende contribuir a que las ONGS mencionadas anteriormente desempeñen con mayor eficiencia las operaciones que realizan; Como consecuencia de las debilidades y vacios encontrados en el Sistema de Control Interno Administrativo actual.

Para tal efecto este trabajo contiene tres capítulos estructurados de manera secuencial en términos de investigación bibliográfica y de campo, los cuales se detallan a continuación: En el Capítulo I, se comprenden aspectos generales de las ONGS así como los fundamentos teóricos sobre el Sistema de Control Interno Administrativo, abordando su concepto, importancia, tipos, elementos y principios.

El Capítulo II, incluye la metodología de investigación, n la cual se definen los objetivos, determinación del universo la manera de recopilar información en las ONGS objeto de estudio, con el propósito de realizar un diagnóstico sobre las condiciones adecuadas y necesidades futuras del Sistema de

Control Interno Administrativo para luego elaborar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El Capítulo III, contiene consideraciones generales del Sistema de Control Interno Administrativo propuesto el cual incluye misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y requisitos.

Además se propone un plan de implementación, el cual comprende aspectos que deberán tomarse en cuenta para llevar a cabo la implementación del sistema. Este Sistema de Control Interno Administrativo puede ser aplicable en otras ONGS similares pues tiene la ventaja de ser fácilmente utilizado y adecuado a las características específicas de este tipo de ONGS, con este trabajo se espera contribuir al mejoramiento del Control Interno Administrativo en cada una de las áreas de las organizaciones, logrando así mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones.

CAPITULO I

Generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales, Marco Teórico sobre Planes y Sistema de Control Interno Administrativo.

A.ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

1. Concepto e Importancia

No se concibe una definición del concepto de ONG sino que se plantea una aproximación conceptual a partir de los datos siguientes:

- a) El término ONG es genérico y designa a diferentes tipos de organizaciones de promoción, Iniciativas Privadas de Promoción Humana (IPH), Organizaciones Privadas Voluntarias (OPV), Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPDS), instituciones Financieras no Oficiales (IFNOS).
- b) Son personas jurídicas no lucrativas, generadoras de beneficios, ganancias o rentas en la explotación de sus recursos.
- c) Son entes complejos en los que se fusionan hombres y mujeres con recursos materiales, financieros y tecnológicos, sobre la

base de procesos de reflexión individual y grupal sobre la realidad objetiva.

- d) Buscan un vínculo ético con la sociedad en su conjunto, desde una visión solidaria y transformadora. Considerando lo anterior, por Organización No Gubernamental (ONG), se entenderá toda organización no lucrativa, formada por varias personas, cuya iniciativa para constituirse sea el compromiso de realizar acciones que contribuyan a los procesos a partir de la reflexión colectiva sobre las condiciones materiales, espirituales y su necesidad de transformación.

2. Antecedentes de las ONGS en El Salvador

Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador, son instituciones que se encuentran inmersas en un proceso de cambio como producto de las transformaciones políticas y económicas que se han venido dando en nuestro país.

En el caso específico de El Salvador, la dinámica de reproducción de Organizaciones No Gubernamentales (ONGS) se ubican en los mismos elementos del contexto latinoamericano y con mayor relación con las condiciones mostradas en Centroamérica, la existencia de ONGS se ubica a finales de la década de los 50 período en el que tuvieron expresión diferentes instituciones filantrópicas entre las cuales se mencionan:

- a) El patronato Nacional Antituberculoso

- b) La Asociación Amigos de la Tierra
- c) El Ateneo de El Salvador
- d) La Cruz Roja Salvadoreña
- e) Las Sociedades de Señoras de Médicos y Abogados

A partir de la década de los sesenta y correspondencia a las recomendaciones del Concilio Vaticano II, la iglesia católica crea el secretariado social arquidiocesano, el periódico "Orientación" la radio YSAX, los Movimientos de la Acción Católica, el Departamento Campesino.

Por su lado la Orden Jesuita en El Salvador (Compañía de Jesús) promueve la creación de la Fundación Salvadoreña de Vivienda Mínima (FUNDASAL) y la Asociación Fe y Alegría.

La década de los 70 marca un período cualitativo en el accionar de las ONGS en El Salvador. El contexto socio-político comienza a demostrar la incapacidad de los diferentes programas internacionales para el desarrollo, fenómeno que se expresa en el descontento social generalizado, la extrema pobreza, el endeudamiento externo, la militarización de la sociedad, la represión estatal.

Este documento social creó condiciones en las que cualquier iniciativa civil de atención a las demandas populares eran

interpretadas como acción revolucionaria, sin embargo en forma paradójica, es a finales de la década de los 80 cuando se conforma en el país la red más grande de Organizaciones No Gubernamentales.

A nivel de nuestro país con la firma de los acuerdos de paz, y el avance del proceso de modernización del estado, se amplió la demanda de los servicios de las ONGS, específicamente con la ejecución del Programa de Reconstrucción Nacional.

Ante esta demanda, las ONGS se han visto obligadas a mejorar sus instituciones, con el fin de poder enfrentar las exigencias de sus clientes y proveedores.

Estas exigencias se ven incrementadas con la puesta en vigencia de una Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro que obliga a que las ONGS se formalicen en su administración, como requisito para autorizarles su funcionamiento.

Además de lo anterior, los organismos internacionales de cooperación, han incrementado su carta de requisitos para trasladar recursos financieros a las ONGS locales.

Ante este panorama, no todas las ONGS están en la capacidad de competir, ya que realizar cambios en los sistemas de administración institucional, tiene altos costos en honorarios a consultores y fuertes cuotas de tiempo para medir su eficiencia.

Criterios de Clasificación

Dado el concepto de ONG y su carácter genérico se puede plantear su clasificación tomando como criterio una división en categorías y sub- categorías.

a) Especialidad Técnica

- Arte y Cultura
- Emergencia/Ayuda Humanitaria
- Crédito
- Defensa del Consumidor
- Desarrollo Empresarial
- Medio Ambiente
- Educación y Capacitación

b) Población Objetivo Prioritario

- Joven
- Micro y Pequeña Empresa
- Organizaciones Comunes
- Mujer
- Mujer y Niño
- Población de Escasos Recursos
- Población por Área Geográfica

c) Sub- Población Objetivo

- Educación
- Infraestructura
- Atención Materno Infantil
- Medio Ambiente

d) Fortalecimiento Organizacional

e) Programas de Desarrollo

- Agropecuario
- Asistencia Humanitaria
- Capacitación Técnica
- Capacitación Administrativa
- Educación
- Medio Ambiente
- Microempresa
- Infraestructura

Fases de constitución de las ONGS

a) Fases de Hecho

En un primer momento, estas ONGS funcionan como instituciones de hecho y en la medida en que se van desarrollando ven la necesidad de constituirse formalmente en un acto jurídico.

b) Fase jurídica

La calidad de persona jurídica es una de las exigencias que las ONGS deben cumplir para poder acceder a recursos disponibles en organismos o agencias nacionales o internacionales, a efecto de financiar sus actividades.

La calidad de la persona jurídica es dada por el Estado en el Ramo Ejecutivo, Ministerio de Gobernación y dependiendo de la forma que adopten.

“No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley o de un decreto del poder ejecutivo”.¹

“Las ordenanzas o estatutos de las corporaciones que fueren formadas por ellas mismas, serán sometidas a la aprobación del poder ejecutivo, que podrá cancelarla sino tuvieren nada

¹ Código Civil de El Salvador Art. 541.

contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres".²

Para gozar de los derechos de la personería jurídica, esta deberá solicitarse al ente gubernamental en relación a la forma jurídica que las ONGS adopten.

c) Miembros que las Integran

Las Organizaciones No Gubernamentales están integradas en su mayoría por personas naturales y jurídicas, clasificadas así:

- **Miembros Fundadores**

Son todos los signatorios del Acta de Constitución Formal de la Organización.

- **Miembros Activos**

Son todos aquellos admitidos para formar parte de la organización, posteriormente al acto jurídico de constitución.

- **Miembros Honorarios**

Se consideran en esta categoría a todas aquellas personas admitidas como tales y generalmente escogidas en base a criterios de selección, tales como:

² Código Civil de El Salvador Art. 543.

- Haber realizado directa o indirectamente, alguna labor relevante a favor de la organización.
- Haber hecho aportes notables a los procesos de promoción de la persona humana.
- Identificar como gestores del incremento del saber científico de la humanidad.

Estructura de Organización

Los órganos o instancias internas para la toma de decisiones son básicamente las siguientes:

- **La Asamblea General**

Es el máximo organismo de la institución, integrado por todos los miembros ya sean estos fundadores, activos u honorarios.

- **La Junta Directiva o Consejo de Administración**

Es el órgano colegiado, responsable de la dirección de la institución, por designación o nombramiento de la Asamblea General.

- **Dirección Ejecutiva o Secretaría General**

Órgano de enlace entre la esfera operativa (Gerencia) y la esfera de dirección (Junta Directiva), responsable de la

conducción ejecutiva de los lineamientos emanados de la Junta Directiva.

- **Gerencia o Administración General**

Unidad técnica, encargada de la puesta en marcha, evaluación e informe, de los diferentes procesos operativos de la institución; tiene a cargo la coordinación y asistencia de las diferentes áreas o unidades de trabajo.

- **Órgano de vigilancia o Control**

Estos organismos tienen la función de unidades fiscalizadoras o evaluadoras de las diferentes actividades de la institución, en base a mediciones constantes sobre el nivel de cumplimiento de los sistemas de control interno, con énfasis en los aspectos contables y financieros.

3. Marco Legal de las ONGS

Al igual que las empresas con fines de lucro, (Sociedades Anónimas y Empresas Mercantiles), las ONGS están sujetas a la vigilancia por parte de las autoridades fiscales, aún cuando su fin es de atender las necesidades sociales de grupos vulnerables a los cuales el estado no le es posible atender, dejando el

espacio a estas entidades para que se encarguen de llevar este servicio a estos sectores marginales.

Sin embargo la vigilancia del estado está presente, en estas organizaciones con el fin de comprobar su existencia jurídica, su organización formal, fines y cumplimiento general de su estructura como ONGS afectas a leyes específicas.

A fin de conocer el régimen a que están sujetas, se mencionan a continuación leyes que las regulan y el artículo que deben de observar para cumplir los requisitos legales:

a) Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro

Utilidad Pública:

Art. 7 "Las asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) del Ministerio de Hacienda".

Fines No Lucrativos

Art. 9 "Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no se persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución de la entidad".

Constitución

"Las sociedades se constituirán por escritura pública" (Art. 12).

"Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que los regirán" (Art. 19).

Personalidad Jurídica

Art. 26 "Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el estado, a través del ministerio del Interior".

Normas Generales sobre el Patrimonio

Art. 34 "El patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines".

Obligación de llevar Contabilidad Formal

Art. 40 "Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizadas por la Dirección General del Registro".

Vigilancia

Art. 41 "Las asociaciones y fundaciones contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos".

Infracciones y Sanciones

Art. 83 Infracciones:

- No llevar contabilidad formal
- No presentar al registro los balances generales y estados de pérdidas y ganancias dictaminados por auditor.
- No presentar las nóminas de los representantes y administradores, gerentes o empleados con facultades de representación.
- Alterar maliciosamente los valores de los estados financieros e inventarios.
- Suministrar datos falsos al registro.
- No comparecer, sin causa justificada a las citaciones del registro.
- No efectuar las inscripciones en el registro cuando la ley lo establezca.
- No cumplir con las demás obligaciones que les imponen las leyes y reglamentos relativos a sus actividades.

Sanciones

Art. 84 "la Dirección General del Registro sancionará las infracciones con multa que oscilan entre la cantidad de quinientos hasta diez mil colones"

Art. 6, literal C

No son obligados al pago de este impuesto:

"Las Corporaciones y Fundaciones de derecho público y las Corporaciones Fundaciones de unidad pública (ONGS, S.O.S., CRUZ ROJA, etc.)"

"Se consideran de utilidad pública las Corporaciones y Fundaciones No Lucrativas".

Obligación de informar a la D.G.I.I. (Dirección General de Impuestos Internos) de toda donación recibida.

"Las entidades a que se refiere este artículo, están en la obligación de informar a la Dirección General de Impuestos Internos de toda donación que se les efectúe, dentro del plazo de un mes a partir del día siguiente de la fecha del donativo, expresando la identificación y número de identificación tributaria del donante y el monto de la donación. El incumplimiento a esta obligación dará lugar a la aplicación de las sanciones que conforme a esta ley resulten aplicables,

además de la revocatoria de la calificación a que se refiere el inciso anterior, cuando proceda”.

4. Aspectos financieros

El patrimonio de las Organizaciones No Gubernamentales está conformado por los bienes y recursos financieros que adquieran para el cumplimiento de su misión. Los bienes pueden ser muebles e inmuebles.

Los recursos financieros son los fondos conformados por:

- a. Cuotas ordinarias o voluntarias de sus miembros
- b. Donaciones, herencias o legados provenientes de personas jurídicas o naturales, ya sean nacionales o extranjeras.
- c. Préstamos otorgados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.
- d. Fondos en administración, obtenidos de fuentes promotoras del desarrollo ya sean nacionales o extranjeras.
- e. Producto o rentas generadas por los bienes de la institución.

Por su propio carácter, las Organizaciones No Gubernamentales tiene sistemas contables muy diferentes a los utilizados por las empresas dedicadas a operaciones no lucrativas.

En primer lugar, las ONGS trabajan en base a ejecución de proyectos, regulados por convenios de cooperación entre la institución ejecutora y el organismo que las financia.

En la mayoría de ocasiones, son estos organismos nacionales o internacionales los que determinan la vía contractual el tipo de registro contable para las operaciones de aplicación de fondos y modelos de estados requeridos.

Sin embargo, las ONGS deben disponer de un sistema general de contabilidad, con el fin de tener control simultáneo de los diferentes proyectos en ejecución, además de ser una herramienta el nivel de la organización y eficiencia de la institución.

Básicamente el sistema contable de una ONG, está concentrado en el control, valuación y evaluación de su patrimonio, así como de aquellos fondos recibidos en administración a terceros, estos fondos tienen restricciones especiales en su uso, por lo que es imprescindible que estén reflejados en los estados financieros.

Las ONGS deben estar inscritas en los registros tributarios (Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado IVA) a efecto de hacer declaraciones respectivas en las operaciones que así lo exijan, o disponer de los respectivos justificantes de exención en apego a la legislación vigente.

Las ONGS deben tener un sistema contable adecuado a las regulaciones legales, con énfasis a lo relativo a:

- a. Periodo contable
- b. Fondo patrimonial y estructura de sus activos
- c. Método de valuación de sus inventarios
- d. Sistema de Control Interno.
- e. Método utilizado para depreciar el activo fijo.
- f. Catálogo y manual de cuentas.
- g. Estructura de sus estados financieros.

5. Aspectos específicos de Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan programas de educación y capacitación

EDUCACIÓN:

CAPACITACIÓN: es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

Las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan programas de educación y capacitación tienen como objetivos principales promover la educación en todos los niveles en El Salvador, así como desarrollar programas de capacitación técnica y profesional, Gestionando programas y proyectos de desarrollo local y social. Brindando asesorías técnicas y capacitaciones al sector Público y Privado, asistencia técnica y apoyo financiero para la promoción e impulso de la Micro y Pequeña Empresa. Promocionan la educación como medio idóneo para el desarrollo y dignificación de la persona, mediante acciones que fortalezcan los procesos, estructura de educación formal y no formal.

Las principales actuaciones de estas ONGS es desarrollar proyectos en las áreas de educación promoviendo programas de educación formal, específicamente en la alfabetización de adultos, fortalecimiento de guarderías y ludotecas infantiles.

A través de estas actividades las entidades pretenden favorecer y fomentar el acceso de cualquier segmento de la población al nivel educativo deseado, colaborando así en el acercamiento del ciudadano a la cultura y contribuyendo a disminuir las a veces insalvables diferencias educativas entre los distintos sectores sociales.

Estas ONGS tienen por objeto básico la participación directa y la colaboración con otras entidades públicas y privadas en el

fomento de las actividades culturales, asistenciales, educativas, deportivas y formativas de la población en general.

B.MARCO TEORICO

1. PLAN

a. Concepto de Plan

Acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización.³

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

b. Importancia de los planes

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, se necesita hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaron para ser

³ Thomas S. Bateman ,Administración /Una ventaja competitiva ,4 Edición pág.132

alcanzados. Todo control sería poco efectivo si no se compara con un plan previo.⁴

c. Clasificación de los Planes

Tabla 1 Tipos de planes

Amplitud	Marco temporal	Especificidad	Frecuencia de uso
Estratégicos	Largo plazo	Direccionales	Uso único
Operacionales	Corto plazo	Específicos	Permanentes

Fuente Robbins Stephen P, "Administración" pág.214

Tipos de Planes

- **Amplitud**

De acuerdo a su amplitud los planes pueden ser estratégicos y operacionales pero existen tres diferencias entre ellos: el marco temporal, el alcance y el hecho de que incluyan o no un conjunto conocido de objetivos organizacionales. los planes operacionales tienden a abarcar periodos de tiempo más cortos, por ejemplo planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales; Los planes

⁴ Mercado Salvador, H. (1995). Administración aplicada. Teoría y Práctica. Pág.543.

estratégicos tienden a abarcar un periodo prolongado generalmente tres años o más se basan en una visión más amplia de la organización y se ocupan menos de las áreas específicas.

- **Marco Temporal**

Largo plazo: planes que abarcan un periodo de más de tres años

Corto plazo: planes que abarcan un periodo de un año o menos

- **Especificidad**

Direccionales: planes flexibles en los que se establecen lineamientos generales.

Específicos: planes que están claramente definidos y que no dejan ningún aspecto a la interpretación.

- **Frecuencia de Uso**

Plan de uso único: se elaboran específicamente para satisfacer las necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuesta a las decisiones no programadas que toman los gerentes.

Planes permanentes: planes continuos que proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y que se elaboran en respuesta a las decisiones programadas que toman los gerentes

d. Objetivo de los Planes

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

Entre los objetivos de los planes se pueden mencionar los siguientes:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro.

2. SISTEMA

a. Concepto de Sistema

- Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.
- Un conjunto de elementos que son partes u órganos componentes del sistema.⁵
- Dinámicamente relacionados

b. Características de los Sistemas

- **Propósito u objetivo:** todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo o totalidad:** un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El

⁵ Idalberto Chiavenato, Administración, 3ª edición pág.47

efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

- **Entropía:** es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- **Homeostasia:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

c. Clasificación de los Sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- **Sistemas Físicos o Concretos:**

Compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.

- **Sistemas Abstractos:**

Compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos:

- **Sistemas Cerrados:**

No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente.

- **Sistemas Abiertos:**

Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

d. Uso e Importancia de los Sistemas

“Los sistemas tienen uso intensivo en la producción, la industria, los servicios públicos y privados, la ciencia, la educación, la administración, la economía, la estadística y en el control ecológico, entre otros, lo que indudablemente a elevado el nivel de vida de buena parte de la humanidad. Los sistemas tienen aplicabilidad en casi toda la actividad humana. La importancia de los sistemas radica en que éstos contribuyen a sistematizar la operación artesanal e industrial o a influirla; aumentan la eficiencia y la eficacia de las acciones administrativas y de producción; igualmente contribuyen a que, el conocimiento se utilice más estructurado y menos abstracto, facilitando así la comunicación y su aprovechamiento en menor tiempo”⁶

e. Elementos de Sistema ⁷

- **Entrada o insumo o impulso (input):** es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.

⁶ Hernández Orozco, Carlos, Óp. Cit. Pág. 58

⁷ Chiavenato Idalberto .Introducción a la Teoría General de la Administración

- **Salida o producto o resultado (output):** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema.
- **Procesamiento o procesador o transformador (throughput):** es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- **Retroalimentación o retroinformación (feedback):** es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- **Ambiente:** es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas.

3. CONTROL

a. Concepto de Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura

organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

- **Harold Koontz y Ciril O'Donell:** Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

- **Idalberto Chiavenato:** El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

- **James A. F. Stoner:** Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

b. Importancia del Control

¿Por qué es tan importante el control? Porque aunque la planificación pueda llevarse a cabo, se logre crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos y los empleados sean bien dirigidos y motivados no se tendrá la seguridad que las actividades vayan a desarrollarse

según lo planificado ni que de las metas que persiguen los gerentes vayan a ser alcanzadas en realidad. El control es importante porque constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas.⁸

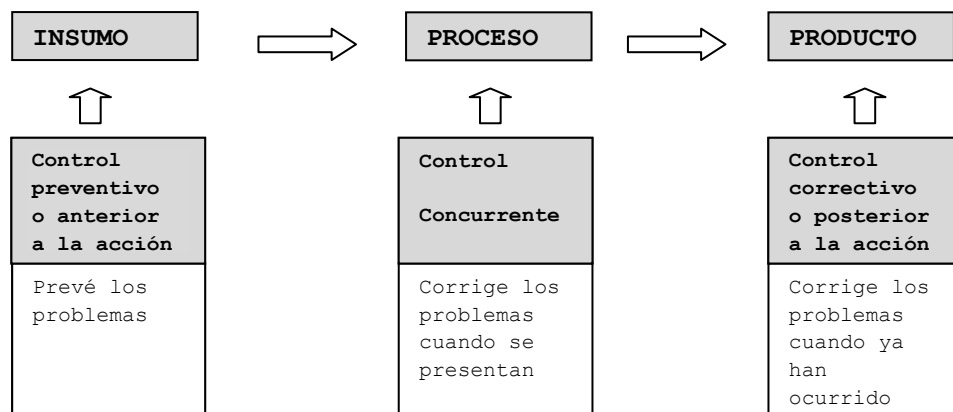
Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público.
- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes.

⁸ Robbins, Stephen P. "Administración teoría y práctica" pág. 555-556

- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Tabla 2. Tipos de Control



Fuente Robbins, Stephen P. "Administración" pág.563

- **Control Preventivo**

También llamados controles preliminares se realizan antes de que se inicien una actividad de trabajo. Aseguran que los objetivos sean claros que se establezca el rumbo adecuado y que estén disponibles los recursos adecuados para cumplirlos al garantizar que el escenario este preparado para un alto desempeño, estos controles son de naturaleza preventiva.

- **Control Concurrente**

El control concurrente se realiza al mismo tiempo que una actividad se esta desarrollando. La forma mas conocida de control concurrente es la supervisión directa.

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el [plan](#) será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

- **Control Correctivo**

El tipo de control mas popular se basa en la retroalimentación implica que se han reunido algunos [datos](#), se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control

es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

c. Objetivos del Control

La tarea principal del control es verificar que todo se haga conforme fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

En el proceso administrativo, podemos utilizar la herramienta de control con los siguientes objetivos:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoria.

- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

Esto demuestra que el control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización o en cada área de la organización o incluso en cada nivel jerárquico.

d. Principios del Control

- **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad otorgada, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro.
- **De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él.
- **De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de

reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.

- **De la función controladora:** Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

e. Clasificación del Control

Cada organización requiere un sistema básico de controles para aplicar sus recursos financieros, desarrollar personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional. El desafío es saber cómo utilizar tales controles y mejorarlos para aumentar gradual e incesantemente el desempeño de la organización.⁹

- **Controles estratégicos**

Los controles estratégicos, denominados controles organizacionales, constituyen el sistema de decisiones de la cúpula que controla el desempeño y los resultados de la organización, como un todo, con base en la información externa, que llega al ambiente externo, y la información interna que

⁹Robbins, Stephen P. Administración Pág. 558

asciende internamente a través de los diversos niveles organizacionales.

- **Controles tácticos**

Los controles tácticos se realizan en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales, sean departamentos, divisiones o equipos.

- **Controles operacionales**

Se realizan en el nivel operacional de la organización y se proyectan a corto plazo

- **Control de inventarios**

Las organizaciones mantienen inventario de materiales, de materiales en proceso, o productos acabados. El inventario permite cierta flexibilidad en los procesos de producción y operación para superar periodos de exceso o de capacidad ociosa, enfrentar periodos de demanda irregular y obtener ahorros en compras de gran escala.

