

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“CONTROL INTERNO COSO-ERM, PARA EL ÁREA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA RED
SALUD- EL SALVADOR”**

Trabajo de investigación presentando por:

ALVARADO RIVERA, ISIS ISELA
LÓPEZ, CLAUDIA CAROLINA

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Noviembre del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Comisión evaluadora	:	Licenciado Carlos Roberto Gómez Castaneda Licenciado José Javier Miranda Licenciado José Roberto Chacón Zelaya

Noviembre del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Dedico y agradezco a Dios todo poderoso y a nuestra madre celestial Virgen María, por darme la vida y sabiduría.

A mi esposo: Jorge Alfonso Hernández, por su incondicional apoyo y sacrificio durante toda mi carrera de estudio universitaria.

A mis hijos: Jorgito y Edwin, son mi tesoro más grande de la vida, gracias por esa paciencia, amor y ternura que siempre recibí para culminar mi meta.

A mis Padres: Luz Aurora Alvarado Calderón y Salomón Rivera Caballero (de grata recordación), por sus vehementes deseos de superación profesional, moral y espiritual para sus hijos.

A mis abuelas Mamalila y Mamamina, quiénes a pesar de no estar presentes las llevo muy dentro de mi corazón y pensamiento, por sus consejos, cariño y valores.

A mis hermanos, familiares, amigos/os y compañeras/os que siempre me dieron ánimos para seguir adelante y finalizar mi carrera, infinitas gracias.

Isis Isela Alvarado Rivera

AGRADECIMIENTOS

A nuestro amoroso Padre Celestial, por permitirme la vida y
La tenacidad para culminar esta meta personal;
A mi madre Antonia Gutiérrez, por todo su amor incondicional;
A Ulises, mi alma gemela y compañero incansable;
A mis dos tesoros Jade y Eduardo que son la luz y alegría de mi vida y
A todas mis queridas mujeres de la Asociación para la
Autodeterminación y el Desarrollo de Mujeres Salvadoreñas (AMS),
Por su alegría, amistad, sororidad y affidamento.

Claudia Carolina López

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINAS N°</u>
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I – SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL	1
1.1 Conceptualización de Control Interno	1
1.2 Normativa Técnica sobre Control Interno	1
1.3 Normativa Técnica de Auditoría	5
1.4. Antecedentes de Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)	11
1.4.1. Organización y objetivo de las ONG's	12
1.4.2. Estructura Organizacional	12
1.4.3. Beneficiarios y benefactores	12
1.4.3.1. Administración de las ONG's que conforman la RED-Salud	12
1.5. Marco Jurídico de las ONG's	13
1.5.1. Constitución de la República de El Salvador	13
1.5.2. Ley de Asociación y Fundaciones sin Fines de Lucro	13
1.5.3. Código de Comercio	16
1.5.4. Ley de Impuesto sobre la Renta	17
1.5.5. Código Tributario	18
1.5.6. Reglamento de Aplicación de Código Tributario	21
1.5.7. Ley de Impuesto y Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	21
1.5.8. Código de Trabajo	22
1.5.9. Ley General Tributaria Municipal	23
1.6. Propuesta de Procedimientos para la Fase del Proyecto	25
CAPÍTULO II – Desarrollo del caso Práctico: “CONTROL INTERNO, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES PARA EL ÁREA DE EJECUCIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE LA RED SALUD – EL SALVADOR”	
2.1. Actividad “Ejecución Financiera de Proyectos de la Red Salud El Salvador”	29
3. BIBLIOGRAFÍA	66
A N E X O S	67
Anexo N° 1 TIPO DE ESTUDIO	68
Anexo N° 2 PROBLEMA OBSERVADO	68
Anexo N° 3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	69
Anexo N° 4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	69
Anexo N° 5 UTILIDAD SOCIAL	69
Anexo N° 6 UNIDADES DE OBSERVACIÓN	69

Anexo N° 7	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN	70
Anexo N° 8	TABULACIÓN DE DATOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	71
Anexo N° 9	DIAGNÓSTICO	95
Anexo N° 10	CONCLUSIONES	97
Anexo N° 11	RECOMENDACIONES	98
Anexo N° 12	Matriz de Planificación	99

RESUMEN EJECUTIVO

Las Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro integradas a redes de ONG's, deben asegurar la calidad y apropiamiento en las acciones que ejecutan, la transparencia y optimización de los recursos que perciben, la rendición oportuna de cuentas y el cumplimiento de toda la normativa aplicable, para ser competitivas y elegibles ante los cooperantes y/o fuentes de financiamiento y el gobierno mismo; por lo tanto para fortalecer y optimizar las operaciones para el manejo de los fondos que asumen bajo su responsabilidad, se hace necesario establecer un ambiente de control administrativo y financiero que disminuya los riesgos.