4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

a. Concepto de Control Interno Administrativo

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa. El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

b. Importancia del Control Interno

El control interno en una organización es importante porque está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

c. Objetivos del Control Interno

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

d. Elementos del Control Interno

- **Ambiente de control**

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

- **Evaluación de riesgos**

Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

- **Actividades de control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

- **Información y comunicación**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los

sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

- **Supervisión**

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

e. Herramientas del Control Interno

Un Sistema de Control Interno Administrativo, cuenta con diversos medios, planes y procedimientos que contribuyen a lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados por la gerencia, en dado caso no se cumpla se tomará las medidas necesarias para corregir esas desviaciones, entre esas herramientas de control están las siguientes:

1) Manuales:

Un Sistema de Control Interno Administrativo, deberá apoyarse en manuales que contengan los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, actividades y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de la institución como un todo.

Los manuales deberán ser elaborados técnicamente a fin de promover el entendimiento de las estructuras a través de las

descripciones de las diversas actividades que se realizan en la empresa.

Por medio de los manuales de control interno se verificará que procedimientos, políticas, objetivos y demás actividades no se están desarrollando de la manera prevista o adecuada, por lo tanto el control interno hará las evaluaciones y correcciones necesarias para que lo programado se cumpla.

Entre los manuales con que deberá contar un Sistema de Control Interno Administrativo están los siguientes:

- **Manual de Organización y Funciones:**

Reúne información clasificada y validada sobre naturaleza y fines de una organización, el organigrama, la estructura de objetivos y funciones de cada una de sus unidades departamentales así como sobre los productos resultantes de la unidad.

- **Manual de Procedimientos u Operaciones:**

Reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o flujogramas, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. La clasificación puede ser por departamento y naturaleza del procedimiento.

- **Manual de Descripción de Puestos:**

Reúne información clasificada y validada sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos resultantes de cada puesto. La clasificación puede ser por clase, nomenclatura alfabética, categoría, salarial y por unidad departamental. Requiere que se elabore varios índices de localización.

2) Informes:

El establecimiento de un flujo continuo de información fidedigna que contribuya a la transmisión clara de disposiciones internas y a la toma de decisiones en los niveles de dirección para la consecución de los objetivos de la empresa, pueden obtenerse mediante la preparación de informes sintetizados, pero que en su contenidos sean lo suficientemente completos con la frecuencia y oportunidad con que lo amerita las circunstancias. La información debe ser oportuna en el sentido que una demora en reporte sobre los resultados de las operaciones, pueda disminuir la efectividad de una acción correctiva.

3) Evaluación del Desempeño.

Se debe evaluar el desempeño de los miembros de la organización mediante métodos tales como: de comparación, de escalas y de listas de comprobación por medio de los cuales se podrá conocer, analizar y evaluar las cualidades de los empleados como trabajadores. Los objetivos de la evaluación del desempeño por parte de la empresa persiguen tener personal eficiente servicial y de calidad, fundamentar los movimientos de personal, descubrir necesidades de capacitación y mejorar el clima organizacional.

4) Vigilancia.

Se debe tener una vigilancia sobre todos los componentes de un sistema de Control Interno Administrativo en que se puede verificar, evaluar y corregir cualquier falla que se dé en un sistema de control. La gerencia deberá estar atenta a cualquier desviación de los planes y objetivos, ya que de nada sirve descubrir que al final del año de operaciones de la empresa, se excedió en su presupuesto, el que no se alcanzaron los objetivos programados, y es por ello que no basta establecer un sistema de control si no también se requiere de una buena dirección y de una interpretación de los problemas que se presenten, por lo cual no se debe suponer que un sistema de control resolverá por sí mismo los problemas para los cuales fue establecido sino más bien debe considerarse como una ayuda en el proceso de control.

5. Sistema de Control Interno Administrativo

a. Concepto de Sistema de Control Interno Administrativo

Definición del Sistema de Control Interno según las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador

Art. 2.- Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno comprende planes, métodos, procedimientos y actividades establecidos en la Institución, para alcanzar los objetivos institucionales. Existen dos criterios para clasificar el control interno, así:

1. De acuerdo a la finalidad, se clasifica en administrativo y financiero,
2. Desde el punto de vista de la oportunidad o momento de ser aplicado, se clasifica en previo, concurrente y posterior.

b. Importancia de un Sistema de Control Interno Administrativo

Su importancia radica en que por medio del Sistema de Control Interno Administrativo se logra evaluar y verificar si el proceso de toma de decisiones se efectúa de manera adecuada para que se de un grado de eficiencia de las actividades que se desarrollan y si los esfuerzos por parte del personal están siendo orientados para alcanzar los objetivos programados y el cumplimiento exacto de las políticas y metas; así como, confrontar si los resultados están de acuerdo con lo esperado a fin de aplicar las medidas correctivas y oportunas; esta supervisión, evaluación y corrección por parte de la gerencia, será de gran importancia, si ésta cuenta con un Control Interno Administrativo adecuado a la organización estructural de la empresa.

a. Ventajas y Desventajas de un Sistema de Control Interno Administrativo**Las ventajas de un Sistema de Control Interno Administrativo**

Radica en que este ayuda al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la

conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

De igual forma se puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Desventajas de un Sistema de Control Interno Administrativo.

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio
- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

Este capítulo comprende el diagnóstico se realizó en la Zona Metropolitana de San Salvador en las Organizaciones No Gubernamentales que ejecutan Programas de Educación y Capacitación , el cual se llevo a cabo con el propósito de conocer la forma en que se aplica en estas el Control Interno Administrativo, conformándose éste de la siguiente manera :

En primer lugar la metodología de la investigación; la cual se utilizo para obtener información y así realizar el diagnóstico sobre El Control Interno Administrativo, además se incluye el análisis respectivo de las mismas y finalmente las recomendaciones y conclusiones a las que se llegaron con la investigación de campo.

A. Metodología de la Investigación

La investigación se realizo mediante la utilización del método científico, ya que este permite realizar una investigación de manera sistemática a través de una serie de etapas como lo son:

planteamiento del problema, la formulación de hipótesis, definición de variables y sus indicadores; luego se utilizará el método deductivo, pasando de lo general a lo particular. Este método es el más adecuado para realizar investigaciones de tipo social, además de presentar un grado de validez más aceptable o medida de comprobación dado que se utiliza un cuestionario elaborado para llevar a cabo la investigación.

Los elementos fundamentales de la problemática investigada son:

- Falta de herramientas de control administrativo que contribuyan al cumplimiento de los planes.
- Falta de una guía de Control Interno que unifique los procedimientos de las operaciones administrativas en las ONG'S.
- Desorden de archivos y pérdida de documentos

Tomando en cuenta los elementos anteriores la formulación del problema fue definido de la siguiente manera: ¿En qué medida el diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo contribuirá al cumplimiento de los planes en las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan programas de educación y capacitación?

1. OBJETIVOS

a. General

Determinar información objetiva y confiable que permita conocer las principales debilidades del Sistema de Control Interno Administrativo actual de las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan programas de educación y capacitación

b. Específicos

- Conocer aspectos generales de las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan programas de Educación y Capacitación y fundamentos teóricos del sistema de control interno administrativo para que puedan ser aplicados en la investigación de campo
- Elaborar un diagnóstico del Sistema de Control Interno administrativo actual de las ONGS, para conocer las fortalezas y debilidades que este sistema tiene.

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

d. Universo

En toda investigación, la determinación del universo es importante porque a través de ella se puede conocer con exactitud la población a encuestar, para tal efecto la población objeto de estudio serán las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan programas de Educación y Capacitación en el Área Metropolitana de San Salvador.

e. Muestra

La muestra está conformada por 41 Organizaciones No Gubernamentales, la cual se determinó sobre la base de 93 Organizaciones que se dedican al área educativa según el Registro de Asociaciones Y Fundaciones sin Fines de Lucro que fue proporcionada por el Ministerio de Gobernación de El Salvador.

$$n = \frac{\partial^2 N p q}{e^2 (N-1) + \partial^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (93) (0.95) (0.05)}{[(0.05)^2 (93-1)] + (1.96)^2 (0.95) (0.05)}$$

n= 41 ONGS a encuestar

c. Limitaciones de la Investigación.

Existieron diversas limitaciones en el proceso de la investigación al momento de entregar las encuestas, ya que la mayoría de las organizaciones se habían trasladado de establecimiento, y algunas de ellas dejaron de funcionar, por lo cual se dificultó la localización.

Por otra parte existió retraso en la recepción de las encuestas debido a que la persona encargada de proporcionar la información aun no había completado los datos solicitados, esto obligo a visitar en más de una ocasión la misma organización para poder obtener la información requerida, a pesar de haber fijado un tiempo para la entrega.

De la muestra tomada inicialmente únicamente recibimos respuesta de 9 organizaciones ya que las restantes ya no funcionaban o cambiaron de domicilio y otras no nos brindaron información.

d. Recolección de Datos

La investigación se realizó mediante la utilización de un cuestionario pre-elaborado, el cual fue dirigido al administrador o encargados de áreas, de los distintos Organismos No Gubernamentales previamente seleccionados.

La encuesta sirvió para obtener evidencia sobre la organización, funcionamiento y control administrativo.

3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. Fuentes primarias

El personal Administrativo, encargados de áreas, personal en general que preste servicio dentro de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas Educación y capacitación.

b. Fuentes secundarias

- Información bibliográfica (Libros, tesis y periódicos).
- Utilización de Internet.

De manera que aporten un conocimiento técnico sobre el tema de investigación.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para la tabulación y procesamiento de la información recolectada, se elaboraron cuadros tabulares simples, conteniendo alternativas, frecuencias y relaciones porcentuales de las diferentes respuestas obtenidas.

En las preguntas abiertas, las respuestas se agrupan tomando en cuenta las respuestas similares, mientras que para las preguntas cerradas las respuestas se agrupan de acuerdo a las opciones planteadas.

Sobre los resultados, se presentan interpretaciones, las cuales forman parte del análisis de los datos, permitiendo así fundamentar el diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

B. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

El presente diagnóstico es el resultado de la información recopilada a través de las encuestas realizadas al personal encargado de la de las Organizaciones no Gubernamentales que desarrollan programas de educación y capacitación.

2. PLANEACIÓN

Los planes representan los objetivos de la organización y de acuerdo a la información obtenida de las ONGS manifestaron que trabajan con planes estratégicos (Visión-Misión, Políticas,

reglas y normas) y planes operativos (Metas-Objetivos, Programas, Estrategias, Presupuestos, Procedimientos). Estas organizaciones trabajan con planes de corto plazo ya que por la naturaleza de sus actividades desarrollan proyectos educativos en un tiempo menor o igual a 1 año, otras organizaciones trabajan con ambos tipos de planes ya que dichas instituciones realizan talleres o proyectos que se desarrollan a largo plazo, (Preguntas N°1 y 2).

De acuerdo a la información obtenida en estas organizaciones en la mayoría trabajan con políticas que son planes permanentes o lineamientos para la toma de decisiones, en las ONGS que desarrollan programas de educación y capacitación de acuerdo a la información obtenida cuentan con : políticas de personal, financieras y manejo de documentos, que se puede decir son básicas para el buen funcionamiento de estas organizaciones; en algunas de estas solamente cuentan con una de las políticas antes mencionadas por lo cual hay deficiencias en algunas áreas de la organización. (Preguntas N°3 y 4).

3. ORGANIZACIÓN

En toda empresa u organización sin fines de lucro es importante contar con una buena organización para distribuir bien el trabajo, la autoridad, y los recursos en la organización de tal

manera que estos puedan alcanzar las metas de la institución, el 78% de las ONGS cuentan con un organigrama que define las responsabilidades y líneas de autoridad. En lo que respecta a los manuales administrativos cuatro de estas organizaciones trabajan con lo que es un manual de procedimientos básicos, una institución trabaja con lo que es manual de organización, manual de procedimientos y manual de descripción de puestos, el resto cuenta al menos con uno de los manuales antes mencionados, en una ONGS no se cuenta con ningún manual administrativo, es importante hacer mención que al no contar con este tipo de herramientas ocasiona dualidad de mando, desconocimiento de responsabilidades y sobrecarga en algunos puestos de trabajo mientras otros se encuentran ociosos. (Preguntas N° 5 y 6)

4. DIRECCIÓN

En las ONGS que desarrollan programas de educación y capacitación el 78% que representan 7 Instituciones se realizan capacitaciones para el personal, y 2 no capacitan a los trabajadores razón por la cual en las ONGS objeto de estudio deben implementar programas de capacitación sobre el puesto que desempeñan para mejorar los conocimientos de estos de las organizaciones que capacitan al personal el 42.9% lo hacen anualmente, el 28.6 % realizan capacitaciones semestralmente y

el restante efectúan capacitaciones trimestralmente, de acuerdo a los resultados obtenidos las ONGS imparten estas capacitaciones de acuerdo a los puestos de trabajo o según se requiera en cada una de las áreas de la organización. (Preguntas N° 7, 8 y 9)

En toda organización es importante contar con personal idóneo para cada área de trabajo, para que a través de estos se logren los objetivos y las metas organizacionales; se realizó la pregunta ¿Se desarrollan evaluaciones sobre el desempeño de los empleados? Solamente 5 organizaciones respondieron que si evalúan al personal para verificar que cuenta con el personal competente y de esta manera buscar los mecanismos a través de lo que son las capacitaciones para mejorar estas áreas en las cuales existen deficiencias, la manera de evaluar al personal lo hacen el 40% trimestralmente y el otro 40% semestralmente, una organización que es el 20% evalúa al personal anualmente. (Preguntas N° 10 y 11)

En dichas organizaciones es importante la comunicación ya sea de manera formal e informal para el buen entendimiento entre jefes y personal de trabajo, en 6 ONGS que es el 67% respondieron que las formas de comunicación efectiva se da ya sea de forma verbal y escrita; en 3 organizaciones la comunicación la realizan solamente de forma verbal por lo que se pueden dar problemas al momento del desarrollo de las funciones. (Pregunta N° 12).

De acuerdo a los resultados obtenidos en 7 ONGS que es el 78% permite la participación de los empleados en la toma de decisiones, en estas organizaciones que permiten la participación de los empleados utilizan los mecanismos siguientes: reuniones generales y la más representativa con el 57% son las reuniones por áreas en la organización, una de ellas lo hace según el puesto de trabajo y las necesidades de la organización. (Preguntas N°13 y 14)

5. CONTROL

El control ayuda en toda institución a monitorear la eficiencia de la planificación, la organización, la dirección y a tomar medidas correctivas conforme se vayan necesitando.

a. Tipos de control

En las ONGS el tipo de control que aplican es la supervisión en 6 de las ONGS encuestadas que es el 67%, el 33% no tiene ningún tipo de control para el desarrollo de las actividades, estas instituciones en las cuales se aplica la supervisión como mecanismo de control el área encargada de esta es la administración y solamente en una es la dirección general. (Pregunta N°15 y 16)

Aunque se aplique la supervisión de todas maneras se presentan problemas de los cuales el más común es la toma de decisiones con un 33%; todos los demás problemas como son de personal,

administración de documentos, uso de recursos representan el 22% cada uno, de tal manera que aunque se supervise la organización siempre surgen dificultades entre las que se pueden mencionar el incremento de los costos de operación por la mala distribución de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de las Organizaciones No Gubernamentales. (Pregunta N° 17)

De los resultados obtenidos el 89% que es representado por 8 ONGS manifiesta que en su institución son bien utilizados los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. Porque se distribuyen adecuadamente en cada una de las áreas y se utilizan según el presupuesto y el calendario de actividades. (Pregunta N°18) .

Las ONGS que desarrollan programas de educación y capacitación el 78% que son 7 instituciones consideran que al contar o aplicar un buen sistema de control se logra una mayor eficiencia en las operaciones y de esta manera contribuye con el cumplimiento de los planes. (Pregunta N° 19)

b. Sistema de Control Interno Administrativo

De acuerdo con la información obtenida de las ONGS encuestadas en cuanto a su sistema contable el 33% cuenta con lo que son: Manual de descripción, catalogo de cuentas, manual de aplicación, y estados financieros para la operaciones

financieras de la organización, el 33% trabaja únicamente con lo que es el catalogo de cuentas y resto con un 11% cada uno solamente cuenta con uno de los documentos contables de los que se mencionaron anteriormente. (Pregunta N°20).

En estas organizaciones el 56% que está representado por 5 de estas para sus movimientos contables trabaja con lo que son: comprobante de diario y vale de caja chica, planilla de sueldos y salario, dos organizaciones solamente lo hacen con la planilla de sueldos y salarios y otras cuentan con otros documentos entre los cuales mencionaron comprobantes de ingresos, reintegros de caja chica entre otros. (Pregunta N° 21)

Estas instituciones cuentan con un Sistema de Control Interno Administrativo el 78% afirma trabajar con este sistema en la organización y 2 instituciones no poseen un sistema de control que ayude al buen funcionamiento y que contribuya con el cumplimiento de los planes. (Pregunta N°22). Existe una unidad encargada de ejecutar el control interno en estas organizaciones en 4 de estas el área encargada es la de administración y en una de ellas la dirección se encarga de ejecutar el control interno administrativo. (Pregunta N°23 y 24)

Para el desarrollo de las actividades estas organizaciones aplican: controles financieros, auditoría interna y externa, presupuestos e informes de las organizaciones encuestadas por lo

menos trabajan con tres de estos controles para el desarrollo de las operaciones contables. (Pregunta N°25)

En toda organización que cuenta con un sistema de control siempre surgen dificultades de los resultados obtenidos en la investigación las ONGS manifiestan que existen limitantes como: un sistema de control no es garante que se puedan cumplir los objetivos a cabalidad, solo puede brindar cierta seguridad en el desarrollo de las actividades. Dos organizaciones respondieron que el sistema con el que trabajan no tiene ninguna de las limitantes antes mencionadas. (Pregunta N°26)

Las ONGS consideran que al contar con un Sistema de control adecuado se pueden obtener mejores resultados en las operaciones administrativas de la organización. (Pregunta N°27)

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En las ONGS objeto de estudio en lo que respecta a herramientas administrativas como: manual de organización, manual de procedimientos administrativos y manual de descripción de puestos, en algunas ONGS no poseen alguno de estos manuales administrativos, lo cual ocasiona que el personal no conozca son las actividades y funciones que debe realizar.
- En la mayoría de ONGS cuentan con una estructura organizativa actual, pero en dos organizaciones no cuentan o desconocen contar con un organigrama en la organización.
- El personal que labora en las ONGS ha sido seleccionado de acuerdo a las necesidades del puesto, pero no han recibido capacitación que vaya dirigida especialmente a las actividades que realizan los empleados.
- No disponen de un sistema adecuado de control interno que permita realizar con eficiencia sus actividades y de esta forma contribuir con el cumplimiento de los planes de la organización.

Recomendaciones.

- Implementar en las áreas objeto de estudio, herramientas administrativas y que a se ves se den a conocer a nivel de todo el personal, para que estos conozcan a cabalidad las responsabilidades, funciones y actividades de cada puesto de trabajo.
- En lo que respecta a la estructura orgánica, se recomienda que esta sea divulgada y colocada en lugares estratégicos para que oriente al personal de cómo está estructurada su área de trabajo.
- Elaborar programas, a fin de constatar el grado de dificultad de cada puesto y de esta manera seleccionar capacitaciones que vayan dirigidas a los puestos de trabajo específicos para cada persona y de esta forma contar con personal idóneo.
- Se recomienda que el Sistema de Control Interno Administrativo actual se fortalezca para superar las deficiencias encontradas en cuanto a la organización de los puestos de trabajo, manuales administrativos ya que en algunas organizaciones no cuentan con este tipo de herramientas administrativas que son importantes para el desarrollo de las actividades.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE A LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE EDUCACION Y CAPACITACION, EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Este capítulo comprende la propuesta para las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación del Área Metropolitana de San Salvador, la cual contiene una serie de elementos que ayuden a la operativización del sistema, con la finalidad de mejorar la labor administrativa que en esas organizaciones se realizan; la cual contiene los siguientes aspectos: las consideraciones generales consisten en la justificación del sistema, en la cual se denota el porqué se va a llevar a cabo la propuesta; de igual manera se detalla la misión, los objetivos hacia los cuales se orientan los esfuerzos del personal que ahí labora, así mismo se mencionan las políticas que ayudaran a la actualización del sistema, así como las estrategias que alcanzarán la aplicación del mismo y finalmente se abarcan los aspectos que comprende el cuerpo principal del Sistema de Control Interno Administrativo, el cual se considera como la parte medular de la propuesta, ya que en ella se consideran los elementos prácticos que ayudarán a

mejorar las actividades que se realizan en las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación en el Área Metropolitana de San Salvador, agregándose en la misma el correspondiente plan de implementación.

C. CONSIDERACIONES GENERALES

7. Justificación

La propuesta del Sistema de Control Interno Administrativo se realizó de acuerdo al diagnóstico del capítulo anterior para fortalecer vacíos, debilidades y necesidades administrativas, con el objetivo de aportar un tema a las organizaciones objeto de investigación, ya que el sistema de control interno administrativo que utilizan no les permite realizar esta actividad con agilización en las operaciones, para lo cual se considera importante este sistema para que permita la obtención confiable y oportuna de la información. Sin embargo los recursos con que cuentan estas organizaciones son poco aprovechados y sobre todo la ausencia de un adecuado control interno administrativo que conlleve a la generación de una apropiada toma de decisiones. En base a lo expuesto anteriormente se presenta el sistema titulado: **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE EN LAS ORGANIZACIONES**

NO GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE EDUCACION Y CAPACITACION EN EL AREA METROPLITANA DE SAN SALVADOR", con el fin que dicho sistema contribuya en parte a la solución de problemas que en la actualidad tiene las organizaciones objeto de estudio.

8. Misión

El sistema a proponer tendrá como misión desarrollar de manera más eficiente el control interno administrativo para una mejor ejecución de las actividades que realizan.

9. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación del sistema de control interno administrativo son los siguientes:

- General

Que las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación cuenten con un instrumento que tenga toda la información necesaria y que garantice la aplicación del control interno administrativo.

- **Específicos**

- Determinar un sistema de control interno administrativo que conlleve a tomar decisiones efectivas, en base a la información confiable y oportuna.
- Proponer un sistema de control interno administrativo que asegure la máxima eficiencia en el uso de los recursos: Humanos, materiales, técnicos y financieros.
- Elaborar manuales administrativos que definan en forma clara las diferentes funciones y unidades que componen la estructura organizativa de las diferentes Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación, permitiendo al sistema de control interno administrativo un eficaz desarrollo en las funciones.

10. Políticas

Las políticas que ayudarán al accionar de los objetivos que se pretenden alcanzar con el sistema de control interno administrativo son las siguientes:

- Hacer del conocimiento a cada una de las áreas de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación las funciones y responsabilidades que a cada una corresponde.

- Asignar recursos necesarios para brindar capacitación al personal que labora en las áreas objeto de estudio.
- Las herramientas administrativas deberán estar sujetas a revisión y evaluación en forma permanente, con el objetivo que se ajusten a las necesidades de las áreas objeto de estudio.

11. Estrategias

Las estrategias que deberán utilizarse para la aplicación del sistema de control interno administrativo son las siguientes:

- Capacitar al personal que forma parte de cada una de las áreas objeto de estudio en la ejecución de procedimientos que ayuden a mejorar las actividades que ellos realizan.
- Dotar al personal que labora en las áreas de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación de los recursos que ellos requieran para que su labor sea más efectiva.
- Contar con el apoyo por parte de los jefes de cada área de la organización y de igual manera de la colaboración de todo el personal que conforman las áreas objeto de estudio.

12. Requisitos

Los requisitos del sistema de control interno administrativo son los siguientes:

- Que la propuesta sirva como guía para que oriente las actividades que deberá realizar el personal que labora en las diferentes áreas de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.
- Que las áreas antes mencionadas cuenten con un instrumento técnico que les sirva como modelo de aplicación.
- Que los manuales administrativos se separen de la siguiente manera: Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos y Manual de Procedimientos.

- **Manual de Organización:**

En este manual, se detalla la estructura organizativa, especificando además los objetivos, funciones y responsabilidades de los diferentes cargos que conforman las áreas de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

- **Manual de Descripción de Puestos:**

Este manual describe las principales tareas a desarrollar en cada puesto, así como algunos requisitos mínimos que exige el puesto. Este manual servirá de guía para una mejor orientación de las personas que ocupan el puesto de trabajo en las áreas objeto de estudio.

- **Manual de Procedimientos:**

El manual de procedimientos contendrá los diferentes pasos para que éstos sirvan de guía en la ejecución de las actividades que se realizan en las áreas de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

- Que a la propuesta se le dé seguimiento debido por parte de las autoridades superiores a la implementación de los manuales en las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

- Contar con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo dicha propuesta.

- Revisar los manuales administrativos de forma periódica.

D. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

3. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

a. MANUAL DE ORGANIZACIÓN: (ver anexo n°3)

1. Introducción

El presente manual está diseñado con el propósito de proporcionar a las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación una clara y definida estructura organizativa en la que se detalla y especifican las funciones y responsabilidades de cada empleado.

El grado de realización dependerá de la forma de cómo se lleven a cabo los deberes y responsabilidades asignados a cada puesto, en tal sentido el presente manual comprende objetivos, políticas y funciones básicas de la estructura organizativa de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

2. Misión:

Proporcionar formalización a las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación mediante el acceso a la información sistematizada; detallando la autoridad, responsabilidad y funciones de cada empleado que interviene en la ejecución de las actividades de la

organización agilizando el funcionamiento de la unidad, evitando así pérdidas innecesarias de tiempo en el desarrollo de las actividades.

3. Visión:

Fomentar el buen desempeño de los empleados de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación para cumplir eficientemente con las actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

4. Objetivos.

- Diseñar la estructura organizativa en función de las necesidades reales, con el fin de fortalecer el Control Interno Administrativo que dé como resultado un desarrollo eficiente de las actividades que se realizan en las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.
- Especificar las funciones que correspondan a cada uno de los puestos de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.
- Mostrar dentro de la estructura, las relaciones de autoridad y responsabilidad en las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

5. Políticas:

- Dar a conocer a cada uno de los empleados de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación, las funciones y responsabilidades que le corresponden en el desempeño de sus actividades laborales.
- Respetar la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos que se establecen en el manual de funciones.
- Cumplir lo establecido en la estructura organizativa de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.
- Evaluar periódicamente el contenido del manual y hacer los ajustes necesarios para mantenerlo actualizado.

6. Instrucciones para el Uso del Manual de Organización:

El manual de organización se ha elaborado de forma sencilla a tal grado que facilite el manejo y comprensión del mismo.

En vista de que el personal no está acostumbrado a la utilización de herramientas técnicas administrativas, es preciso que el jefe de cada Unidad Ejecutora dé a conocer el uso y manejo de dicho manual a fin de instruir al personal, evitando con ello la creación de barreras, lográndose así la adaptación

del personal. Debe de ser revisado constantemente debido a los cambios que se den en cada Unidad Ejecutora para luego realizar las modificaciones pertinentes.

7. Funciones básicas del Manual de Organización:

Las funciones básicas del manual de organización son las siguientes:

- Proporcionar un orden administrativo a las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.
- Describir con detalle la estructura organizativa de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación y señalar las funciones y relaciones que existen en los empleados para alcanzar el logro de los objetivos.
- Dar a conocer la autoridad y responsabilidad de cada empleado de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.
- Agilizar el funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación evitando pérdidas innecesarias de tiempo.

8. Estructura organizativa

a. Organigrama Básico Propuesto Para las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

La forma de analizar las operaciones que realizan las Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, es a través del organigrama que se presenta mas adelante, muestra las unidades que lo conforman y atendiendo al orden jerárquico de la misma se describen a continuación.

ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es la máxima autoridad de la institución que integrada por la totalidad de los miembros, tiene las atribuciones siguientes.

- a. Aprobar, reformar o derogar los estatutos y el reglamento interno de la institución.
- b. Elegir los miembros de la junta directiva.
- c. Aprobar o reprobar el informe anual de la junta directiva, el presupuesto y los estados financieros de la institución por el mismo periodo.

- d. Resolver todo lo concerniente a dificultades que no se encuentren asignados a otros elementos de la institución así como lo previsto en los estatutos y el reglamento interno.
- e. Sancionar y en los casos que sea necesario, expulsar a los miembros que violen las disposiciones contemplados en los estatutos y el reglamento interno.
- f. Acordar la disolución y liquidación de la institución.

JUNTA DIRECTIVA

Es la autoridad administrativa de la institución, la cual está por lo general constituida de la forma siguiente: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y un Vocal.

Los miembros de la junta directiva son electos para el período de un año y pueden ser reelectos siempre que para tal efecto reciban el voto de la asamblea general.

Corresponde a la junta directiva:

- a. Administrar el patrimonio de la institución.
- b. Aprobar los programas que se desarrollan y que están de acuerdo a los fines de la institución, así como controlar su cumplimiento y evaluar los resultados.
- c. Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos, así como los acuerdos y resoluciones de la asamblea general.

- d. Atender todo lo relacionado con las necesidades administrativas, materiales, económicas y financieras.
- e. Coordinar y dirigir la institución.
- f. Elaborar el informe anual de labores que deberá presentarlo a la Asamblea General, junto con el presupuesto de gastos para el siguiente año y los estados financieros para su aprobación.
- g. Nombrar al director general o gerente, al personal administrativo, asignarle los salarios y removerlos de sus cargos cuando las circunstancias lo ameriten.
- h. Resolver las solicitudes de admisión de miembros nuevos acordar su expulsión.
- i. La adquisición de inmuebles y celebrar toda clase de contratos.

DIRECCION GENERAL

Su función consiste en atender las necesidades técnicas y administrativas de la institución, siendo de su competencia:

- a. El estudio, preparación, diseño, ejecución y supervisión de los trabajos, programas y actividades, aprobados y autorizados por la junta directiva de la institución.
- b. Organizar y dirigir las oficinas.
- c. Seleccionar y dirigir al personal.
- d. Proteger y conservar los bienes.

e. Cumplir las órdenes e instrucciones de la junta directiva, asistir a sus reuniones, con voz pero sin voto cuando para ello fuera convocado.

PLANIFICACION Y DESARROLLO DE PROGRAMAS DE EDUCACION Y CAPACITACION.

Corresponderá a este departamento la planificación y coordinación, de los diferentes programas de educación y capacitación que se proporcionarán a los diferentes sectores, previo análisis de los problemas y necesidades que en materia educativa afrontan dichos sectores.

ADMINISTRACION

Las funciones del personal administrativo son designadas por el director general o gerente, identificándose en esta sección las unidades de contabilidad, tesorería y compras.

Las funciones que corresponde a la administración son:

- a. Velar por el uso adecuado del presupuesto.
- b. Controlar el uso adecuado de los recursos materiales y del retorno de los recursos económicos.
- c. Contribuir en las actividades educativas sobre aspectos administrativos.

- d. Proporcionar apoyo logístico a las diferentes áreas.
- e. Registrar, controlar y promover la capacitación del personal.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Esta unidad proporciona la información indispensable para la toma de decisiones, correspondiéndole entre otras:

- a. Registrar las transacciones diarias
- b. Elaborar y presentar información contable oportuna a través de los estados financieros, incluyendo anexos explicativos.
- c. Mantener registros generales de la información por proyectos de las operaciones.
- d. Controlar las erogaciones de fondos.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

Controla los recursos financieros en efectivo, la recepción de dinero por diversos conceptos y la custodia de valores además tiene la responsabilidad de programar el pago de las deudas contraídas por la entidad y solventar las obligaciones a corto plazo.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

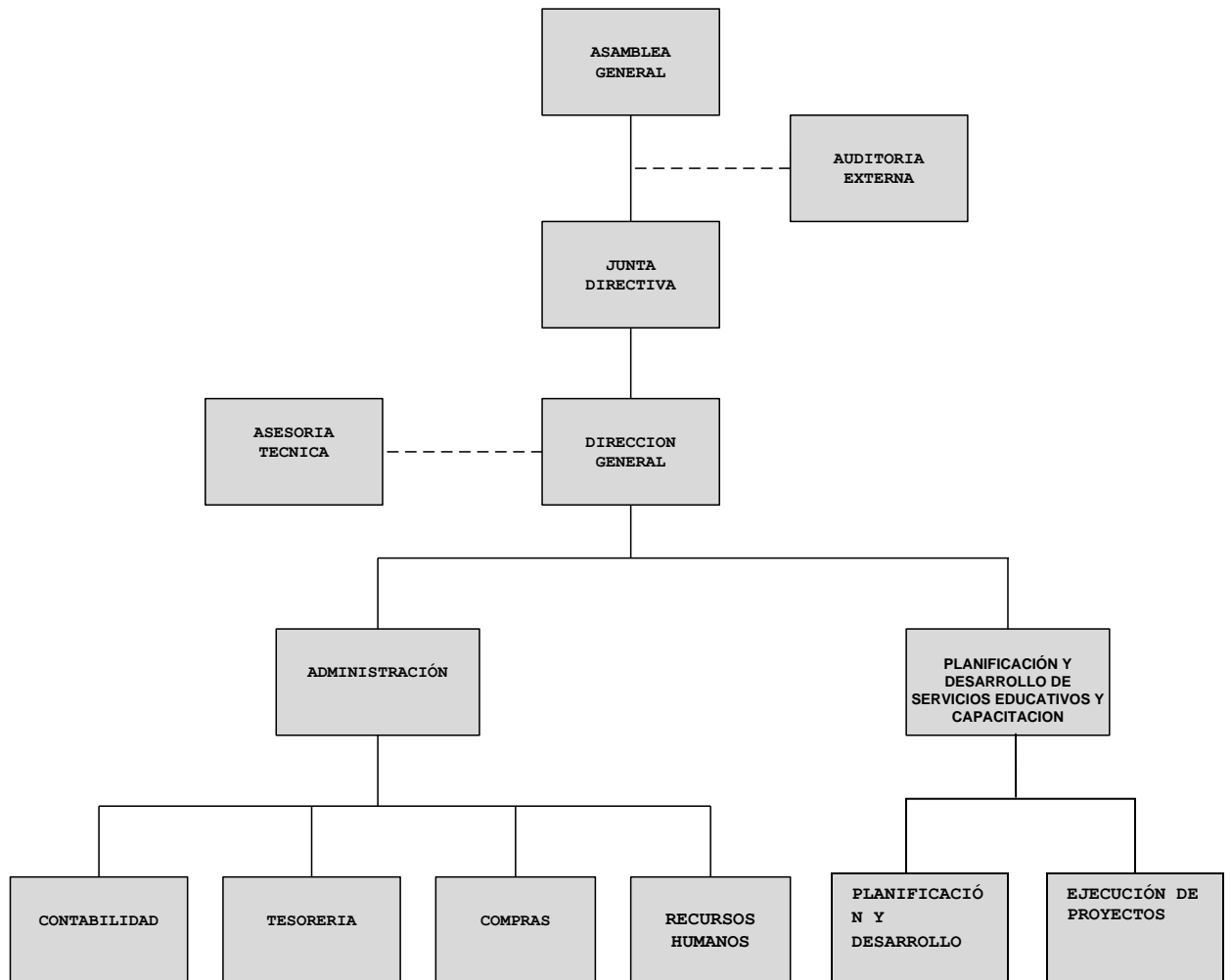
Programa, supervisa y controla la adquisición de materiales para la ejecución de proyectos educativos y equipo de oficina, así como la utilización de los suministros para las actividades.

Las demás áreas, promoción y organización social, educación y planificación son comisiones utilizadas para el desarrollo del trabajo de campo y depende de la dirección general.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Selecciona, contrata y administra eficientemente los recursos humanos al servicio de la organización, desarrollando relaciones laborales adecuadas y respetando las disposiciones legales vigentes, ayudando de esta manera a simplificar y agilizar las funciones a la Gerencia Administrativa.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA



Elaborador por:

Patricia Elizabeth Molina.

Hazel Beatriz Guzmán.

Fecha:

Noviembre de 2009

b. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

1. Introducción:

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo servir de guía en la realización de las diferentes actividades y procedimientos de trabajo llevados a cabo en las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación; además lograr una mejor utilización de los recursos humanos y materiales relacionados con los proyectos, obteniendo así mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.

El documento contiene tres partes básicas: la primera se refiere a los objetivos del manual, la segunda parte está compuesta por las normas e instrucciones para su uso y la tercera comprende el cuerpo principal del manual el cual contiene: la descripción de los procedimientos, los diversos puestos que intervienen en la ejecución de los proyectos y además el flujograma de cada uno de los procedimientos a seguir en cada una de las etapas de los proyectos. Con la implementación del Manual de Procedimiento propuesto se pretende mejorar efectivamente la forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo, alcanzando así un mejor desempeño de los empleados.

2. Misión:

Facilitar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los empleados, permitiendo alcanzar la eficiencia en el desarrollo de las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

3. Visión:

Coordinar las actividades de los empleados de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación, evitando la duplicidad de funciones y cumplir de manera eficiente la ejecución de las actividades.

4. Objetivos:

- Proporcionar al personal de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación un instrumento que identifique los procedimientos para realizar las actividades en el momento oportuno.
- Mejorar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo referente a la ejecución de los proyectos y evitar duplicidad de funciones.

- Evitar pérdida de tiempo en consulta a jefes inmediatos sobre actividades a desarrollar.

5. Normas e Instrucciones para su uso:

El presente manual ha sido elaborado de una manera sencilla para un mejor entendimiento y aplicación del mismo.

Para la aplicación de este manual se deberá dar a conocer a todos los empleados que conforman las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación, con el propósito que todos conozcan los procedimientos que les concierne ejecutar. Cada empleado que conforma las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación deberá tener un ejemplar del manual de procedimientos para un mejor conocimiento de las actividades a realizar.

Debe de haber una revisión y actualización del manual con el propósito de mejorar la realización de las operaciones.

FUNDACIÓN XYZ		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Área solicitante	Se solicita personal al Gerente de Recursos Humanos, por escrito con la respectiva justificación.
2	Gerente de Recursos Humanos	Recibe y entrega solicitud al Gerente Administrativo.
3	Administrador	Recibe solicitud, realiza convocatoria a través de los medios de comunicación vigentes
4	Candidatos	Presentan currículum Vitae, en Recepción.
5	Recepcionista	Recibe y entrega currículum al Administrador.
6	Administrador	Recibe y analiza cada currículum, con el área solicitante.
7	Administrador	Selecciona los currículums de los candidatos, según experiencia
8	Administrador	Realiza citas con los candidatos seleccionados del paso anterior, para ser entrevistados.
9	Candidato	Se presenta a la entrevista con el Administrador y el jefe inmediato del área solicitante.
10	Administrador	Entrevistan a los candidatos y el Jefe Inmediato del área solicitante
11	candidato	Se retira y espera respuesta.

12	administrador	Recolecta las entrevistas de por lo menos 3 candidatos, complementa los expedientes, y se analizan con la junta directiva de la organización.
13	Junta Directiva	Reciben y analizan los expedientes de los candidatos, según estudios, conocimientos, experiencia y entrevista, todo lo relacionado con el puesto a ocupar.
14	Junta Directiva	Seleccionan a un candidato, según lo requerido por el puesto.
15	Junta Directiva	Elaboran acta, en donde se detalla a quien se selecciona y la respectiva justificación. Entregan la documentación al Administrador.
16	Administrador	Recibe el Acta y la archiva en el respectivo expediente.
17	Administrador	Informa al candidato seleccionado que se presente a la Institución, en donde se le comunicará a partir de cuándo iniciará labores en el área correspondiente. Entrega solicitud de empleo
18	Candidato	Llena solicitud
19	Administrador	Elabora contrato de trabajo para el candidato.
20	Candidato	Firma el contrato.
21	Administrador	Lleva el contrato de trabajo ya firmado por el empleado para que lo autorice el Gerente de Recursos Humanos.

FUNDACIÓN XYZ		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO: PAGO DE PLANILLAS		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe De Tesorería	Envía la planilla de descuento, de préstamos y anticipos de los empleados a contabilidad.
2	Contador	Recibe y revisa la documentación de los empleados relacionada con descuentos, horas extras y otros tipos de descuentos; así como las planillas de préstamos y anticipos de los empleados.
3	Auxiliar Contable	Digita los Descuentos y las horas extras de los empleados. Entrega al contador para la respectiva revisión el borrador de la planilla.
4	Contador	Recibe y revisa la planilla de sueldos (sueldos, horas extras, vacaciones, aguinaldos, indemnizaciones, prestamos, anticipos y descuentos), las firma y la entrega al Administrador (a) si todo está bien, caso contrario se lo regresa al Auxiliar Contable.
5	Administrador	Revisa las planillas, verificando la asignación presupuestaria. Si hubiese errores la devuelve al Contador para su corrección. Si no encuentra errores, da visto bueno de aprobado, como evidencia de haber revisado los cálculos, colocando su firma y la entrega al Gerente de Recursos Humanos para su debida autorización.
6	Auxiliar contable	Crea un formato del listado de planillas y la ingresa al sistema.

7	Junta Directiva	Recibe planilla, la autoriza y ordena su respectivo pago, por medio de transferencia de cuentas de la organización hacia las cuentas de ahorro de los empleados.-
8	Jefe de Tesorería	Verifica en el sistema bancario, si se ha hecho las transferencias de fondos, a cada uno de los empleados.
9	Contador	Recibe la planilla cancelada, realiza y entrega recibos en original y copia a la recepcionista, para que sea entregado a los jefes de departamentos y a supervisores.
10	Recepcionista	Recibe y entrega recibos a cada uno de los empleados de la oficina, y devuelve la original a contabilidad.
11	Jefe de Departamento	Reciben y llevan los recibos para que los firmen los empleados. Dándole las copias del recibo a los empleados y los originales los devuelven a contabilidad.
12	Contador	Recibe recibos originales y realiza el registro contable correspondiente. Posteriormente, los archiva junto con las planillas en el orden correspondiente.

FUNDACIÓN XYZ		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO: DE CAJA CHICA		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Solicitante	Solicita pago de diferente gasto al Encargado de Caja Chica.
2	Encargado de Caja Chica	Llena "Vale de Caja Chica" en original, pide la autorización al Administrador.
3	Administración	Autoriza el vale de Caja Chica, si es necesario.
4	Encargado de Caja Chica	Recibe el vale de caja chica autorizado. Requiere la firma del solicitante en el vale de caja chica al momento de entregarle el dinero.
5	Encargado de Caja Chica	Firma de "Pagado" el vale de caja chica y lo archiva.
6	Solicitante	Efectúa el gasto, solicita comprobante (factura u otro documento) a nombre de la organización y revisa que esté sellado de "cancelado" por el proveedor.
7	Solicitante	Entrega la factura o documentación de soporte al Encargado(a) del Fondo y reintegra el valor sobrante, si es el caso.
8	Encargado de Caja Chica	Recibe la documentación correspondiente. Liquidada el vale de caja chica indicando el valor real del gasto y el valor a reintegrar, si es el caso.
9	Encargado de Caja Chica	Prepara solicitud de Reintegro de caja chica, la original se envía a

		contabilidad y la copia con firma de recibido la archiva.
10	Encargado de Caja Chica	Ordena los comprobantes de gastos respectivos, los vales de caja chica, con el detalle por proyecto y rubro, debidamente autorizados y remite a contabilidad.
11	Contador	Recibe, revisa y archiva que todos los comprobantes de Caja Chica detallados en la solicitud de reintegro tengan, las respectivas firmas de "autorizado" y los documentos de soporte o las facturas sellados de "Cancelado". Firma la solicitud y la remite al administrador.
12	Administrador	Firma de autorizado la solicitud de reintegro y la remite al Jefe de Tesorería.
13	Jefe de Tesorería	Recibe la solicitud de reintegro ya autorizado, elabora cheque y obtiene firmas de la Junta Directiva.
14	Junta Directiva	Reciben el cheque, lo autorizan y entregan al Jefe de Tesorería.
15	Jefe de Tesorería	Entrega el cheque autorizado al Encargado de la caja chica.
16	Encargado de Caja Chica	Recibe el cheque de reintegro y firma de recibid, luego lo cambia y lo deposita de inmediato en el fondo de caja chica.

FUNDACIÓN XYZ		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO: PAGO DE CHEQUES		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Unidad Solicitante	Llena la solicitud de cheque en el formato definido. Y obtiene autorización de la solicitud de cheque al Administrador o Junta Directiva según sea el caso.
2	Administrador	Autoriza la solicitud de cheque.
3	Solicitante	Entrega la solicitud de cheque autorizado al Jefe de Tesorería.
4	Jefe de Tesorería	Recibe la solicitud de cheque autorizado con sus debidos comprobantes, según sea el caso.
5	Jefe de Tesorería	Revisa si está completa y autorizada la solicitud de Emisión de Cheque.
6	Jefe de tesorería	Liquida los fondos si la documentación esta completa y correcta, entrega como contraseña un "Quedan" en el que se especifica la fecha en que pueden pasar por sus respectivos cheques. (la original para la organización y copia para proveedor o acreedor).
7	Jefe de Tesorería	Elabora cheque y lo remite con sus respectivos Boucher al Contador.
8	Contador	Revisa y verifica que todo esté en orden firmando el Boucher, luego lo entrega al Administrador.
9	Administrador	Revisa que los cheques estén documentados y cumplan con requisitos administrativos y legales; luego los

10	Jefe de Tesorería	entrega al Jefe de Tesorería para que tramite firmas. Los cheques ya firmados se devolverán Jefe de Tesorería. Separa los cheques, según sea el destino de éstos.
11	Jefe de Tesorería	Entrega los cheques a los beneficiarios y pide que le firmen de recibido en el Boucher. En el caso de ser proveedores, éstos deberán presentar el "Quedan" que se le había dado previamente. Entrega documentación original a Contabilidad.
12	Contador	Recibe los Boucher para efectuar la aplicación contable correspondiente al desembolso, luego archiva y custodia la documentación.

c. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Aspectos generales del manual de descripción de puestos:

(Ver anexo n ° 4)

1. Objetivos del manual.

- El manual de descripción de puestos tiene como objetivo dar a conocer las funciones de cada puesto de trabajo y los requisitos básicos necesarios para llevar a cabo las actividades de forma eficiente.
- Definir los puestos de trabajo necesarios, estableciendo a su vez las funciones y los requisitos básicos para el desempeño de las actividades.
- Proporcionar a las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación un instrumento que contenga las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el objetivo de obtener el personal idóneo.

2. Ámbito del manual.

El ámbito del manual serán los puestos de trabajo que conforman las áreas de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación de la zona Metropolitana de San Salvador.

3. Normas para uso y mantenimiento.

A continuación se presenta el conjunto de normas que deben cumplirse, a fin de garantizar la eficacia del manual de descripción de puestos.

- El manual debe usarse para fines de coordinación, control y evaluación del desempeño del personal. El encargado de cada área deberá supervisar periódicamente el contenido de los puestos de trabajo.
- Si se asignan nuevas responsabilidades a los puestos, estos deberán señalarse por escrito en el manual.
- No podrán trasladarse las responsabilidades de un puesto tipo a otro.
- La ejecución de las tareas de cada puesto de trabajo deberán estar en función con los intereses de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

4. Estrategias para su implementación.

A continuación se plantean algunos mecanismos que permiten implementar el manual de descripción de puestos.

- Que el manual de descripción de puestos sea evaluado y aprobado por la administración y dirección de cada una de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.
- Dar a conocer el manual a cada jefe de los departamentos y secciones.
- Entregar una copia del manual a cada jefe de los departamentos y secciones para su difusión y consulta.

2. SISTEMA CONTABLE

f. Descripción del Sistema Contable

1. Datos Generales

1.1. Organizaciones No Gubernamentales

1.2. Actividad principal: desarrollo de programas de Educación y Capacitación.

2. Datos del Sistema.

2.1. La base de evaluación de inventario es el costo de Adquisición o el valor de costo o mercado que sea más bajo.

2.2. Los inventario se harán periódicamente cada 31 de diciembre

2.3. El sistema de depreciación de activo fijo será: línea recta

2.4. Sistema de Codificación de cuentas :

Un dígito: Clasificación principal

Dos dígitos: Rubro de agrupación

Tres dígitos: Cuenta principal

Cinco dígitos: Sub-cuenta

Siete dígitos: Sub-sub-cuenta.