Por lo expresado en el párrafo anterior, se ha realizado una evaluación de la estructura de control interno que poseen en la actualidad las ONG's que conforman la Red Salud, se plantea un sistema de control interno enfocado en el marco de gestión integral de riesgo, que permitirá unificar criterios, realizar procedimientos comunes y transparentes en las operaciones diarias que ejecutan para los diferentes proyectos.

El objetivo general de esta investigación es: Proponer un sistema de control interno con enfoque de gestión integral de riesgo para el área de ejecución de proyectos, que sirva como herramienta de utilidad para el manejo transparente de los recursos financieros, que provienen de la cooperación nacional e internacional destinados directamente a la Red-Salud El Salvador.

Específicamente se tiene que:

1. Revisar y elaborar estrategias orientadas a la eficiencia, eficacia y economía para el desempeño de cargos y funciones, haciendo uso de herramientas de procesos de control interno con enfoque de gestión integral de riesgos.
2. Emitir políticas para la administración y contabilidad; realizar evaluación aplicando los ocho componentes del enfoque de gestión integral de riesgos.
3. Elaborar los instrumentos y procedimientos necesarios que se anexarán a la propuesta de sistema de control interno con enfoque de gestión integral de riesgo.

El trabajo de investigación se realizó mediante la aplicación del enfoque Hipotético – Deductivo y utilización del tipo de estudio analítico - descriptivo, ya que estos parten de la identificación de un problema y la aplicación de una serie de procedimientos para darle solución a una problemática.

También se realizó la investigación de campo, se basó en la circulación de cuestionarios y realización de entrevistas, entre las personas responsables del área financiera administrativa de las ONG's.

Resultados obtenidos

De acuerdo a la planificación se puede decir, que las ONG's, cumplen los objetivos y metas que se plantean en el Plan Estratégico Institucional.

Para el logro de los objetivos las ONG's, se fundamentan principalmente en los siguientes eventos: Monitoreo y Evaluación, Participación en redes y alianzas, y la participación comunitaria; los eventos que poco contribuyen al logro de los objetivos son: Voluntad política, contraloría social y capacitación interna. Se expresa que los eventos que más impactan para el no cumplimiento de objetivos son cinco: Rotación de personal, zona geográfica, presupuesto ajustado, incumplimiento en la planificación y la inflación de precios.

Las ONG's en El Salvador, reportan un deficiente programa de control de sus actividades, solamente un 33% tienen auditoría interna y un 56% reporta que las deficiencias son reportadas al personal encargado, lo cual debería ser más eficiente, las ONG's, deben trabajar fuertemente en los mecanismos de control.

En conclusión, la estructura del control interno de las ONG's, tiene influencia directa sobre el aumento del nivel de eficiencia de los procedimientos, en la disminución del riesgo, en el cumplimiento de objetivos y eventos internos y externos; pero también pueden aumentar las debilidades del mismo sino se delimitan los procesos para la realización de las actividades.

Al conjunto de organizaciones que conforman la Red Salud- El Salvador y en base a los resultados de la investigación recomendamos lo siguiente:

1. Realizar una adecuada planeación del desarrollo de los (las) colaboradores (as), acompañamiento e inducción personalizada a las nuevas personas contratadas, al mismo tiempo se debe llevar a cabo un sondeo para la detección de necesidades de capacitación y finalmente comprometer a

todas las personas para que realicen una devolución de los conocimientos adquiridos y contribuya a la formación de otros recursos.

2. Considerar al corto plazo la posibilidad de incorporar dentro de su staff administrativo y de apoyo a profesionales del área contable para darle seguimiento al cumplimiento del sistema de control interno, bajo un enfoque de gestión integral del riesgo.

INTRODUCCIÓN

Las ONG's (Organismos no gubernamentales), también llamadas OSC's (Organizaciones de la Sociedad Civil), son consideradas el tercer sector económico debido a su gran impacto en la búsqueda de garantía de derechos de la población; con el fin de lograr sus objetivos humanitarios forman alianzas denominadas "Red", para la ejecución de indicadores de trabajo¹.