Conforme a lo detallado la clasificación principal identificada con un dígito sería:

- 1 ACTIVO
- 2 PASIVO
- 3 PATRIMONIO
- 4 CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS
- 5 CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS
- 6 CUENTAS DE CIERRE
- 7 CUENTAS DE MEMORANDUM

Los rubros de agrupación de cuentas le corresponderán dos dígitos así:

11 ACTIVO CIRCULANTE

12 ACTIVO FIJO

13 DIFERIDO Y TRANSITORIO

A las sub-cuentas les corresponderán cinco y siete dígitos respectivamente y son las que servirán para registrar las operaciones en aquellas cuentas que requieran de un control mas detallado.

3. Datos de los registros contables y otros.

3.1. La contabilidad se llevara en libros empastados y foliados

3.2. Los libros a legalizar son los siguientes:

- Diario-mayor
- Libro de Estados Financieros
- Libros auxiliares de gastos
- Libro de actas de Asamblea General
- Libro de actas de Junta Directiva

- Libro de Registro de Miembros
- Libro de IVA, Compras.

4. Forma en que se llevarán los libros:

- Libro Diario-mayor, con anotaciones diarias de las operaciones
- Auxiliares : Anotaciones diarias
- Libro de Estados Financieros, se registrarán los estados Financieros preparados al final de cada ejercicio contable.
- Libros de IVA diariamente se anotarán las operaciones.
- Libro de actas de Asamblea General, con cada acta de Junta Directiva y acuerdos tomados.
- Libro de registro de miembros, se registrara el nombre completo de cada miembro y sus generales.

g. CATALOGO DE CUENTAS (ver anexo n° 5)

c. MANUAL DE APLICACIÓN (ver anexo n°6)

d. POLÍTICAS PARA EL PROCESAMIENTO CONTABLE DE LAS OPERACIONES

1. Se considerará información contable solo las que se encuentre dentro de los elementos del sistema establecido.

2. Todas las transacciones deberá ser documentada, sin excepciones.
3. El departamento autorizado para el registro de las operaciones será el departamento de contabilidad.
4. Toda operación deberá ser registrada a más tardar el día hábil siguiente de haberse realizado.
5. No deberán hacerse registros contables sin respaldo documental.
6. En todo registro se usarán específicamente las cuentas afectadas.
7. El registro de las operaciones se hará en forma consistente, ordenada cronológicamente, sin borrones, enmendaduras o tachaduras.
8. Los conceptos utilizados deberán ser claros, objetivos y sin doble sentido.
9. No deberán quedar espacios en blanco o renglones vacíos entre un registro y otro.
10. En ningún momento se harán registros contables, contraviniendo el proceso establecido.
11. Se formularan Estados Financieros en forma trimestral, estos deberán reflejar la posición financiera de la

- organización, a través de un Balance General y un Estado de Resultado.
12. La persona a cargo de los registros contables, no deberá ser la misma que autoriza o firma los cheques.
 13. La administración tendrá una supervisión constante sobre el desarrollo del Sistema de contabilidad.
 14. No se registrarán comprobantes con borrones, enmendaduras o tachaduras.
 15. Todo error o irregularidad en los elementos del sistema, solo será corregido previa autorización de la administración.
 16. La preparación de comprobantes, sin base cierta de una operación realizada, será considerada fraudulenta.
 17. La persona que autorice comprobantes contables sin cerciorarse de su veracidad adquiere responsabilidad solidaria con la persona que prepara el comprobante.
 18. No se registrarán comprobantes que tengan vacíos en su contenido.
 19. En forma periódica se informará a Junta Directiva sobre el desarrollo del sistema contable y sobre la situación económica de la organización.

20. La Junta Directiva, por mayoría y en común acuerdo con la Dirección General y la Administración podrán modificar, aumentar o disminuir los alcances de estas políticas.

21. Toda instrucción relacionada con contabilidad, será canalizada por medio de la Dirección General.

e. FORMULARIOS PARA DOCUMENTACIÓN DE OPERACIONES CONTABLES

Como parte de los componentes del Sistema Contable se presentan algunos ejemplos de formas contables que pueden facilitar la documentación de operaciones de la organización

COMPROBANTE DE DIARIO

FECHA _____ (1) COMPROBANTE DE DIARIO N° _____ (2)

CUENTA		CONCEPTO	CANTIDAD EN \$		
MAYOR	SUBCUENTA		PARCIAL	DEBE	HABER
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		TOTALES			

PREPARADO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

COMPROBANTE DE DIARIO

Es un comprobante utilizado para asentar las diversas transacciones que realiza toda entidad económica, en el cual se presentan debidamente codificadas las cuentas que servirán para acumular la diversidad de operaciones que se generen durante el periodo contable.

Su utilización se resume en los siguientes pasos:

1. Fecha en que sucedió la transacción
2. Número correlativo del movimiento contable
3. Columna donde se coloca el código de la cuenta de mayor
4. Columna donde se coloca el código de las subcuentas utilizadas de acuerdo a la naturaleza de la transacción
5. Se detalla el nombre de la cuenta y las subcuentas respectivas
6. En esta columna se anota el valor asignado a las subcuentas
7. Representa el valor que se carga o recibe al momento de la transacción
8. Representa el valor que se abona o entrega al darse la operación
9. Iniciales de los responsables en contabilidad

COMPROBANTE DE CHEQUE

	CUENTA N° ____ (1)
	SERIE
	CHEQUE N° ____ (2)
SAN SALVADOR _____ DE ____ (3) _____ DE ____ 20 ____	POR \$ _____ (4)
PAGUESE A LA ORDEN DE _____	(5)
LA SUMA DE _____	(6)
_____ DOLARES .	
BANCO _____ (7)	_____ (8)
FIRMAS AUTORIZADAS	

CONCEPTO: _____ (9)				

CODIGO DE CUENTA	NOMBRE DE CUENTA	PARCIAL	DEBE	HABER
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
_____		(15)	_____	
HECHO POR	REVISADO POR		RECIBÍ CONFORME	

COMPROBANTE DE CHEQUE (VOUCHER)

Utilizado como una herramienta del control interno, contribuye a ejercer un control específico sobre el manejo de los cheques emitidos, así mismo revela las cuentas tanto bancarias, como de registro deberán ser afectadas por su emisión, permite el control de la correlación numérica y de la identificación de la persona que en defecto del beneficiario hace efectivo el retiro del cheque.

Los pasos para la utilización de este documento son:

1. Número de la cuenta a la cual se girará el cheque
2. Número del correlativo del cheque
3. Fecha de elaboración del cheque
4. Valor en números de la cantidad desembolsada
5. Nombre del beneficiario
6. Cantidad desembolsada en letras
7. Nombre del banco donde se tiene la cuenta a la cual se han girado los cheques.

8. Firmas de las personas autorizadas que se tienen registradas para la cuenta en el banco.
9. Se anota el concepto sobre lo que se giro el cheque
10. Se anota el código contable de la cuenta bancaria utilizada
11. Se anota el nombre de la cuenta de acuerdo al catálogo de cuentas.
12. Valor que corresponde a las subcuentas utilizadas en la transacción.
13. Valor que corresponde a la cuenta de cargo.
14. Valor que corresponde a la cuenta de abono y por lo general afecta a la cuenta de bancos.
15. Firma de las personas involucradas en la transacción.

VALE DE CAJA CHICA

INSTITUCION: _____	
VALE DE CAJA CHICA	
POR \$ _____ (1)	N° _____
HE RECIBIDO LA SUMA DE : _____ (2)	

EN CONCEPTO DE : _____ (3)	

_____ (4)	_____ (5)
RECIBE	ENTREGA
SAN SALVADOR _____ DE _____ DE _____ (6)	

VALE DE CAJA CHICA

Es un formulario de tipo descriptivo en el que se anota el monto de egresos menores generados por caja chica, tiene espacio para el concepto del egreso, fecha y firmas responsables.

Tiene el propósito de facilitar el registro de egresos de caja chica y servir de evidencia comprobatoria.

Los pasos para la utilización de este documento son:

1. Se coloca la cantidad a pagar del fondo de caja chica
2. Se detalla en letras la cantidad del numeral N°1
3. Se explica el uso o destino del valor pagado
4. Nombre y firma de la persona a quien se le entrega el dinero
5. La firma de la persona encargada del fondo de caja chica
6. Fecha en que se realiza la operación.

REGISTRO DE ACTIVO FIJO -DEPRECIACION

Cuenta de mayor : _____ (1)				
Subcuenta : _____ (2)				
Ubicación : _____ (3)				
Descripción: _____ _____ (4)				
Fecha se adquisición: _____ (5) Vida útil : _____ (6)				
Costo de adquisición : _____ (7) Valor residual: _____ (8)				
Método de depreciación: _____ (9) Periodo: _____ (10)				
Fecha	Concepto	Cuota depreciable	Depreciación acumulada	Valor libros
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)

Preparó

Revisó

Autorizó

REGISTRO DE ACTIVO FIJO -DEPRECIACION

Este formulario está diseñado para generar una base de registro que permita conocer la pérdida de valor por depreciación de los activos fijos de la organización, ya sea como consecuencia del uso, obsolescencia, destrucción u otras causas.

El objetivo de este formulario es el de servir de base técnica para el control de activos fijos depreciables.

Los pasos para la utilización de este documento son:

1. Descripción de la cuenta según sistema contable
2. Descripción de la subcuenta según sistema contable
3. Lugar de ubicación del bien.
4. Características del bien.
5. Se anota el día, mes, año de la compra.
6. Tiempo de vida útil que se estima durara el bien.
7. Monto por el cual fue adquirido el bien.
8. Valor del bien.
9. Método de depreciación que se le aplica al bien.
10. Retiro del bien.

11. Momento en que se empieza a utilizar el bien y que inicia el periodo de depreciación
12. Descripción del bien a depreciar
13. Valor del bien a depreciar expresado en dinero
14. Valor anual, mensual reclamado.
15. Se anota el valor que queda por depreciar para el siguiente periodo.

FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL

FUNDACION XYZ Actividad Económica: _____ _____ Fecha: _____ (1) Condición de pago: _____ (2)			Factura n° _____ Registro N° _____ NIT _____	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
SUMAS				
VENTAS EXENTAS				
VENTA TOTAL				(8)

Distribución: Original Emisor y Revisión de la DGII

Duplicado Cliente

Triplicado Contabilidad.

FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL

1. **Fecha:** El día , mes y año que se realiza la venta
2. **Condiciones de pago:** Especificar la forma de pago
3. **Cantidad:** La cantidad de vendida de bienes o servicios.
4. **Descripción:** Describe el tipo de bien que se ha vendido
5. **Precio unitario:** Precio por unidad de l bien o servicio vendido.
6. **Ventas Exentas:** Si el bien o servicio esta exento del impuesto de IVA (Impuesto al Valor Agregado)
7. **Ventas Afectas:** Si el bien o servicio esta gravado con el impuesto de IVA (Impuesto al Valor Agregado).
8. **Sumas:** Total de ventas exentas y gravadas.

COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL

FUNDACION XYZ		CREDITO FISCAL		
Actividad Económica: _____		N° _____		
Cliente: _____ (1)		REGISTRO _____		
Dirección: _____ (2)		NIT _____		
Municipio: _____ (3)				
Fecha: _____ (4)				
Registro N°: _____ (5)				
Giro: _____ (6)				
Condición de pago: _____ (7)				
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Ventas exentas	Ventas afectas
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Son:		Sumas	_____	_____ (13)
		% de IVA		_____ (14)
		Sub total		_____ (15)
		Venta exenta		_____ (16)
		Venta total		_____ (17)

Distribución: Original y triplicado para el cliente

Duplicado para emisor y revisión de la DGII

Cuadruplicado para contabilidad.

COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL

Es el documento emitido a otros contribuyentes, al momento de prestar los servicios y recibir las remuneraciones sean estas operaciones exentas o afectas, dicho documento no deberá emitirse a consumidores finales. Par su administración serán necesarias las siguientes copias:

1. **Cliente:** Nombre del cliente.
2. **Dirección:** Dirección del cliente
3. **Municipio:** Nombre del municipio.
4. **Fecha:** Día, mes, año, que se realiza la venta.
5. **Registro:** Número de registro de contribuyente de IVA del cliente
6. **Giro:** Actividad económica del cliente
7. **Condiciones de pago:** especificar la forma de pago.
8. **Cantidad:** La cantidad del bien o servicio vendido.
9. **Descripción:** Describe el tipo de bien o servicio vendido.
10. **Precio Unitario:** precio por unidad del bien o servicio vendido.

- 11. Ventas Exentas:** Si el bien o servicio esta exento del impuesto de IVA (Impuesto al Valor Agregado).
- 12. Ventas Afectas:** Si el bien o servicio esta gravado con el impuesto de IVA (Impuesto al Valor Agregado).
- 13. Sumas:** Suma de las ventas exentas y gravadas.
- 14. IVA:** Valor del IVA sobre las ventas gravadas.
- 15. Sub-Total:** Sumas de las ventas gravadas mas IVA.
- 16. Ventas Exentas:** Total de las ventas exentas.
- 17. Venta Total:** Resultado de sumar el sub-total mas las ventas exentas.

NOTA DE DEBITO

FUNDACION XYZ			NOTA DE DEBITO REGISTRO N° _____ NIT _____
Actividad Económica: _____			
Cliente: _____ (1)			
Dirección: _____ (2)			
Municipio: _____ (3)			
Fecha: _____ (4)			
Registro N°: _____ (5)			
Giro: _____ (6)			
Condición de pago: _____ (7)			
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
(8)	(9)	(10)	(11)
		SUMAS	(12)
		%IVA	(13)
		VENTA TOTAL	(14)

Distribución: Original y triplicado para el cliente

Duplicado para emisor y revisión de la DGII

Cuadruplicado para contabilidad.

NOTA DE DEBITO

1. **Cliente:** Nombre del cliente.
2. **Dirección:** Dirección del cliente
3. **Municipio:** Nombre del municipio.
4. **Fecha:** Día, mes y año de la nota de debito.
5. **Registro:** Numero de registro de contribuyente de IVA
(Impuesto al Valor Agregado).
6. **Giro:** Actividad económica del cliente.
7. **Condiciones de pago:** Especificar forma de pago
8. **Cantidad:** la cantidad de bienes o servicios vendidos.
9. **Descripción:** Describe el tipo de bien o servicio vendido.
10. **Precio unitario:** Precio por unidad del bien o servicio vendido.
11. **Total:** Resultado de multiplicar la cantidad por el precio unitario.
12. **Sumas:** Cantidad acumulada que resulta de sumar los totales.
13. **% de IVA:** valor de IVA (Impuesto al Valor Agregado)
14. **Venta Total:** Valor total de la nota de debito.

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

El plan de implementación pretende proporcionar lineamientos que se necesitan para determinar las actividades que orientan al desarrollo del sistema de control interno administrativo propuesto, para las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación. Este plan contiene los siguientes aspectos: los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del sistema, las políticas que deberán aplicarse para orientar el logro de los objetivos, además las actividades administrativas necesarias, los recursos indispensables para la implementación del mismo, de igual manera la selección del método para poner en marcha el sistema y por último el cronograma respectivo.

1. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del sistema de control interno administrativo son los siguientes:

- **General**

- Determinar las actividades necesarias para la puesta en marcha del sistema para cada una de las áreas de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación, a fin de que este sea utilizado como una herramienta de apoyo.

- **Específicos**

- Identificar los recursos humanos, materiales financieros y técnicos a utilizar para llevar a cabo una adecuada implementación del sistema.
- Definir las unidades responsables de la puesta en marcha del sistema de control interno administrativo, para que vigilen y controlen el cumplimiento del sistema.
- Establecer el curso de acción a seguir por parte de la alta dirección para llevar a cabo la implementación del sistema propuesto.
- Establecer cronológicamente las diversas actividades, con el objeto de verificar el tiempo de realización de las mismas.

2. Políticas.

Las políticas que deberán considerarse para la puesta en marcha del sistema son las siguientes:

- Establecer mecanismos efectivos para obtener una asignación presupuestaria que provea los fondos necesarios para la ejecución del plan de implementación.
- Contar con el apoyo del sistema de control interno administrativo que se propone.
- Proporcionar a los jefes de cada área el plan de implementación respectivo.

3. Actividades administrativas

Para que el sistema de control interno administrativo propuesto pueda implementarse, deben realizarse las siguientes actividades administrativas:

- Presentación

Se refiere a dar a conocer el documento para discutir la validez del mismo, con el objetivo de que se apruebe y entre en vigencia. (Responsable: Junta Directiva)

- **Aprobación del sistema**

Esta aprobación se realizará a través de un estudio técnico de evaluación realizada por el personal que conozca dicha actividad y que permita sugerir a las actividades correspondientes la toma de decisiones sobre la implementación del sistema de control interno administrativo. (Responsables: Asamblea General y Junta Directiva)

- **Reproducción y distribución**

Previa aprobación del sistema de control interno administrativo, se procederá a la reproducción de los instrumentos técnicos administrativos y su respectiva distribución en los departamentos y secciones correspondientes, es decir que éste sistema tiene que difundirse en los departamentos y secciones que pertenecen a las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación. (Responsable: Dirección General)

- **Divulgación, capacitación y adiestramiento de personal**

Consistirá en orientar a los jefes de cada área sobre los objetivos y políticas. Con la finalidad de que estos adquieran conocimientos sólidos. Así mismo se pretende brindar a los empleados, conocimientos básicos que serán necesarios para el

mejor desempeño de las actividades que ellos realizan.

(Responsable: consultoría)

- **Designación de los puestos de trabajo**

Se refiere a que dentro de la nueva estructura, el jefe de cada área deba asignar los puestos de trabajo existentes en cada área, con el objetivo que cada uno cumpla con los requisitos mínimos en cuanto a conocimientos y experiencias. (Responsable: Jefe de cada área).

- **Gestionar la obtención de recursos adicionales**

De acuerdo a las necesidades de los recursos existentes se harán gestiones de recursos adicionales para lograr así efectividad en el plan de implementación.

(Responsable: Dirección General)

- **Puesta en marcha**

Una vez capacitado el personal tanto operativo como administrativo permitirá el inicio de la ejecución del sistema de control interno administrativo, para lo cual se debe mantener un clima organizacional confiable que facilite el desarrollo de las actividades que contempla el mismo. (Responsable: Jefe de cada área y el personal)

- **Seguimiento y control**

Para lograr una adecuada implementación sobre el sistema, se debe tener el apoyo completo de la administración y dirección de cada organización, además será necesario el apoyo logístico y material que permita al personal involucrado el acceso a los instrumentos que tiene el sistema; así mismo mantener el personal en constante actualización de conocimiento y práctica, a través de seminarios para permitir el desarrollo de las actividades de acuerdo a los objetivos preestablecidos, que aseguren la obtención de la información veraz y oportuna independientemente de cualquier tipo de cambio en la ejecución de políticas y modernización del estado.

(Responsables: Dirección General y Administración).

- **Evaluación**

El informe sobre el sistema de control interno administrativo deberá ser revisado por la administración o dirección, para verificar si las metas de los niveles administrativos y operativos satisfacen el objetivo del mismo.

(Responsables: Dirección General y Administración).

GUIA PARA LA IMPLMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.

Para implementar el Sistema de Control Interno Administrativo, es necesario realizar diferentes actividades; a continuación se presentan los lineamientos a seguir para ponerlos en práctica.

1. Introducción

Un buen Sistema de Control Interno Administrativo es indispensable en cualquier organización para poder realizar de manera más efectiva las actividades que en estas se llevan a cabo, es por ello que es necesario poder contar con un Sistema que facilite la realización de todas estas actividades y así poder cumplir con los objetivos y metas propuestos por la organización.

2. Objetivos

- Orientar a los encargados de la puesta en marcha del Sistema de Control Interno Administrativo en las diferentes ONGS sobre las funciones que deberán realizar para poder llevar a cabo la implementación del sistema.

- Establecer cuales son las actividades que los encargados de la implementación del sistema deberán realizar para facilitar el desarrollo del Sistema de Control Interno Administrativo.

3. Organización

La implementación del Sistema de Control Interno Administrativo será responsabilidad de la Dirección General el cual tendrá como responsabilidad promover la importancia, beneficios y seguimiento del mismo.

4. Actividades a realizar

La unidad responsable de la implementación del sistema deberá ejecutar las actividades siguientes:

Reproducciones:

Las reproducciones y distribución del sistema se hizo en base al número de páginas que contiene el Sistema de Control Interno Administrativo que consta de 61 páginas, cada copia tiene un precio unitario de \$ 0.02ctv. Y se le proporcionara una reproducción completa a cada una de las personas que conforman las diferentes áreas de trabajo en las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan Programas de Educación y

capacitación; el costo total de las reproducciones es de \$7.32 (El costo es de \$1.22 por copia por un total de 6 departamentos en la organización) Además se le agrega el costo del anillado por reproducción a un precio de \$ 1.00 por ejemplar siendo un total de \$ 6. El costo total de las reproducciones es de \$13.32

Capacitación: El jefe de de cada área será el encargado de llevar a cabo la capacitación la cual será el medio a través del cual se dará a conocer lo que contiene el Sistema de Control Interno Administrativo para el cumplimiento de los proyectos de Educación con el fin, de que los empleados adquieran el conocimiento de las herramientas administrativas que conforman el sistema, con el propósito de facilitar el desarrollo de las actividades en la ejecución de los proyectos de educación y capacitación.

La capacitación se desarrollará en dos módulos los cuales se impartirán en dos días en la jornada de la tarde. El contenido del Programa de Capacitación Sobre el uso del Sistema de Control Interno Administrativo para el Cumplimiento de los Proyectos de Educación y Capacitación se divide en módulos:

Módulo N° 1

- Objetivos del Sistema

- Plan de Organización y procedimientos de los principales Planes o Proyectos de las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan Programas de Educación y Capacitación
- Manual de Organización.

Módulo N° 2

- Manual de Procedimientos Básicos
- Manual de Descripción de Puestos
- Supervisión del Sistema

La capacitación se realizará en el área de reunión de junta directiva el total de personas que asistirán es de seis; que son los que conforman las jefaturas de las diferentes áreas de trabajo de la organización, los costos en los que incurrirá la capacitación son los siguientes: Agua \$2.00, Café \$1.15 y Refrigerio \$20.00.

La exposición se realizará utilizando como material de apoyo un cañón el cual será alquilado por 6 horas con el costo de \$ 7.00 por hora, haciendo un total de \$ 42.00 en las 6 horas.

El costo total de la capacitación está valorado en \$65 por los 2 días que se impartirá la capacitación en la semana. Vale aclarar no se le va a remunerar al director general por la capacitación ya que está dentro de sus responsabilidades de trabajo. La

capacitación se impartirá en un mes teniendo un costo total de \$260.

Auditoría Interna:

Partiendo que las Organizaciones No Gubernamentales no cuenta con los servicios de un auditor interno se lo propone que contrate sus servicios el cual devengará un sueldo de \$ 450 mensuales, haciendo un total de \$5,400 en 12 meses que es el período en que se ejecutarán los proyectos de educación y capacitación que son a corto plazo.

Descripción	Costo
Reproducciones	\$13.32
Capacitación	\$260
Auditoría Interna	\$5,400
Otros Gastos e Imprevistos	\$100
Total	\$5,773.32

5. Detalle de los costos de inversión

Para la puesta en marcha del sistema de control interno administrativo, se deberá contar con recursos humanos, materiales y financieros.

5.1 Recursos Humanos

Comprende el personal designado para poner en marcha el desarrollo del sistema en las distintas ONGS, de la misma manera todas aquellas personas que participan directa o indirectamente en el desarrollo del sistema.

5.2 Recursos materiales

Son todos aquellos necesarios para la puesta en marcha del sistema dentro de las organizaciones.

5.3 Recursos financieros

Las Organizaciones No Gubernamentales deben poseer la capacidad financiera necesaria para la puesta en marcha del Sistema de Control Interno, considerando que estos fondos son una inversión y a la vez un aprovechamiento para el personal.

6. Fuentes de inversión

De acuerdo a las necesidades de los recursos existentes se harán gestiones de recursos adicionales para lograr así efectividad en le plan de implementación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se presentan las actividades a realizar y el tiempo estimado para la puesta en marcha del plan de implementación.

N°	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación.	■																								
2	Aprobación del sistema.		■	■																						
3	Reproducción y distribución.				■	■																				
4	Divulgación, capacitación y adiestramiento del personal.						■	■	■	■																
5	Designación de los puestos de trabajo.										■	■	■	■												
6	Obtención de recursos adicionales.														■	■	■	■								
7	Puesta en marcha.																		■	■	■	■	■	■	■	■
8	Seguimiento y control.																		■	■	■	■	■	■	■	■
9	Evaluación.																		■	■	■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Chiavenato Idalberto, Administración, 3ª edición
- Chiavenato Idalberto .Introducción a la Teoría General de la Administración
- Harold Koontz y Heinz Weihrich

Administración una Perspectiva Global

Industria Editorial Mexicana
- Mercado Salvador, H. (1995). Administración aplicada. Teoría y Práctica.
- Robbins Stephen P, "Administración" 8ª Edición
- Robbins ,Stephen P. "Administración teoría y práctica"
- Stoner, James A. F.

Administración

Editorial Pearson Educación, sexta edición
- Thomas S. Bateman, Administración /Una ventaja competitiva 4 Edición.

FOLLETO

- Corte de Cuentas de la República, Normas Técnicas de Control Interno

LEY

- Código Civil de El Salvador

TESIS

- Diseño de un sistema de control interno administrativo para el cumplimiento de planes de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, Departamento de La Unión período 2003-2005
Majano Martínez, Narda de La Paz
Universidad de El Salvador, 2003
- Diseño de manuales de organización y procedimientos administrativos para la reorganización de las unidades de registro académico de las instituciones de educación superior en la zona occidental
Martínez Mendoza, Leslie
Universidad de El Salvador, 2003.
- Diseño de un sistema de control interno administrativo para las unidades de la Gerencia General de la Universidad de El Salvador.
Arana Velásquez, María Irene

Universidad de El Salvador, 1999

INTERNET

- www.google.com
- www.monografias.com
- www.rincondelvago.com
- [es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n no gubernamental](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n_no_gubernamental)

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ANEXO 1

Encuesta para el diagnóstico de las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

Objetivo: Realizar un diagnóstico con la finalidad de recolectar información para la elaboración de un Sistema de Control Interno Administrativo, el cual se espera sea una herramienta importante para las Organizaciones No Gubernamentales que Desarrollan Programas de Educación y Capacitación.

La información proporcionada será exclusivamente confidencial que se utilizara con fines académicos.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que estime conveniente en cada una de las preguntas dadas a continuación y complete en los casos necesarios.

1. ¿Qué tipos de planes de los que se le mencionan a continuación aplican en la organización?

a. Visión-Misión	<input type="checkbox"/>	e. Programas	<input type="checkbox"/>
b. Metas-Objetivos	<input type="checkbox"/>	f. Presupuestos	<input type="checkbox"/>
c. Estrategias	<input type="checkbox"/>	g. Procedimientos	<input type="checkbox"/>
d. Políticas	<input type="checkbox"/>	h. Reglas-Normas	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Otros

Especifique: _____

2. ¿Si se aplican planes en la organización con que periodicidad se elaboran?

a. Corto plazo (hasta 1 año)

b. Largo plazo (más de 4 años)

c. Ambos Plazos

d. Otros, especifique: _____

3. ¿Existen políticas para cada área de la organización?

Si No

4. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿con cuál de las siguientes políticas cuenta la organización?

a. De personal

b. Financieras

c. De manejo de documentos

d. De evaluación del trabajo

e. Otras, especifique. _____

5. ¿La organización cuenta con organigrama actualizado?

Si No

6. ¿Cuáles de los manuales que se le indican a continuación, posee la organización?

a. Manual de Organización

b. Manual de Procedimientos administrativos

c. Manual de descripción de Puestos

d. Manual de bienvenida

e. Otros, especifique _____

7. ¿Se realizan capacitaciones para el personal?

Si No

8. Si su respuesta es afirmativa, ¿con qué frecuencia se realizan las capacitaciones para el personal?

a. Mensuales

- b. Trimestrales
- c. Semestrales
- d. Anuales
- e. Otros, especifique : _____

9. Si se realizan capacitaciones para el personal, especifique en cuál de las siguientes áreas:

- a. Áreas de Recursos humanos
- b. Área Contable
- c. Área de Control Interno
- d. Otras, especifique : _____

10. ¿Se desarrollan evaluaciones sobre el desempeño de los empleados?

Si No

11. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones al personal?

- a. Mensuales
- b. Trimestrales
- c. Semestrales
- d. Anuales
- e. Otras , especifique: _____

12. ¿De qué manera se da la comunicación entre la gerencia y el personal de trabajo?

- a. Verbal
- b. Escrita
- c. Ambas

13. ¿El encargado de cada área de la organización permite a los empleados participar en la toma de decisiones?

Si No

14. Si su respuesta anterior es afirmativa cuales son los mecanismos de participación de los empleados en la toma de

decisiones.

15. ¿Existe una unidad encargada de la Supervisión Administrativa dentro de la organización?

Si No

16. Si su respuesta anterior es afirmativa mencione que unidad es la encargada de la Supervisión
-

17. ¿Qué tipo de problemas son más frecuentes en la institución?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| a. De personal | <input type="checkbox"/> |
| b. De toma de decisiones | <input type="checkbox"/> |
| c. De administración de documentos | <input type="checkbox"/> |
| d. De uso de recursos | <input type="checkbox"/> |
| e. Otros, especifique: | <input type="text"/> |

18. ¿Considera que el recurso humano, material, financiero y técnico es bien utilizado dentro de la organización?

Si No

Porqué:

19. ¿En la medida que se aplica el Control Interno Administrativo, se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas dentro de la organización?

Si No

Porqué:

20. ¿El sistema contable con que cuenta la institución posee los siguientes documentos?

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Manual de descripción | <input type="checkbox"/> |
| b. Catalogo de cuentas básico | <input type="checkbox"/> |
| c. Manual de aplicación | <input type="checkbox"/> |
| d. Formularios de control de operaciones | <input type="checkbox"/> |
| e. Estados Financieros | <input type="checkbox"/> |

21. ¿Para cuales de los siguientes movimientos contables se cuenta con formularios pre-elaborados?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a. Comprobante de diario | <input type="checkbox"/> |
| b. Comprobante de ingreso | <input type="checkbox"/> |
| c. Vale de caja chica | <input type="checkbox"/> |
| d. Reintegro de caja chica | <input type="checkbox"/> |
| e. Planilla de sueldos y salarios | <input type="checkbox"/> |
| f. Otros , | |

especifique: _____

22. ¿Existe un Sistema de Control Interno Administrativo en la organización?

Si No

23. ¿Existe Departamento, Sección o Unidad para ejecutar el Control Interno Administrativo?

Si No

24. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué Departamento, Sección o Unidad es la encargada?

25. ¿Qué tipos de controles se emplean durante el desarrollo de las actividades administrativas?

- a. Controles financieros
- b. Presupuestos
- c. Auditoría interna y externa
- d. Graficas de control
- e. Informes

26. Con cuáles de las siguientes limitaciones cuenta el Sistema de Control interno que funciona en la organización:

- a. No garantiza el cumplimiento de los objetivos
- b. Solo brinda seguridad razonable
- c. Se puede presentar el error humano
- d. Ninguna de las anteriores
- e. Otros, especifique : _____

27. ¿Considera que al utilizar un adecuado sistema de Control Interno Administrativo se obtendrán mejores resultados en las operaciones administrativas de la organización?

Si No

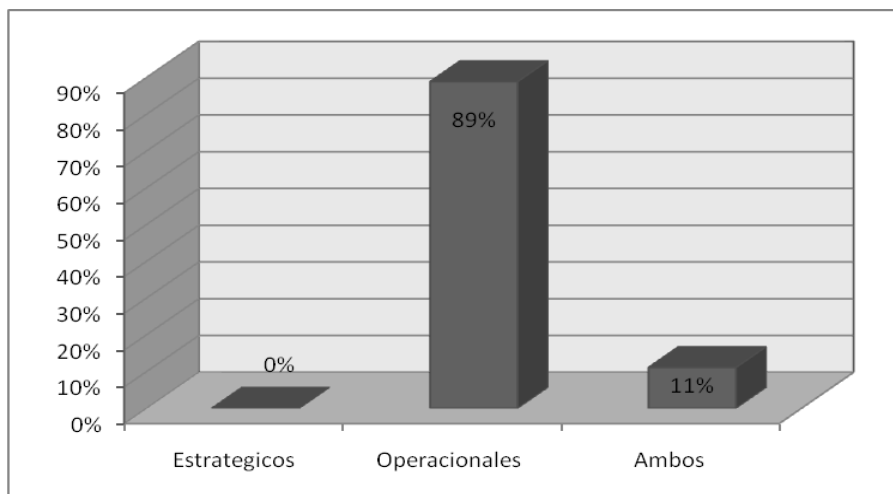
ANEXO 2

Pregunta n°1

¿Qué tipos de planes de los que se le mencionan a continuación aplican en la organización?

Objetivo: Investigar con qué tipo de plan trabaja cada organización.

Alternativa	N°	%
Estratégicos	0	0%
Operacionales	8	89%
Ambos	1	11%
Total	9	100%



ANALISIS:

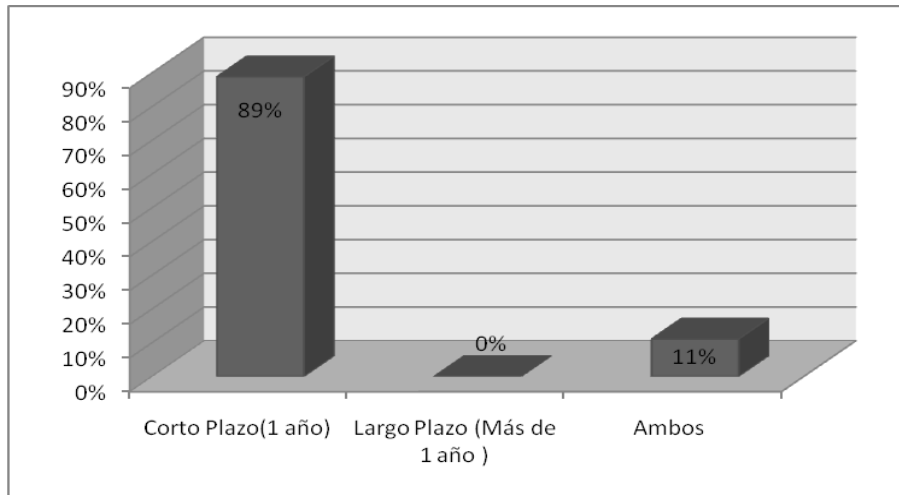
El 89% de las Oganizaciones No Gubernamentales aplican planes operacionales para el desarrollo de sus actividades, el 11% que representa una Organización afirma que trabaja con ambos planes tanto estrategicos como operacionales para ejecutar los proyectos educativos.

Pregunta n°2

¿Si se aplican planes en la organización con que periodicidad se elaboran?

Objetivo: Determinar con que frecuencia se elaboran los planes que se aplican en la organización.

Alternativa	N°	%
Corto Plazo(1 año)	8	89%
Largo Plazo (Más de 1 año)	0	0%
Ambos	1	11%
Total	9	100%



ANALISIS:

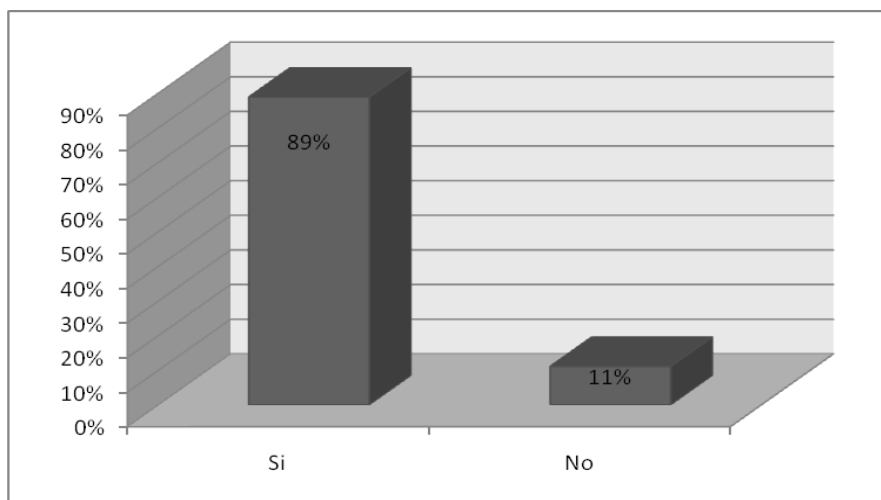
La mayoría de Organizaciones No Gubernamentales encuestadas que esta representado por el 89% elaboran planes a corto plazo debido a que los proyectos que ejecutan los desarrollan en un plazo menor o igual a un año, el 11% restante que representa una Organización trabaja tanto con planes de corto y largo plazo debido a que algunos de los proyectos o actividades que realiza requiere de un periodo mayor a un año.

Pregunta n°3

¿Existen políticas para cada área de la organización?

Objetivo: Conocer si existen políticas en cada área de trabajo.

Alternativa	N°	%
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%



ANALISIS:

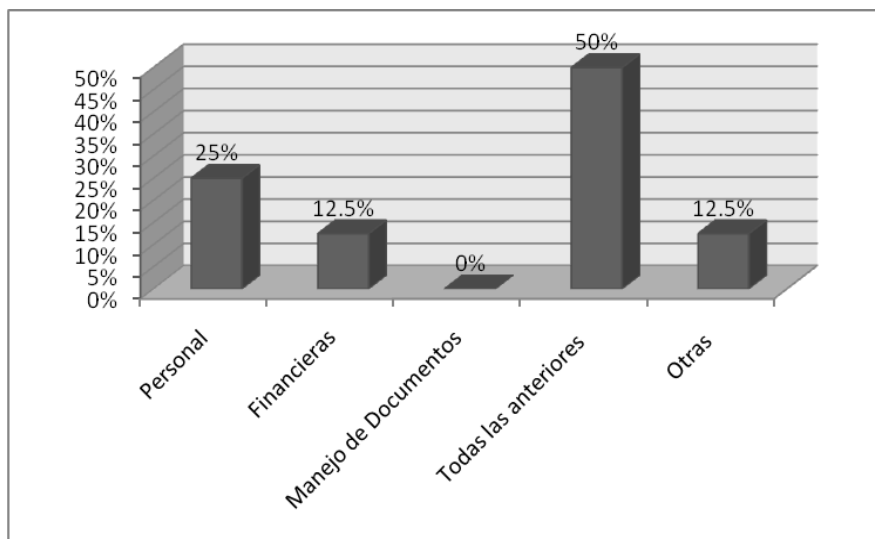
El 89% de las Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan programas de Educación y Capacitación cuentan con políticas definidas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización. El 11% respondió no contar con políticas para el funcionamiento organizacional.

Pregunta n°4

Si su respuesta anterior es afirmativa ¿con cuál de las siguientes políticas cuenta la organización?

Objetivo: Conocer cuáles son las políticas con las que cuenta la organización.

Alternativa	N°	%
Personal	2	25%
Financieras	1	12.5%
Manejo de Documentos	0	0%
Todas las anteriores	4	50%
Otras	1	12.5%
Total	8	100%



ANALISIS:

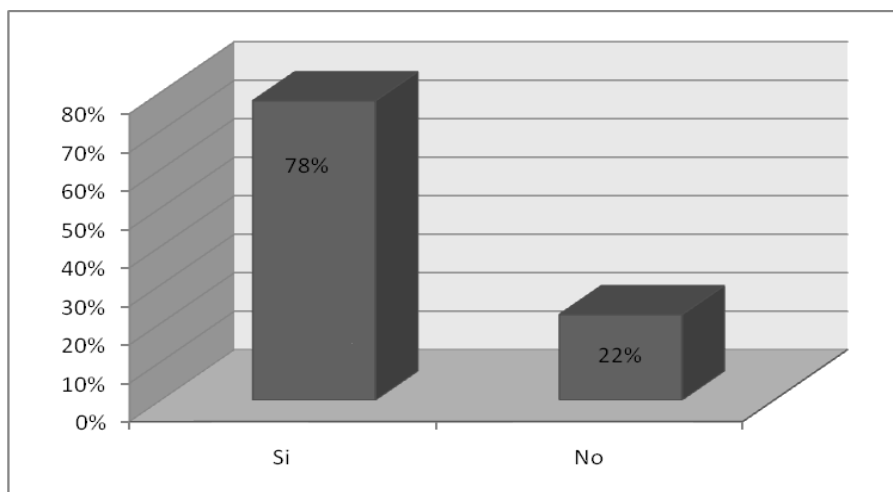
El 50% de las Organizaciones No Gubernamentales trabaja con políticas tanto de personal, financieras y manejo de documentos, mientras que el 25% de las Organizaciones solamente trabaja con políticas de personal, el 12.5% cuenta con políticas financieras y el 12.5% restante aplican otras políticas dentro de la organización.

Pregunta n°5

¿La organización cuenta con organigrama actualizado?

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con un organigrama actualizado.

Alternativa	N°	%
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%



ANALISIS:

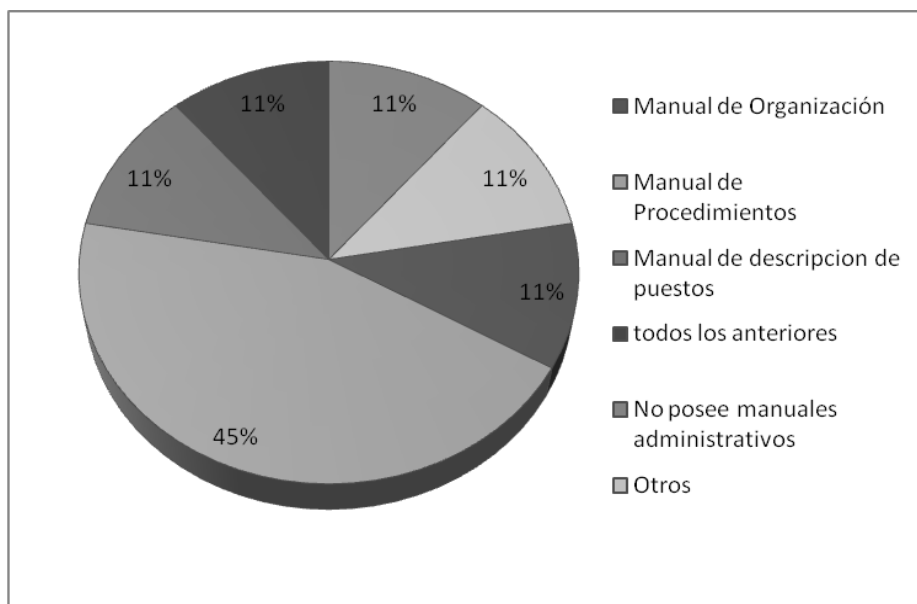
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 78% de las organizaciones No Gubernamentales cuenta con un organigrama actualizado, mientras que el 22% restante no posee.

Pregunta n°6

¿Cuáles de los manuales que se le indican a continuación, posee la organización?

Objetivo: Conocer que manuales administrativos utilizan en la organización.

Alternativa	N°	%
Manual de Organización	1	11%
Manual de Procedimientos	4	45%
Manual de descripción de puestos	1	11%
todos los anteriores	1	11%
No posee manuales administrativos	1	11%
Otros	1	11%
Total	9	100%



ANALISIS:

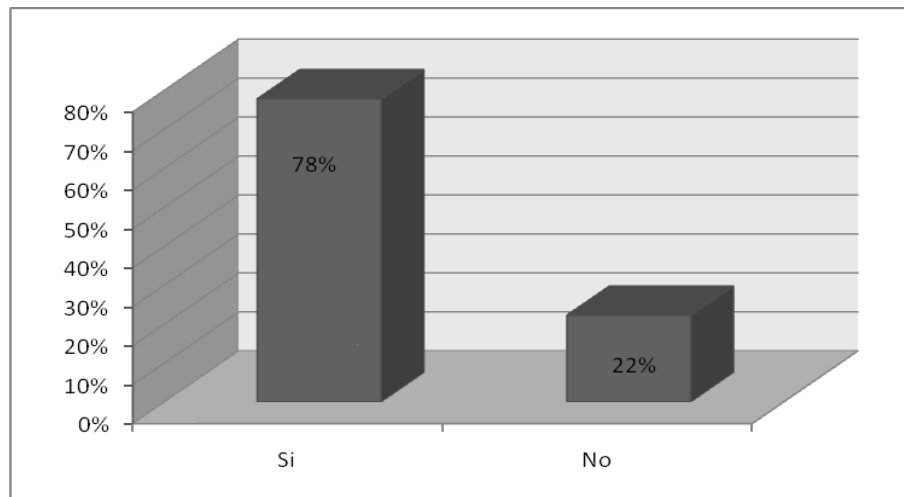
De las organizaciones encuestadas el 45% que representa a 4 de estas cuentan únicamente con el manual de procedimientos administrativos, el 11% que esta representado por una Organización contesto no contar con ninguno de los manuales que se le mencionaron, el resto de organizaciones afirmo al menos contar con uno de los manuales administrativos antes mencionados.

Pregunta n°7

¿Se realizan capacitaciones para el personal?

Objetivo: Conocer si el personal de las organizaciones en estudio recibe capacitaciones sobre el puesto que desempeñan.

Alternativa	N°	%
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**ANALISIS:**

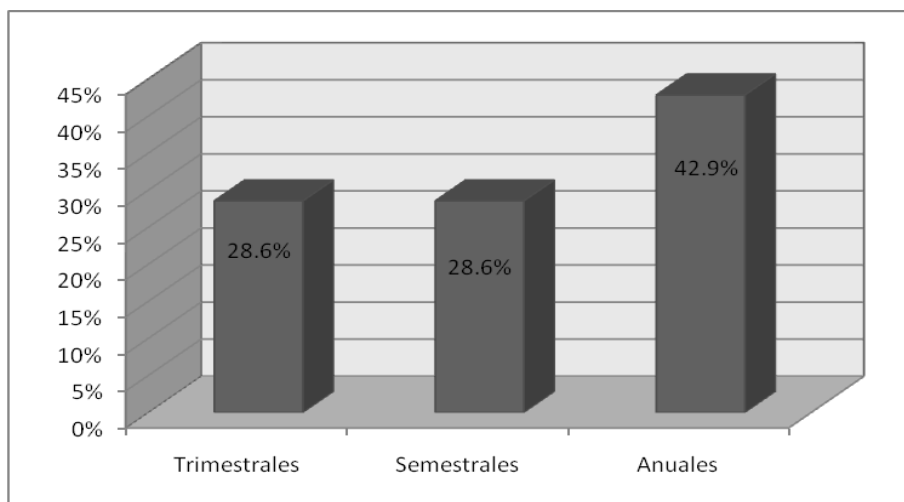
El 78% de las organizaciones encuestadas realizan capacitaciones para sus empleados según el cargo que desempeñan, un 22% respondió que no realizan capacitaciones.

Pregunta n°8

¿Si su respuesta es afirmativa, ¿con qué frecuencia se realizan las capacitaciones para el personal?

Objetivo: Conocer con que frecuencia se realizan eventos de capacitación al personal en las organizaciones.

Alternativa	N°	%
Mensuales	0	0,0%
Trimestrales	2	28,6%
Semestrales	2	28,6%
Anuales	3	42,9%
Otros	0	0,0%
Total	7	100%



ANALISIS:

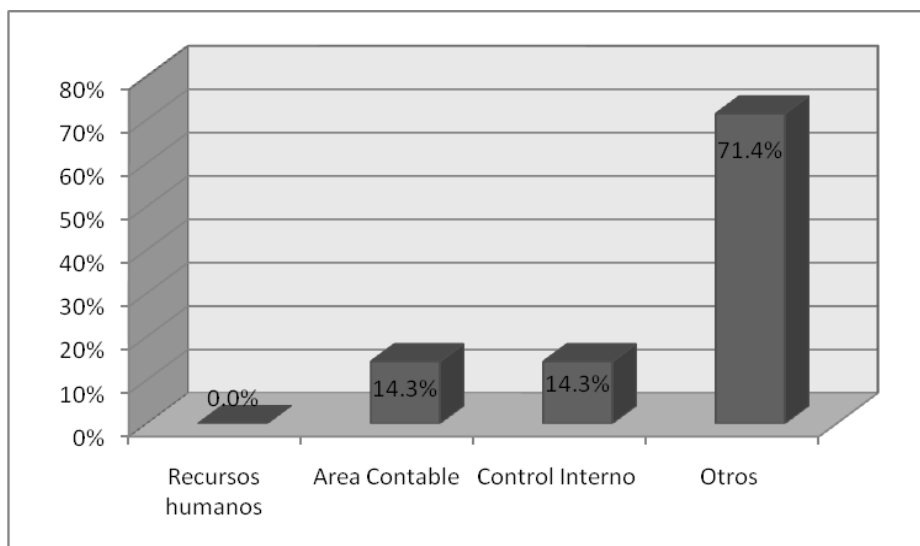
De los datos obtenidos el 42.9% realiza capacitaciones para su personal anualmente, un 28.6% capacita a su personal semestralmente y el 28.6% restante efectúa las capacitaciones a su personal trimestralmente.

Pregunta n°9

Si se realizan capacitaciones para el personal, especifique ¿En cuál de las siguientes áreas?

Objetivo: Determinar si en cada área de trabajo se realizan capacitaciones para el personal.

Alternativa	N°	%
Recursos humanos	0	0,0%
Área Contable	1	14,3%
Control Interno	1	14,3%
Otros	5	71,4%
Total	7	100%



ANALISIS:

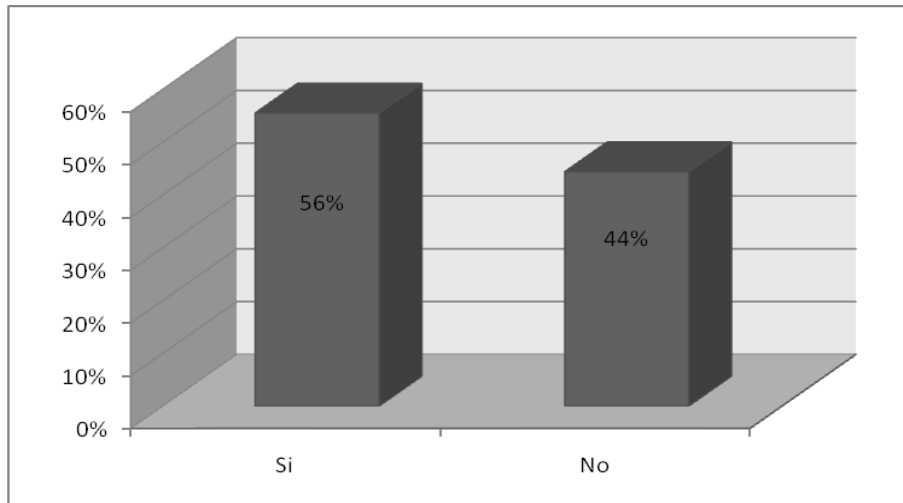
El 71.4% de las organizaciones que si capacitan a su personal lo hace según las necesidades que requiere cada puesto, el 14.3% capacita a su personal en el área contable y otro 14.3% lo hace en el área de control interno.

Pregunta n°10

¿Se desarrollan evaluaciones sobre el desempeño de los empleados?

Objetivo: Determinar si se evalúa el desempeño de los empleados en la organización.

Alternativa	N°	%
Si	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%



ANALISIS:

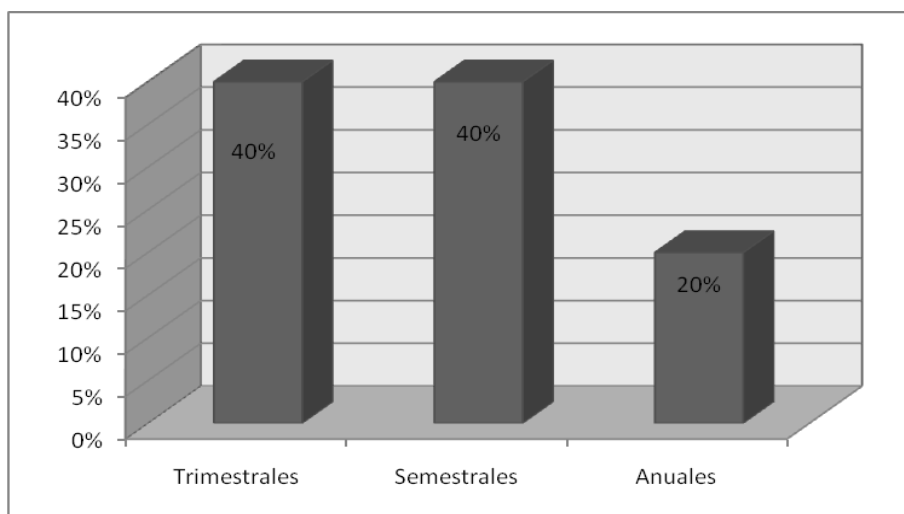
El 56% de las organizaciones si evalúa el desempeño de sus empleados en su puesto de trabajo y el 44% afirman no contar con mecanismos de evaluación para el personal.

Pregunta n°11

¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones al personal?

Objetivo: Conocer con que frecuencia se realizan las evaluaciones al personal.

Alternativa	N°	%
Trimestrales	2	40%
Semestrales	2	40%
Anuales	1	20%
Total	5	100%



ANALISIS:

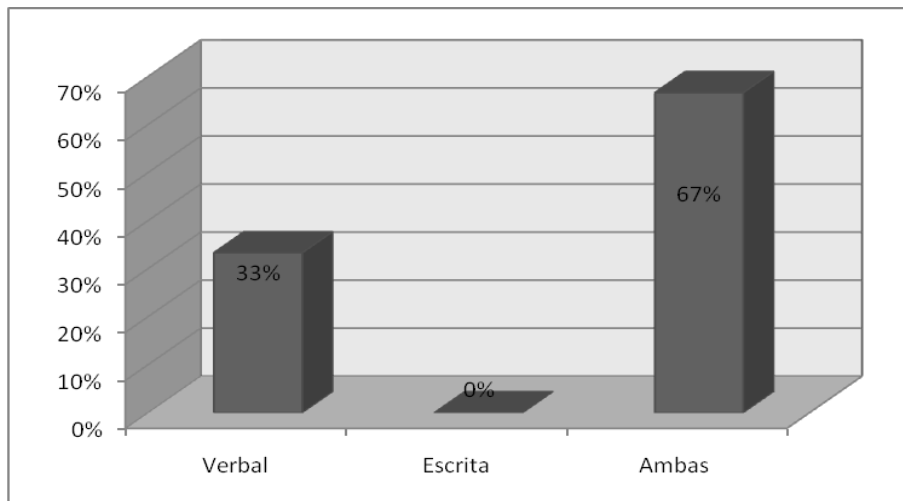
El 40% de las organizaciones encuestadas evalúan a su personal trimestralmente al igual que otro 40% lo realiza semestralmente y el 20% restante lo realiza una vez al año.

Pregunta n°12

¿De qué manera se da la comunicación entre la gerencia y el personal de trabajo?

Objetivo: Determinar de qué manera se da la comunicación entre la gerencia y el personal de trabajo.

Alternativa	N°	%
Verbal	3	33%
Escrita	0	0%
Ambas	6	67%
Total	9	100%



ANALISIS:

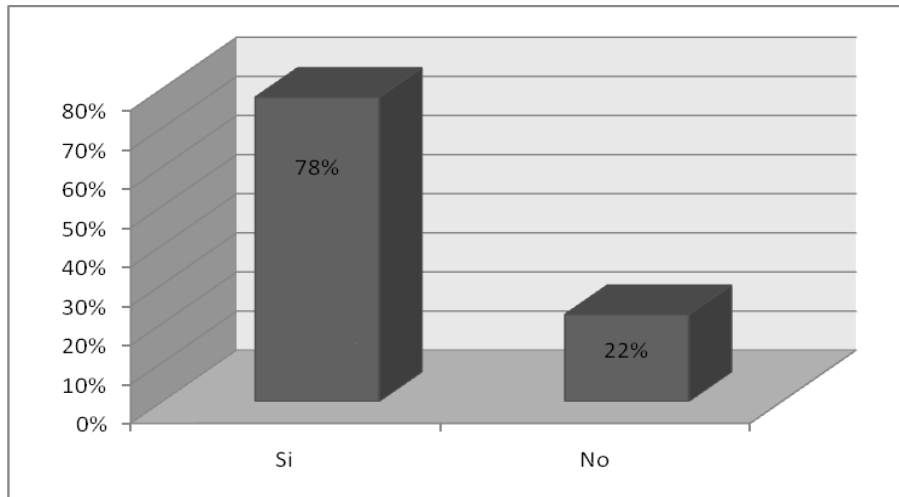
De acuerdo con los resultados obtenidos el 67% respondió que la comunicación entre la gerencia y el personal de trabajo se da tanto verbal como escrita, mientras que un 33% afirma que la comunicación se da solo de forma verbal.

Pregunta n°13

¿El encargado de cada área de la organización permite a los empleados participar en la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer si los encargados de cada área de la organización permiten a los empleados la participación en la toma de decisiones.

Alternativa	N°	%
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**ANALISIS:**

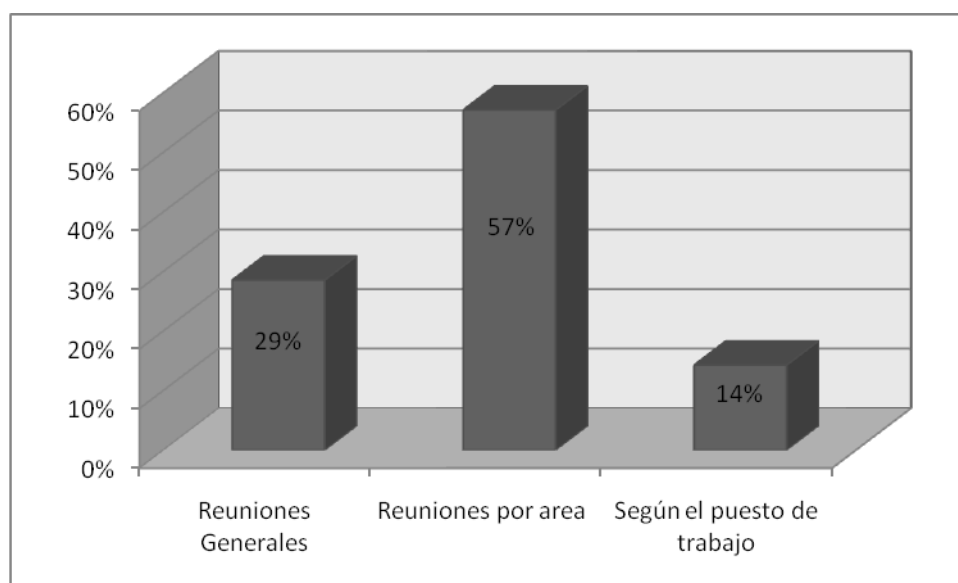
El 78% de las organizaciones tiene mecanismos que permiten a los empleados participar en la toma de decisiones de acuerdo a su área de trabajo y un 22% no implementan estos mecanismos de participación.

Pregunta n°14

Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuáles son los mecanismos de participación de los empleados en la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer cuáles son los mecanismos que emplean los encargados de cada área para que los empleados participen en la toma de decisiones.

Alternativa	N°	%
Reuniones Generales	2	29%
Reuniones por área	4	57%
Según el puesto de trabajo	1	14%
Total	7	100%



ANALISIS:

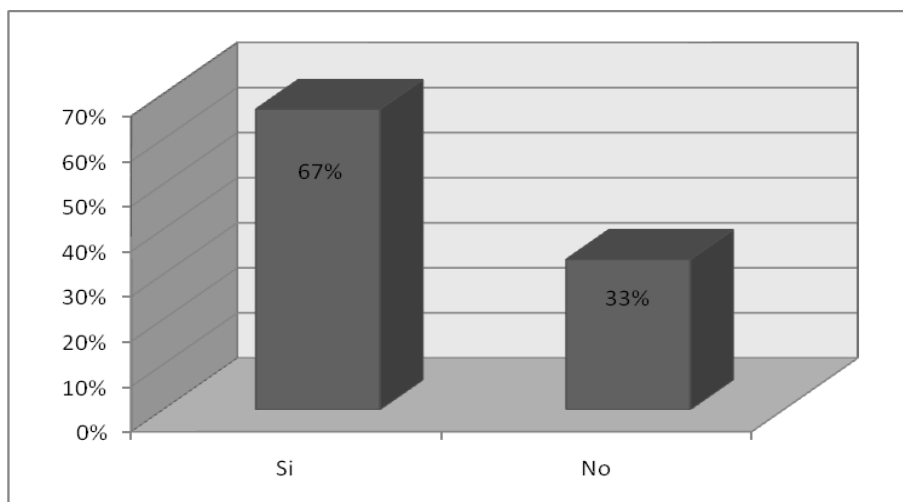
De acuerdo con los resultados obtenidos de las organizaciones que cuentan con mecanismos de participación el 57% permite a los empleados la participar en la toma de decisiones mediante reuniones por cada área de trabajo, un 29% lo hace a través de reuniones generales y el 14% restante permite la participación de acuerdo al puesto de trabajo.

Pregunta n°15

¿Existe una unidad encargada de la Supervisión Administrativa dentro de la organización?

Objetivo: Conocer si existe una unidad encargada de la Supervisión Administrativa dentro de la organización.

Alternativa	N°	%
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%



ANALISIS:

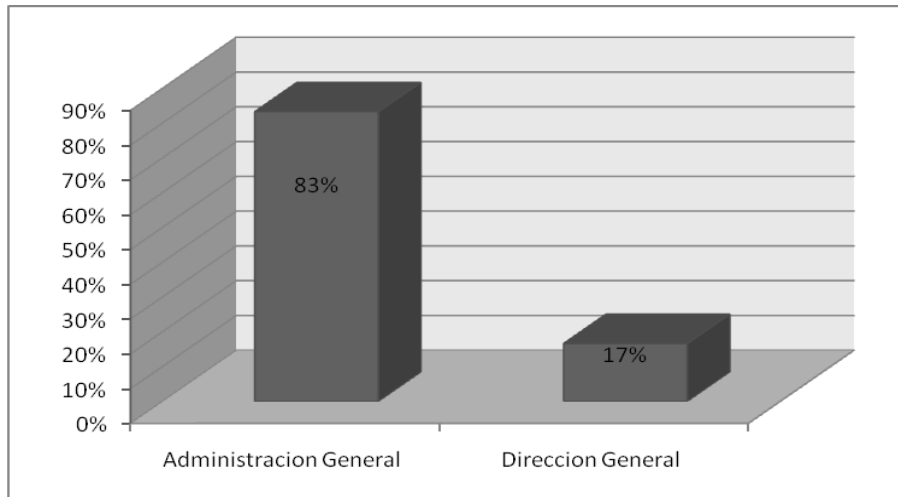
De los resultados obtenidos el 67% de las organizaciones respondió que cuenta con una unidad encargada de la supervisión administrativa y el 33% manifestó no tener una unidad que ejerza la supervisión administrativa.

Pregunta n°16

Si su respuesta anterior es afirmativa mencione ¿Qué unidad es la encargada de la supervisión?

Objetivo: Conocer cuál es la unidad encargada de la supervisión en la organización.

Alternativa	N°	%
Administración General	5	83%
Dirección General	1	17%
Total	6	100%

**ANALISIS:**

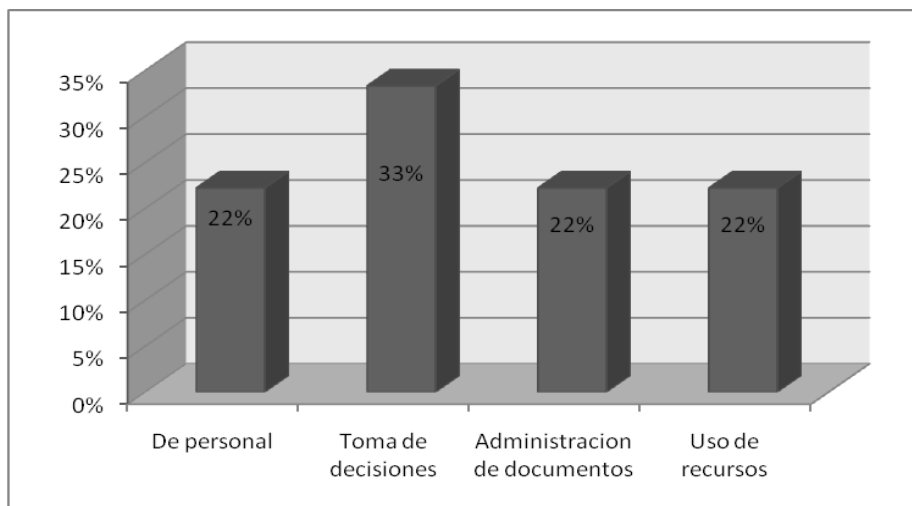
El 83% de las organizaciones manifestaron que la unidad encargada de la supervisión es el área de Administración General, y el 17% restante respondió que el área encargada de la supervisión es el área Dirección General.

Pregunta n°17

¿Qué tipo de problemas son más frecuentes en la institución?

Objetivo: Conocer cuáles son los problemas que se dan con mas frecuencia en la institución.

Alternativa	N°	%
De personal	2	22%
Toma de decisiones	3	33%
Administración de documentos	2	22%
Uso de recursos	2	22%
otros	0	0%
Total	9	100%



ANALISIS:

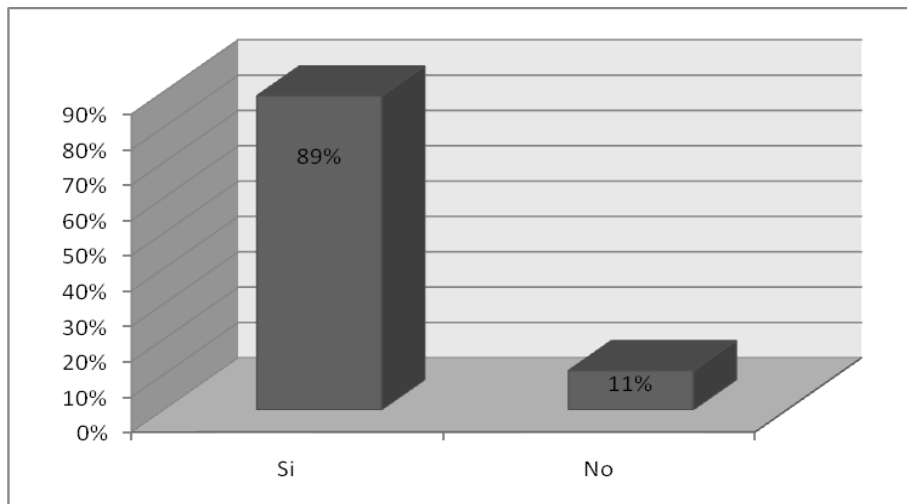
De los resultados obtenidos un 33% de las organizaciones manifestaron que el problema que se da con mayor frecuencia en la institución es por la toma de decisiones, un 22% respondió que el problema más común es el de personal, otro 22% es debido al manejo de documentos y el 22% restante es por el uso de los recursos.

Pregunta n°18

¿Considera que el recurso humano, material, financiero y técnico es bien utilizado dentro de la organización?

Objetivo: Investigar si se está haciendo buen uso de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos dentro de la organización.

Alternativa	N°	%
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%



ANALISIS:

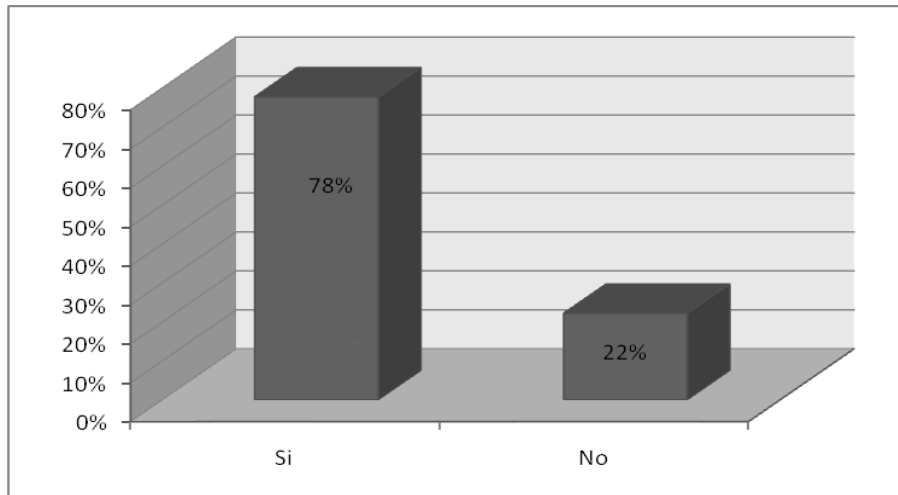
En las organizaciones encuestadas el 89% respondió que se hace buen uso de los recursos con que cuenta la institución y el 11% afirma que no se realiza una buena administración de los recursos tanto humano, material, financiero y técnico.

Pregunta n°19

¿En la medida que se aplica el Control Interno Administrativo, se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas de la organización?

Objetivo: Investigar si al aplicar el Control Interno Administrativo se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas de la organización.

Alternativa	N°	%
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**ANALISIS:**

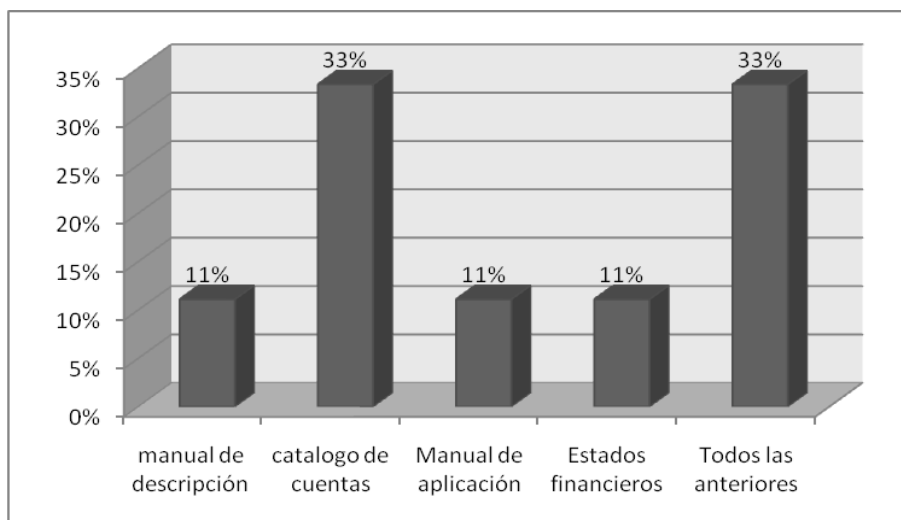
El 78% de las Organizaciones manifestaron que al implementar el control interno se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas ya que contribuye a que los resultados sean los esperados, el 22% respondió no aplicar un control interno en la organización.

Pregunta n°20

¿El sistema contable con que cuenta la institución posee los siguientes documentos?

Objetivo: Determinar si el sistema contable con que cuenta la institución posee los documentos necesarios para el control de las operaciones.

Alternativa	N°	%
Manual de descripción	1	11%
Catalogo de cuentas	3	33%
Manual de aplicación	1	11%
Estados financieros	1	11%
Todos las anteriores	3	33%
Total	9	100%



ANALISIS:

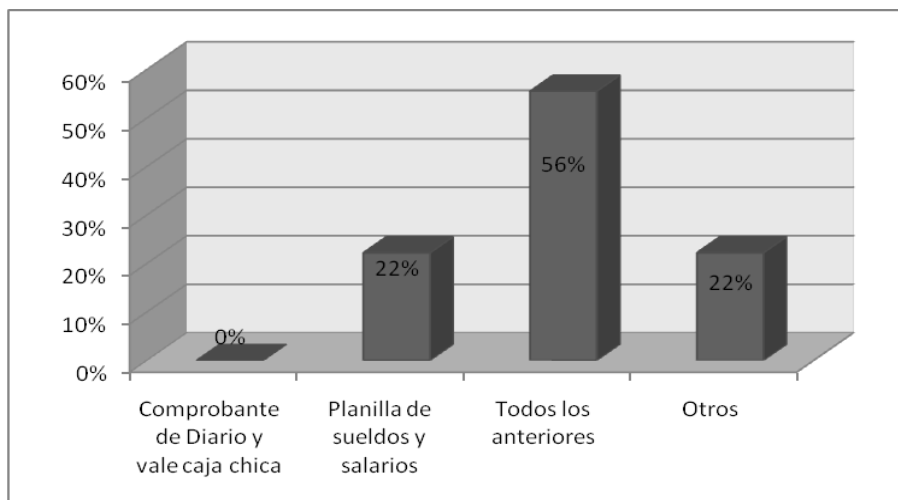
El 33% de las instituciones cuenta con un sistema contable que cuenta con los siguientes elementos: manual de descripción, catalogo de cuentas, manual de aplicación y estados financieros, el 33% cuenta con un manual de cuentas básico para realizar las operaciones contables, y el resto de organizaciones afirmo al menos contar con uno de los elementos contables antes mencionados.

Pregunta n°21

¿Para cuáles de los siguientes movimientos contables se cuenta con formularios pre elaborados?

Objetivo: Determinar si se cuenta con formularios pre elaborados para los movimientos contables que realiza la organización.

Alternativa	N°	%
Comprobante de Diario y vale caja chica	0	0%
Planilla de sueldos y salarios	2	22%
Todos los anteriores	5	56%
Otros	2	22%
Total	9	100%



ANALISIS:

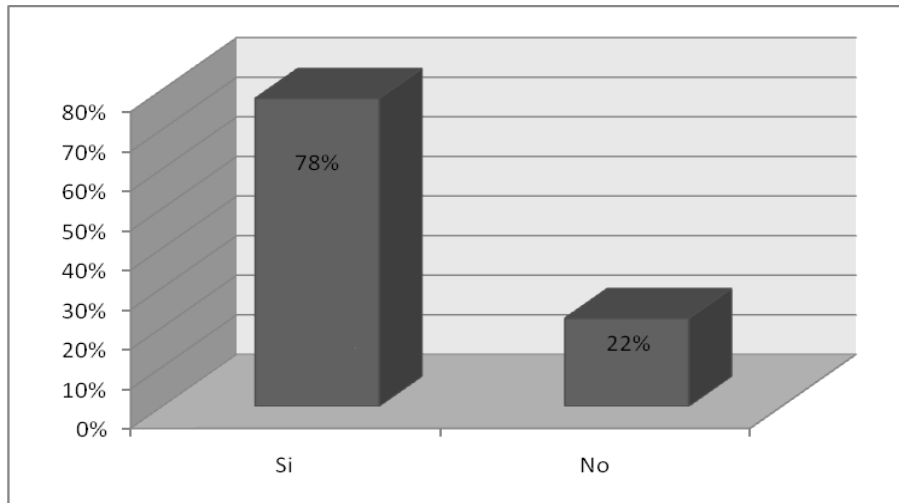
El 56% de las organizaciones encuestadas cuentan con formularios para las siguientes operaciones: Comprobante de diario y vale de caja chica, planilla de sueldos y salarios; el 22% respondió tener lo más básico como lo son la planilla de sueldos y salarios, y el 22% restante cuenta con otro tipo de formularios para las operaciones contables.

Pregunta n°22

¿Existe un Sistema de Control Interno Administrativo en la organización?

Objetivo: Conocer si existe un sistema de control interno administrativo en la organización.

Alternativa	N°	%
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**ANALISIS:**

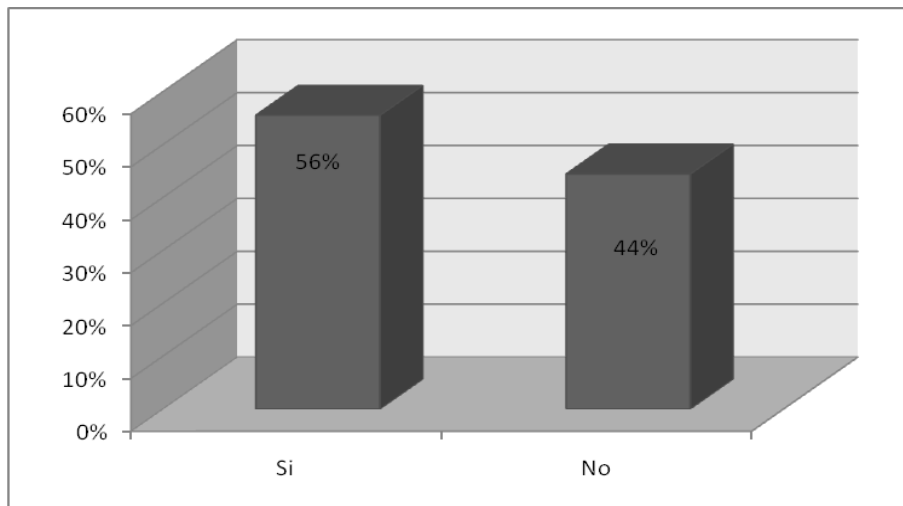
De los resultados obtenidos el 78% respondió que poseen un Sistema de Control Interno Administrativo para el buen desempeño de las actividades y el 22% afirma no contar con un Sistema de Control Interno.

Pregunta n°23

¿Existe Departamento, Sección o Unidad para ejecutar el Control Interno Administrativo?

Objetivo: Determinar si hay un Departamento, Sección o Unidad que se encargue de ejecutar el control interno administrativo.

Alternativa	N°	%
Si	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%



ANALISIS:

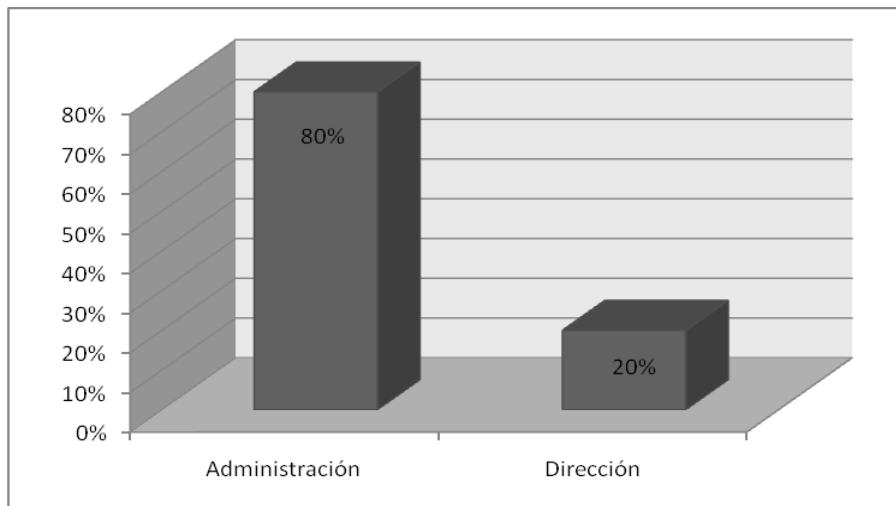
EL 56% manifiesta que en la organización existe un departamento, sección o unidad encargada de ejecutar el Control Interno para el desarrollo de las actividades de la institución. El 44% respondió no contar con un área que se encargue de ejecutar el Control Interno.

Pregunta n°24

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué Departamento, sección o Unidad es la encargada?

Objetivo: Conocer cuál es el Departamento, Sección o Unidad encargada de la ejecución del control interno administrativo.

Alternativa	N°	%
Administración	4	80%
Dirección	1	20%
Total	5	100%



ANALISIS:

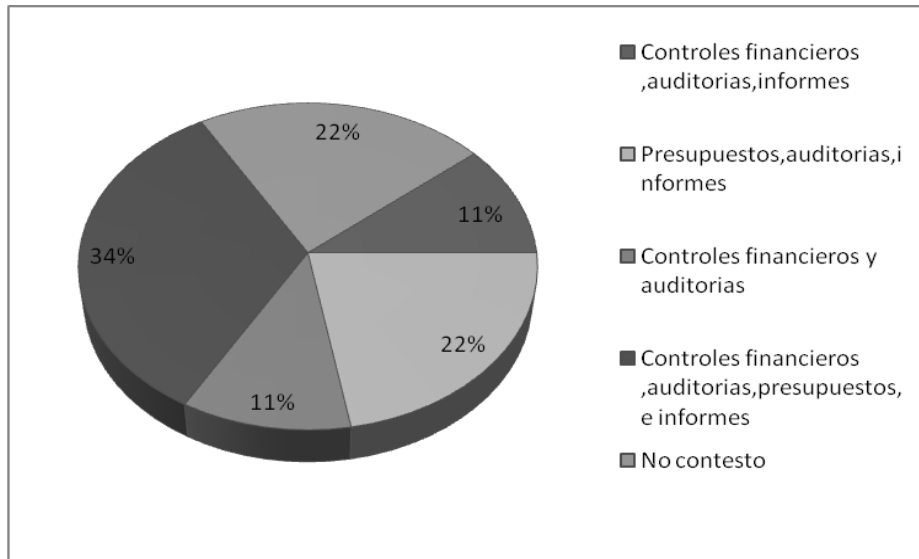
EL 80% de las organizaciones manifestaron que en la organización la unidad administrativa es la encargada de ejecutar el Control Interno, y el 20% respondió que la dirección es la responsable en la aplicación del Control Interno.

Pregunta n°25

¿Qué tipos de controles se emplean durante el desarrollo de las actividades administrativas?

Objetivo: Conocer cuales son los tipos de controles que se emplean durante el desarrollo de las actividades administrativas.

Alternativa	N°	%
Controles financieros, auditorias, informes	1	11%
Presupuestos ,auditorias ,informes	2	22%
Controles financieros y auditorias	1	11%
Controles financieros, Auditorias ,presupuestos e informes	3	33%
No contesto	2	22%
Total	9	100%



ANALISIS:

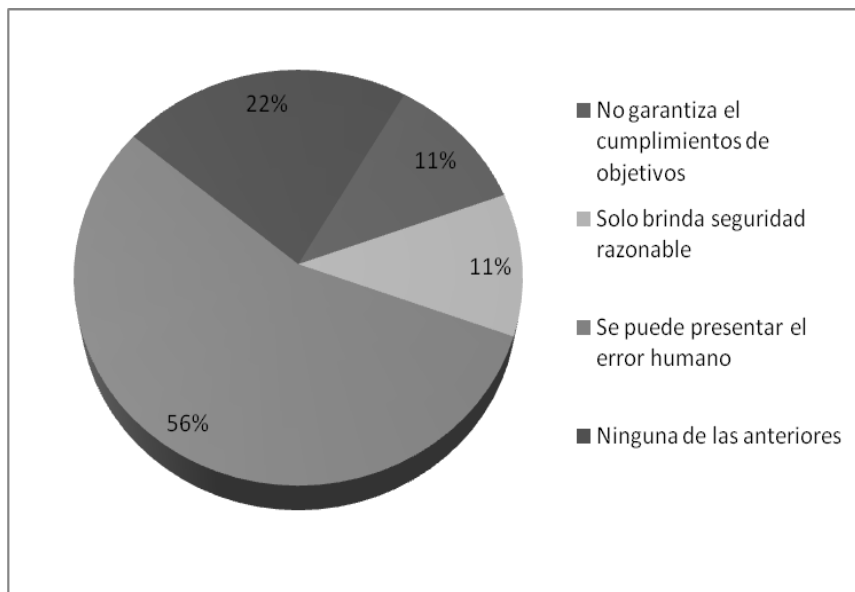
El 34% de las organizaciones ejecutan los siguientes tipos de controles: Controles financieros, auditorías, presupuestos e informes. El 22% cuentan con presupuestos, auditorías e informes. Un 22% no contesto o no cuenta con ningún tipo de control y el resto manifiesta contar por lo menos con alguno de los controles mencionados.

Pregunta n°26

¿Con cuáles de las siguientes limitaciones cuenta el Sistema de Control Interno que funciona en la organización?

Objetivo: Determinar con que limitantes cuenta el sistema de control interno que funciona en la organización.

Alternativa	N°	%
No garantiza el cumplimiento de objetivos	1	11%
Solo brinda seguridad razonable	1	11%
Se puede presentar el error humano	5	56%
Ninguna de las anteriores	2	22%
Otras	0	0%
Total	9	100%



ANALISIS:

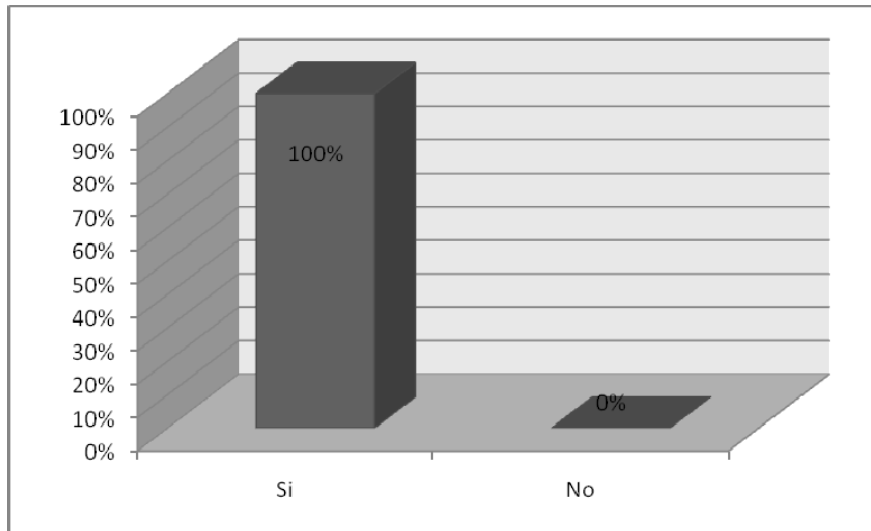
EL 56% respondió que en todo Sistema de Control Interno que se aplique en una organización se puede presentar el error humano, el 11% responde que cuenta con la limitante que no garantiza el cumplimiento de los objetivos de la institución, el otro 11% manifiesta que solo brinda seguridad razonable y el 22% restante menciona que ninguna de las limitantes antes mencionadas.

Pregunta n°27

¿Considera que al utilizar un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo se obtendrán mejores resultados en las operaciones administrativas de la organización?

Objetivo: Conocer si al utilizar un adecuado sistema de control interno administrativo se obtendrán mejores resultados en las operaciones administrativas de la organización.

Alternativa	N°	%
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de las organizaciones encuestadas consideran que al implementar un Sistema de Control Interno Administrativo idóneo se obtendrán mejores resultados y de esta manera se garantiza el cumplimiento de los objetivos de la organización.

ANEXO 3**MANUAL DE
ORGANIZACIÓN**

ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN
PROGRAMAS DE EDUCACION Y
CAPCITACION.

(ONG'S)

FUNDACIÓN XYZ MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Nombre de la Unidad : ASAMBLEA GENERAL Nivel jerárquico : DECISION Depende de : NINGUNA Supervisa a : JUNTA DIRECTIVA	
FUNCIÓN GENERAL: Aprobar, reformar o derogar los estatutos y el reglamento interno de la institución, elegir los miembros de la junta directiva y además Aprobar o reprobado el informe anual de la junta directiva, el presupuesto y los estados financieros de la institución por el mismo periodo.	
DESCRIPCIÓN: La Asamblea General es la máxima autoridad de la institución que integrada por la totalidad de los miembros es la base de apoyo para la organización.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS: g. Resolver todo lo concerniente a dificultades que no se encuentren asignados a otros elementos de la institución así como lo previsto en los estatutos y el reglamento interno. h. Sancionar y en los casos que sea necesario, expulsar a los miembros que violen las disposiciones contempladas en los estatutos y el reglamento interno.	

<p>i. Acordar la disolución y liquidación de la institución.</p>
<p>FUNDACIÓN XYZ</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>
<p>Nombre de la Unidad : JUNTA DIRECTIVA Nivel jerárquico : DIRECCIÓN Depende de : ASAMBLEA GENERAL Supervisa a : DIRECCIÓN GENERAL</p>
<p>FUNCIÓN GENERAL: Administrar el patrimonio de la institución, aprobar los programas que se desarrollan y que están de acuerdo a los fines de la institución, así como controlar su cumplimiento y los evaluar resultados.</p>
<p>DESCRIPCIÓN: Es la autoridad administrativa de la organización en la cual los miembros de la junta directiva son electos para el período de un año y pueden ser reelectos siempre que para tal efecto reciban el voto de la asamblea general.</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <p>j. Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos, así como los acuerdos y resoluciones de la asamblea general.</p> <p>k. Atender todo lo relacionado con las necesidades administrativas, materiales, económicas y financieras.</p> <p>l. Coordinar y dirigir la institución.</p>

- m. Elaborar el informe anual de labores que deberá presentarlo a la Asamblea General, junto con el presupuesto de gastos para el siguiente año y los estados financieras para su aprobación.
- n. Nombrar al director general o gerente, al personal administrativo, asignarle los salarios y removerlos de sus cargos cuando las circunstancias lo ameriten.
- o. Resolver las solicitudes de admisión de miembros nuevos acordar su expulsión.
- p. La adquisición de inmuebles y celebrar toda clase de contratos.

FUNDACIÓN XYZ	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Nombre de la Unidad :	DIRECCIÓN GENERAL
Nivel jerárquico :	DIRECCIÓN
Depende de :	JUNTA DIRECTIVA
Supervisa a :	GERENCIA ADMINISTRATIVA
FUNCIÓN GENERAL:	
Estudio, preparación, diseño, ejecución y supervisión de los trabajos, programas y actividades, aprobados y autorizados por la junta directiva de la institución.	

<p>DESCRIPCIÓN: Su función consiste en atender las necesidades técnicas y administrativas de la institución.</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> f. Organizar y dirigir las oficinas. g. Seleccionar y dirigir al personal. h. Proteger y conservar los bienes. i. Cumplir las órdenes e instrucciones de la junta directiva, asistir a sus reuniones, con voz pero sin voto cuando para ello fuera convocado.
<p>FUNDACIÓN XYZ</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>
<p>Nombre de la Unidad : GERENCIA ADMINISTRATIVA Nivel jerárquico : DIRECCIÓN Depende de : GERENCIA GENERAL Supervisa a : DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, TESORERIA Y COMPRAS.</p>
<p>FUNCIÓN GENERAL: Planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades de administración y la provisión de servicios, materiales y equipos, velando por su utilización según las necesidades.</p>
<p>DESCRIPCIÓN: La función consiste en otorgar servicios de apoyo interno a la administración de la organización, prestando servicios a las áreas y las diferentes unidades que lo soliciten.</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> f. Velar por el uso adecuado del presupuesto. g. Controlar el uso adecuado de los recursos materiales y del retorno de los recursos económicos. h. Contribuir en las actividades educativas sobre aspectos administrativos.

i. Proporcionar apoyo logístico a las diferentes áreas.

Registrar, controlar y promover la capacitación del personal.

FUNDACIÓN XYZ

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Nombre de la Unidad : DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
Nivel jerárquico : OPERATIVO
Depende de : GERENCIA ADMINISTRATIVA
Supervisa a :

FUNCIÓN GENERAL:

Controlar y registrar las operaciones contables, de manera que permita elaborar los estados financieros veraces y confiables para el proceso de toma de decisiones de la organización.

DESCRIPCIÓN:

El área de contabilidad tiene como responsabilidad diseñar, implementar y sistematizar registros de operaciones contables, con el objeto de emitir oportunamente los estados financieros que reflejen la situación económica de la organización.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- e. Registrar las transacciones diarias
- f. Elaborar y presentar información contable oportuna a través de los estados financieros, incluyendo anexos

explicativos.

g. Mantener registros generales de la información por proyectos de las operaciones.

h. Controlar las erogaciones de fondos.

FUNDACIÓN XYZ

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Nombre de la Unidad : DEPARTAMENTO DE TESORERIA
Nivel jerárquico : OPERATIVO
Depende de : GERENCIA ADMINISTRATIVA
Supervisa a : NINGUNO

FUNCIÓN GENERAL:

Controla los recursos financieros en efectivo

DESCRIPCIÓN: Es el departamento que se encarga de el buen uso de los recursos financieros de la organización, vigilando con diligencia y esmero de acuerdo a las políticas establecidas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. La recepción de dinero por diversos conceptos y la custodia de valores.
- b. Tiene la responsabilidad de programar el pago de las deudas contraídas por la entidad y solventar las obligaciones a corto plazo

<p>FUNDACIÓN XYZ</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	
Nombre de la Unidad :	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Nivel jerárquico :	OPERATIVO
Depende de :	GERENCIA ADMINISTRATIVA
Supervisa a :	NINGUNO
<p>FUNCIÓN GENERAL: Programa, supervisa y controla la adquisición de materiales para la ejecución de proyectos educativos y equipo de oficina, así como la utilización de los suministros para las actividades.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN: Llevar registro, control y efectuar los trámites que corresponden por compras de materiales y equipo de oficina que se necesiten en los diferentes departamentos de la organización.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <p>a. Elaborar ordenes de compras</p> <p>b. Registrar las compras realizadas para tener un control adecuado de todas las operaciones que se realicen en la organización.</p> <p>c. Solicitar y recibir cotizaciones previas de los diferentes departamentos de la organización.</p>	

ANEXO 4**MANUAL DE
DESCRIPCION DE PUESTOS**

ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES QUE DESARROLLAN
PROGRAMAS DE EDUCACION Y
CAPCITACION.

(ONG'S)

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	CONTABILIDAD
PUESTO	CONTADOR GENERAL
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
DESCRIPCION GENERAL	Planificar, coordinar, supervisar y preparar todas las operaciones contables oportunamente para la generación de los estados financieros e información requerida por la alta dirección.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el correcto registro de las operaciones contables. 2. Preparar los Estados Financieros. 3. Llevar los registros contables que competen a la organización. 4. Controlar los ingresos y egresos de la organización. 5. Elaborar informes financieros de la organización.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizar conciliaciones bancarias. 2. Supervisar que las planillas se encuentren respaldadas por documentación comprobatoria respectiva. 3. Elaborar reportes de gastos e ingresos. 4. Efectuar los cierres contables mensuales y anuales del ejercicio. 5. Ejecutar y validar las partidas de ajustes contables requeridas para efectuar el cierre anual.
REQUISITOS NECESARIOS	
EDUCACION	Lic. Contaduría Pública/Lic. Administración de empresas.
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principios éticos. 2. Planificador, metódico, ordenado. 3. Alto sentido de responsabilidad. 4. Alta capacidad de análisis y síntesis 5. Conocimientos Generales sobre Contabilidad. 6. Conocer sobre Administración y Finanzas. 7. Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales
EXPERIENCIA	Experiencia comprobable mínima de 5años

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMNETO	CONTABILIDAD
PUESTO	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO	CONTADOR GENERAL
DESCRIPCION GENERAL	Asistir al contador general en la elaboración de planillas de sueldos, consolidaciones bancarias, constancias de sueldos y de trabajo, cheques y partidas de diario. Archivar documentación; de tal manera que refleje la situación económica y financiera de la institución para tener un adecuado manejo del presupuesto de la organización.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones. 2. Verificar y consolidar los saldos contables. 3. Registrar en libros todos los movimientos contables; tanto de ingresos como de egresos que se generen en la organización. 4. Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentarios y la autorización respectiva. 5. Recibir y organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar, revisar y enviar planillas de pagos y AFP. 2. Elaborar planillas de pago con sus respectivos descuentos de cada empleado de la organización. 3. Realizar constancias de sueldo 4. Verificar que los descuentos sean los correctos de cada empleado
REQUISITOS NECESARIOS	
EDUCACION	Bachiller opción Contaduría y/o Estudiante de Administración de empresas.
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidad para los números. 2. Planificador. 3. Metódico. 4. Ordenado. 5. Eficiente administración del tiempo.
EXPERIENCIA	Experiencia comprobable mínima de 3 años

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
PUESTO	SECRETARIA
JEFE INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVO
DESCRIPCION GENERAL	Elaborar memorándums y todas las actividades relacionadas al puesto con la orientación del jefe inmediato.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	1. Programar las actividades diarias del Jefe de la Unidad.
	2. Atender y realizar llamadas telefónicas y servicios de fax.
	3. Atender y programar las visitas del Jefe.
	4. Redactar informes, cartas, memorándums, notas y otro tipo de documentos que necesitan tanto el Jefe como el resto del personal.
	5. Ordenamiento de papelería en general de la unidad.
	6. Otras actividades que le asigne el administrador.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	1. Recepción de documentos enviados a la unidad.
	2. Atender a los miembros de junta directiva.
	3. Participar activamente en las capacitaciones para lograr mayor eficiencia y productividad.
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
EDUCACION	Bachiller técnico opción secretariado
COMPETENCIAS	1. Conocimientos computacionales. 2. Redacción y Buena Ortografía. 3. Habilidad para estructurar informes.
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares.

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
PUESTO	RECEPCIONISTA
JEFE INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVO
DESCRIPCION GENERAL	Prestar buena atención y orientar a los usuarios de la organización en cuanto a entradas, salidas y llamadas telefónicas y recepción de documentos.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al público que ingresa a la institución. 2. Atender llamadas telefónicas y tomar recados. 3. Realizar llamadas telefónicas concernientes a la institución. 4. Velar por el buen funcionamiento y óptima utilización del teléfono. 5. Hacer reporte de actividades diarias y listado de visitas recibidas.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de documentos y correspondencia. 2. Ejercer el control de entrada y salida de los empleados, demandantes de servicios y personas particulares que visiten la institución. 3. Envío y recepción de fax. 4. Brindar apoyo a todos los departamentos (recados, notas, etc.). 5. Otras atribuciones que sean competencia del cargo.
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
EDUCACION	Bachiller en Comercio (Secretariado o computación).
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos computacionales. 2. Redacción y Buena Ortografía. 3. Habilidad para estructurar informes.
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
PUESTO	ORDENANZA
JEFE INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVO
DESCRIPCION GENERAL	Custodiar de forma efectiva y mantener en óptimas condiciones el patrimonio organización.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	1. Encargado de organizar y controlar el buen mantenimiento y aseo de la organización. 2. En caso de ser necesario, orientar al público en lo referente a los diferentes servicios que se prestan. 3. Otras atribuciones que le competan del cargo.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	1. Colaborar en actividades o eventos de la organización. 2. Asistir a reuniones cuando se le convoquen.
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
EDUCACION	9° grado como mínimo.
COMPETENCIAS	1. Vocación de servicio. 2. Habilidad de relacionarse con los demás.
EXPERIENCIA	No indispensable

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	TESORERIA
PUESTO	JEFE
JEFE INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVO
DESCRIPCION GENERAL	Coordinar las actividades del departamento para lograr una mejor eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar, dirigir coordinar y supervisar la percepción, custodia concentración y erogación de fondos. 2. Supervisar la recaudación de ingresos corrientes y los egresos que se realicen en la organización. 3. Velar porque la recaudación de ingresos y los pagos de bienes y servicios se realicen de conformidad a las disposiciones legales. 4. Autorizar y firmar todos los documentos de acuerdo a la ley.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar el pago de salarios al personal y cancelar los compromisos adquiridos por la organización con base en la documentación debidamente autorizada y documentada. 2. Mantener el registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de los fondos. 3. Todas las atribuciones correspondientes al puesto.
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
EDUCACION	Lic. en Contaduría Pública
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para elaborar reportes financieros y habilidad numérica. 2. Conocimientos computacionales 3. Conocimiento de leyes tributarias y mercantiles.
EXPERIENCIA	3 años en cargos similares

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	TESORERIA
PUESTO	ASISTENTE
JEFE INMEDIATO	JEFE DE TESORERIA
DESCRIPCION GENERAL	Colaborar con el tesorero en el cumplimiento de las ordenanzas y leyes tributarias.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	1. Ordenar y trasladar diariamente al departamento de contabilidad la documentación de respaldo de las operaciones tanto de ingresos como de egresos. 2. Preparar diariamente los informes de todas las operaciones diarias. 3. Verificar que todas las erogaciones de pago se encuentren debidamente documentadas.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	1. Realizar liquidaciones 2. Elaborar los cheques de compra o pago de algún servicio. 3. Otras atribuciones de acuerdo al puesto.
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
EDUCACION	Estudiante o egresado de Lic. en Contaduría Pública
COMPETENCIAS	1. Conocimientos básicos en computación. 2. Capacidad para sintetizar documentos 3. Habilidad para estructurar informes 4. Conocimiento de paquetes contables.
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares.

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	COMPRAS
PUESTO	JEFE
JEFE INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVO
DESCRIPCION GENERAL	Mantener una relación integrada con los departamentos de contabilidad y tesorería y especialmente con la Gerencia Administrativa para la adquisición de bienes y servicios para el buen funcionamiento de la organización.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	1. Llevar el control y registro de las adquisiciones de materiales para la ejecución de proyectos, equipo de oficina y otros. 2. Adquirir bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la organización. 3. Elaboración de presupuestos de compras y otros informes.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	1. Informar periódicamente al jefe inmediato superior de todas las transacciones que se realizan. 2. Supervisar, vigilar y establecer los controles de inventarios de conformidad a lo establecido por la institución. 3. Planificación de las compras y la programación que se realizan en coordinación con los objetivos y estrategias de otras áreas funcionales de la organización. 4. Otras atribuciones de acuerdo al puesto.
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
EDUCACION	Lic. en Administración de Empresas
COMPETENCIAS	1. Conocimientos computacionales. 2. Capacidad para la elaboración de informes financieros. 3. Capacidad para sintetizar documentos.
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares.

FUNDACION XYZ	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	RECURSOS HUMANOS
PUESTO	JEFE
JEFE INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVO
DESCRIPCION GENERAL	Seleccionar, contratar y administrar eficientemente los recursos humanos al servicio de la organización, desarrollando relaciones laborales adecuadas y respetando las disposiciones legales vigentes, ayudando de esta manera a simplificar y agilizar las funciones a la Gerencia Administrativa.
DESCRIPCION ESPECIFICA	ACTIVIDADES DIARIAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar informes, cartas, memorándums, notas y otro tipo de documentos que necesitan tanto el Gerente Administrativo como el resto del personal. 2. Administración de pruebas en la selección de personal. 3. Manejar, organizar y mantener al día los documentos del departamento. 4. Recepción de documentos enviados al departamento.
	ACTIVIDADES EVENTUALES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento, selección y contratación de Personal. 2. Promociones y transferencias de empleados. 3. Inducción de personal, 4. Prestaciones sociales. 5. Evaluación del desempeño 6. Auditoría de recursos humanos.
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
EDUCACION	Licenciado (a) en Administración de Empresas o Psicología.
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de paquetes de computación (Microsoft Office). 2. Amplio conocimiento de leyes laborales. 3. Habilidad para el manejo de personal.
EXPERIENCIA	2 años de experiencia en áreas de Administración y Recursos Humanos.

ANEXO 5

CATALOGO DE CUENTAS

1	ACTIVO
11	ACTIVO CIRCULANTE
111	CAJA
11101	Caja General
11102	Caja Chica
112	BANCOS
11201	Banco
1120101	Cuenta de ahorros
1120102	Cuenta corriente
1120103	Depósitos a plazo
11202	Banco
1120201	Cuenta de ahorros
1120202	Cuenta corriente
1120203	Depósitos a plazo
113	CUENTAS POR COBRAR

11301	Servicios Educativos y Capacitación
11301	Cuotas de Miembros
114	DOCUMENTOS POR COBRAR
115	INVENTARIO DE BIENES DONADOS
11501	Materiales
11502	Otros
116	PROYECTOS EN EJECUCION
11601	Proyecto 001
11602	Proyecto 002
11603	Proyecto 003
12	ACTIVO FIJO
121	BIENES INMUEBLES
12101	Terrenos
12102	Edificaciones
122	BIENES MUEBLES
12201	Mobiliario y equipo
12202	Vehículos
12203	Otros

123	DEPRECIACION ACUMULADA
12301	Edificaciones
12302	Mobiliario y Equipo
12303	Vehículos
12304	Otros
124	REVALUACION DE ACTIVO FIJO
12401	Edificaciones
12402	Mobiliario y Equipo
12403	Vehículos
12404	Otros
13	ACTIVO DIFERIDO Y TRANSITORIO
131	CARGOS DIFERIDOS
13101	Papelería y útiles
13102	Seguros
13103	Alquileres
132	GASTOS DE ORGANIZACIÓN
133	CUENTAS TRANSITORIAS
2	PASIVO

21	PASIVO CIRCULANTE
211	DONACIONES EN ADMINISTRACION
212	CUENTAS POR PAGAR
21201	Proveedores
21202	Acreedores
21203	Retenciones legales
21204	Préstamos Bancarios
213	DOCUMENTOS POR PAGAR
22	PASIVO FIJO
221	DONACIONES EN ADMINISTRACION A LARGO PLAZO
222	PRESTAMOS A LARGO PLAZO
22201	Bancarios
22202	Otros préstamos
23	OTROS PASIVOS
231	PROVISION PARA OBLIGACIONES LABORALES
232	CUENTAS POR APLICAR
3	PATRIMONIO
31	FONDO PATRIMONIAL

311	FONDO PATRIMONIAL -ACTIVO FIJO
312	FONDO PATRIMONIAL -FINANCIERO
313	EXCEDENTES DEL PERIODO
314	FONDO PATRIMONIAL-POR REVALUACION DE ACTIVO FIJO
4	CUENTA DE RESULTADO DEUDOR
41	EGRESOS
411	GASTOS DE ADMINISTRACION
41101	Sueldos
41102	Honorario
41103	Vacaciones
41104	Aguinaldos
41105	Indemnizaciones
41106	Cotizaciones ISSS
41107	Cotizaciones AFP
41108	Derechos de Registro
41109	Papelería y Útiles
41110	Teléfono, Agua y Energía Eléctrica
41111	Viáticos

41112	Impuestos
41113	Mantenimiento
41114	Repuestos y Accesorios
41115	Donaciones
41116	Otros gastos
412	DEPRECIACION DEL PERIODO
413	GASTOS FINANCIEROS
41301	Intereses
41302	Comisiones
41303	Otros Gastos
414	GASTOS DE EJECUCION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS
41401	Sueldos
41402	Honorarios
41403	Vacaciones
41404	Aguinaldos
41405	Indemnizaciones
41406	Cotizaciones ISSS
41407	Cotizaciones AFP

41408	Viáticos
41409	Capacitaciones
41410	Reparaciones y Mantenimiento
41411	Papelería y Útiles
41412	Materiales
41413	Otros gastos
5	CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS
51	INGRESOS
511	CUOTAS DE MIEMBROS
512	DONACIONES NO RESTRINGIDAS
51201	En efectivo
51202	En especie
51203	En servicio
51204	Otros
513	DONACIONES RESTRINGIDAS
514	OTROS INGRESOS
51401	Intereses bancarios
51402	Colectas

51403	Otros
6	CUENTAS DE CIERRE
61	CUENTA LIQUIDADORA
611	EXCEDENTES
7	CUENTAS DE MEMORANDUM
71	CUENTAS DE ORDEN
711	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS
712	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS (CR)

ANEXO 6**MANUAL DE APLICACIÓN****1 ACTIVO****11 ACTIVO CIRCULANTE****111 CAJA**

Representa dinero en efectivo de la fundación o asociación, considerándose como efectivo los billetes, monedas, cheques recibidos, giros bancarios.

SE CARGA: Con los ingresos en efectivo, provenientes de las operaciones

SE ABONA: Con los egresos de efectivo

NATURALEZA: Deudora

112 BANCOS

Representa el valor del dinero a favor de la fundación o asociación, en las distintas instituciones bancarias y financieras.

SE CARGA: Con el valor de los depósitos en efectivo o cheques que el banco envíe por depósitos de clientes, intereses, etc.

SE ABONA: Con el valor de los cheques que se emiten y las notas de cargo por cualquier concepto, tales como: intereses, cheques rechazados.

NATURALEZA: Deudora

113 CUENTAS POR COBRAR

Esta cuenta representa los valores pendientes de cobro a favor de la institución.

SE CARGA: Con los ofrecimientos de donaciones por los contribuyentes o miembros pendientes a efectuar.

SE ABONA: Con los cobros totales o parciales de los ofrecimientos de las donaciones.

NATURALEZA: Deudora

114 DOCUMENTOS POR COBRAR

Esta cuenta representa el valor de los documentos y aceptaciones a cobrar a favor de la fundación o asociación.

SE CARGA: Con el valor de los documentos y aceptación negociable, firmados por terceras personas.

SE ABONA: Con el valor de los pagos recibidos, en forma parcial o total.

NATURALEZA: Deudora

115 INVENTARIO DE BIENES DONADOS

Esta cuenta representa el valor del inventario recibido de donativos valuados en los términos establecidos en la misma o el valor de costo o mercado, el que sea más bajo.

SE CARGA: Con el valor de las donaciones recibidas en especie.

SE ABONA: Con el consumo, uso. Deterioro o vencimiento.

NATURALEZA: Deudora

12 ACTIVO FIJO

121 BIENES INMUEBLES

Representa el valor de los terrenos y edificios propiedad de la fundación u asociación.

SE CARGA: Con el valor de las adquisiciones de terrenos y edificios, con las revaluaciones y mejoras que se realicen.

SE ABONA: Cuando dichos bienes dejen de ser prioridad de la fundación o asociación ya sea por venta o cualquier otra circunstancia.

NATURALEZA: Deudora

122 BIENES MUEBLES

Representa el valor del mobiliario y equipo comprado a nombre de la fundación o asociación.

SE CARGA: Con el valor del mobiliario y equipo adquirido así también con el valor de las mejoras efectuadas que prolonguen considerablemente la vida útil del bien.

SE ABONA: Con el valor de los bienes que se vendan se retiren del uso.

NATURALEZA: Deudora

123 DEPRECIACION ACUMULADA

Esta cuenta representa el valor de la depreciación acumulada sobre los bienes depreciables.

SE CARGA: Con el valor de la depreciación acumulada de los bienes que se deprecian cuando estos sean vendidos o se retiren de uso.

SE ABONA: Con el valor de la depreciación de acuerdo a lo estipulado por la ley

NATURALEZA: Acreedora

124 REVALUACION DE ACTIVO FIJO

Esta cuenta representa el valor del revalúo efectuado a terrenos, edificios y otros bienes.

SE CARGA: Con el valor del incremento que se le hagan a los bienes revaluados.

SE ABONA: Cuando se vendan o se retiren por cualquier otra causa.

NATURALEZA: Deudora

13 ACTIVO DIFERIDO Y TRANSITORIO

131 CARGOS DIFERIDOS

Esta cuenta representa el valor de los pagos anticipados que en un momento dado se convertirían en gastos.

SE CARGA: Con los pagos que se efectúen por anticipado

SE ABONA: Con los valores que según vayan expirando, cargando la cuenta correspondiente.

NATURALEZA: Deudor

132 GASTOS DE ORGANIZACIÓN

Se utiliza para representar el monto de las erogaciones en que ha incurrido la fundación o asociación en concepto de organización.

SE CARGA: Con los gastos en que incurra con motivo de la organización.

SE ABONA: Con el valor de la amortización que se haga al final de cada ejercicio con cargo a los gastos.

NATURALEZA: Deudora

133 CUENTAS TRANSITORIAS

Esta cuenta representa los valores cuya aplicación no está definida.

SE CARGA: Con los valores de aplicación desconocidos.

SE ABONA: cuando se efectúe la aplicación a la cuenta correspondiente.

NATURALEZA: Deudora

2 PASIVO

21 PASIVO CIRCULANTE

211 DONACIONES EN ADMINISTRACION

Representa una doble obligación para la fundación o asociación, está integrado por aquellos recursos obtenidos para desarrollar obras que beneficien a otros grupos de personas, de su administración debe informarse al donante y su aplicación debe reflejar los beneficios convenidos en la donación.

SE CARGA: Con el valor de la donación para desarrollar una obra específica que beneficie a la fundación o asociación sobre las cuales existe una decisión de colaboración por parte del donante

SE ABONA: Con las erogaciones realizadas en el desarrollo de la obra o con su realización total.

NATURALEZA: Acreedora

212 CUENTAS POR PAGAR

Representa el pasivo de la institución por créditos corrientes.

SE CARGA: Con los pagos totales o parciales que efectúe la institución

SE ABONA: Con la institución de las deudas

NATURALEZA: Acreedora

213 DOCUMENTOS POR PAGAR

Representa los pasivos de la institución con documento: Escrituras, facturas, letras de cambio, pagarés, etc.

SE CARGA: Con los pagos de los documentos

SE ABONA: Con el valor de los créditos concedidos

NATURALEZA: Acreedora

22 PASIVO FIJO

221 DONACIONES EN ADMINISTRACION A LARGO PLAZO

Representa el importe de las obligaciones a largo plazo que la fundación o asociación tiene por la administración de obras que beneficien a otro grupo de personas. Los recursos son con fines específicos de desarrollar una obra según convenio entre donante y fundación.

SE CARGA: Con las erogaciones en el desarrollo de la obra o con la realización total.

SE ABONA: Con el valor de la donación para desarrollar una obra específica a largo plazo.

NATURALEZA: Acreedora

222 PRESTAMOS A LARGO PLAZO

Representa las obligaciones por préstamos recibidos para ser pagados en un plazo mayor a un año.

SE CARGA: Con el abono parcial o total de los compromisos y por el traslado a la cuenta **documentos por pagar**, en su parte correspondiente al vencimiento al término de un año.

SE ABONA: Con el valor de los préstamos recibidos

NATURALEZA: Acreedora

23 OTROS PASIVOS

231 PROVISION PARA OBLIGACIONES LABORALES

Representa los valores que la fundación o asociación destinará para el pago de sus obligaciones de tipo laboral.

SE CARGA: Con el pago total o parcial de las obligaciones.

SE ABONA: Con las obligaciones contraídas a favor de los empleados, o con la estimación de los mismos de acuerdo a lo estipulado por la ley.

NATURALEZA: Acreedora

232 CUENTAS POR APLICAR

Representa todas las obligaciones temporales no contempladas en las anteriores y que no se tiene una determinación final en cuanto a su aplicación.

SE CARGA: Con las liquidaciones o reclasificaciones más adecuadas.

SE ABONA: Con las deudas pendientes de aplicar de uso temporal dentro de un año.

NATURALEZA: Acreedora

3 PATRIMONIO

31 FONDO PATRIMONIAL

311 FONDO PATRIMONIAL -ACTIVO FIJO

Representa el monto neto de los recursos en activo que la fundación o asociación ha recibido para llevar a cabo sus actividades.

SE CARGA: Con las disminuciones del monto de activo fijo por donación, venta o embargo o por cualquier otra causa.

SE ABONA: Con el valor de los activos fijos que adquiera la fundación u asociación.

NATURALEZA: Acreedora

312 FONDO PATRIMONIAL FINANCIERO

Representa el valor neto de los bienes y recursos que pertenecen a la fundación o asociación pero sin incluir los bienes de activo fijo.

SE CARGA: Con la disminución del fondo patrimonial.

SE ABONA: Con el valor de los excedentes al medir el resultado de los periodos contables y con los excedentes acumulados de ejercicios anteriores.

NATURALEZA: Acreedora

313 EXCEDENTES DEL PERIODO

Representa el resultado final de la comparación de los ingresos netos realmente recibidos y los gastos del período contable.

SE CARGA: Cuando el resultado determine que los gastos fueron mayores a los ingresos o cuando se traslade a la cuenta anterior.

SE ABONA: Cuando al comparar los ingresos con los gastos se tengan como resultado una cantidad mayor con los ingresos.

NATURALEZA: Acreedora

314 FONDO PATRIMONIAL POR REVALUACION DE ACTIVO FIJO

Representa los incrementos al costo de adquisición de los bienes muebles o inmuebles.

SE CARGA: Con el monto revaluado cuando los bienes son vendidos, retirados o donados.

SE ABONA: Con el incremento del valor hecho por la fundación o asociación al costo de sus bienes muebles o inmuebles.

NATURALEZA: Acreedora

4 CUENTA DE RESULTADO DEUDOR

41 EGRESOS

411 GASTOS DE ADMINISTRACION

Esta cuenta representa el valor de los gastos incurridos en la administración de la fundación o asociación.

SE CARGA: Con el valor de los gastos pagados o incurridos.

SE ABONA: Al final del ejercicio para efectos de cierre trasladando su saldo a la cuenta **611 EXCEDENTES**

NATURALEZA: Deudor

412 DEPRECIACION DEL PERIODO

Representa cual ha sido el costo de operar de la fundación o asociación, relativo al uso de sus activos fijos depreciables.

SE CARGA: Con el monto estimado de los activos depreciables por su utilización en el desarrollo de las obras de beneficencia que realice la fundación o asociación.

SE ABONA: al final del ejercicio para efectos de cierre, trasladando su saldo a la cuenta 611 EXCEDENTES

NATURALEZA: Deudora

413 GASTOS FINANCIEROS

Representa el valor de los gastos incurridos por la fundación o asociación, por el financiamiento recibido en sus operaciones.

SE CARGA: Con el valor de los intereses u otros gastos pagados por la fundación o asociación, por el financiamiento recibido.

SE ABONA: Al final del ejercicio para efectos de cierre trasladando su saldo a la cuenta 611 EXCEDENTES

NATURALEZA: Deudora

414 GASTOS DE EJECUCION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Esta cuenta representa las erogaciones realizadas para desarrollar las obras de beneficencia que lleve a cabo la fundación o asociación.

SE CARGA: Con el monto de los gastos incurridos.

SE ABONA: Por los valores aplicados incorrectamente y al cierre del ejercicio. Liquidando su saldo contra la cuanta 611 EXCEDENTES.

NATURALEZA: Deudora

5 CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS**51 INGRESOS****511 CUOTAS DE MIEMBROS**

Representa el valor de los ingresos por las cuotas pagadas por los miembros de la fundación o asociación.

SE CARGA: Con los valores aplicados indebidamente y al cierre

SE ABONA: Con el valor de las cuotas recibidas

NATURALEZA: Acreedora

512 DONACIONES NO RESTRINGIDAS

Esta cuenta registra los ingresos obtenidos por la fundación o asociación para desempeñar su finalidad y de las cuales puede disponer libremente en la consecución de sus actividades benéficas.

SE CARGA: Por los valores aplicados y al cierre del ejercicio trasladando su saldo a la cuenta 611 EXCEDENTES.

SE ABONA: Con el valor de las donaciones recibidas, sean estas en efectivo, en especie o en servicios.

NATURALEZA: Acreedora

513 DONACIONES RESTRINGIDAS

En esta cuenta se registran los ingresos provenientes de donaciones y cuyo fin es desarrollar obras en beneficio de terceros o de proyectos específicos.

SE CARGA: Con los montos parciales o totales utilizados en el desarrollo del proyecto.

SE ABONA: Con el monto de las donaciones

NATURALEZA: Acreedora

514 OTROS INGRESOS

En esta cuenta se registran los ingresos que no son del giro ordinario de la fundación.

SE CARGA: Al cierre del ejercicio contable

SE ABONA: Con el monto de los ingresos.

NATURALEZA: Acreedora

6 CUENTAS DE CIERRE

61 CUENTA LIQUIDADORA

611 EXCEDENTES

En esta cuenta se registran la medición de los resultados en el periodo contable representado por el exceso de los ingresos sobre los gastos o viceversa.

SE CARGA: Con los saldos de las cuentas de **Resultado Deudoras** y con el monto de excesos de ingresos sobre gastos (si los hubiere) transferido a la cuenta 313 EXCEDENTES DEL PERIODO.

SE ABONA: Con los saldos de las cuentas de **Resultado Acreedoras** y con el monto de los excesos de gastos sobre ingresos (Si los hubiere) transferido a la cuenta 313 EXCEDENTES DEL PERIODO.

7 CUENTAS DE MEMORANDUM

71 CUENTAS DE ORDEN

711 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

Se registran las operaciones que ameriten controlarse fuera de la composición de activos, pasivos y patrimonio de la fundación o asociación.

SE CARGA: Con el importe de los eventos contingentes sobre los que la fundación o asociación desee tener el control.

SE ABONA: Cuando desaparezca la causa que motivó el registro o cuando tenga movimiento de algún control en particular.

712 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS (CR)

Registra las operaciones que ameriten controlarse fuera de la composición de activos, pasivos y patrimonio de la fundación o asociación.

SE CARGA: Cuando el evento o causa tenga cambio o desaparezca.

SE ABONA: Con el importe de la responsabilidad probable que tenga la fundación o asociación por fianzas, valores recibidos, hipotecas o por montos de créditos.

•