Al realizar la evaluación y conocimiento de la estructura de control interno del área administrativa y contable de las ONG's que conforman la Red Salud El Salvador; se propone elaborar un Sistema de Control Interno con enfoque de gestión integral de riesgos, que sirva como herramienta de utilidad para el manejo transparente de los recursos financieros, que provienen de la cooperación nacional e internacional destinados directamente a la ejecución de proyectos.

Con la presentación de este trabajo de investigación que se titula "Control Interno COSO-ERM, para el área de ejecución de proyectos de la Red Salud El Salvador", se fortalecerán específicamente el área administrativa y contable de las asociaciones y fundaciones que unen esfuerzos y conformen redes sociales de ayuda humanitaria, ya que provee instrumentos importantes y exclusivos para la eficiencia y transparencia de las operaciones.

El capítulo número uno "Sustentación teórica, técnica y legal" está compuesto por los antecedentes de las organizaciones no gubernamentales en general y el marco jurídico aplicable a las ONG's; dentro de los antecedentes se encuentra: Organización y objetivo de las ONG's, estructura organizacional, definición de conceptos, entre otros; en cuanto al marco jurídico aplicable a las ONG's podemos mencionar: La constitución de la República de El Salvador, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y su respectivo reglamento, Código tributario y su reglamento, Ley de impuesto sobre la renta y su reglamento, etc..

¹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

En el capítulo número dos “Desarrollo del caso Práctico: “Control interno, administración de riesgos empresariales para el área de ejecución de proyectos de la Red Salud – El Salvador” proponemos un manual de control interno para el área de ejecución de proyectos de las diferentes organizaciones, donde se detallan las principales políticas y procedimientos para los diferentes rubros (efectivo: Caja y bancos, mob. y equipo, controles para el personal etc.); además se anexa una propuesta de formularios a utilizar.

Se elabora un listado detallado de la bibliografía utilizada como apoyo para la realización de este trabajo de investigación.

En la parte final se agregan todos los anexos para soportar este trabajo, dentro de los que podemos mencionar: Tipo de estudio, problema observado, el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos, unidades de análisis, los instrumentos y técnicas a utilizar, su procesamiento, análisis e interpretación de datos, diagnóstico, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I – SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1 Conceptualización de Control Interno

1.1.1. ¿Qué es Control Interno²?

Es un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos, en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

1.1.2. Clasificación del control Interno

- ✓ Control interno administrativo
- ✓ Control interno contable

1.1.3. Control Interno administrativo

Es el que está conformado por todos los procedimientos operativos existentes de la empresa, que aseguran la eficiencia, cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la dirección.

1.1.4. Control Interno Contable

Es el conjunto de normas, políticas, registros, plan de organización y procedimientos establecidos para garantizar la salvaguarda de los activos de la empresa, la fiabilidad, exactitud y validez de los registros financieros y contables

1.1.5. Auditoría interna

Es controlar, revisar, evaluar y medir el cumplimiento de los controles, procedimientos y políticas establecidas por la dirección de la entidad y la consistencia con las Normas Internacionales de Contabilidad, para prevenir impactos negativos en las operaciones.

1.1.6. Auditor(a) interno(a)

Es un empleado(a) de la entidad, es el que tiene a su cargo realizar la auditoría interna, quién deberá emitir una opinión independiente de las operaciones de la entidad.

1.2 Normativa Técnica sobre Control Interno

Administración de Riesgos Empresariales (COSO-ERM)

² Control Interno, Informe administración de Riesgos del Emprendimiento, cuarta edición, Samuel Alberto Mantilla B.

El enfoque ERM, es un modelo o herramienta de control interno que sirve a muchos propósitos, para mejorar el sistema de control interno y los informes sobre ellos. Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales.

1.2.1. Componentes COSO ERM

Ambiente de control³

Influye en estrategias y objetivos, diseño de actividades de control, sistema de información y comunicación, supervisión de actividades, incluye la integridad, los valores éticos y la competencia del personal, el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige las operaciones de la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Establecer objetivos

Deben existir objetivos antes de que la administración pueda identificar eventos que potencialmente afecten su logro. Alinear misión y visión con los objetivos estratégicos relacionados con metas de alto nivel; Reportes: Confiabilidad en los mecanismos de reportes, cumplimiento: Con leyes y reglamentos aplicables.

Identificación de Eventos

Verificación de la calidad de dato, dispone de mecanismos de identificación de riesgos para el período comprendido desde y hasta un año máximo, identifica los riesgos de comportamiento y abuso de posición de dominio, se contemplan errores humanos y fallas tecnológicas.

Se toman en cuenta lo siguiente:

- ✚ Eventos: Incidental, impacto, positivo y/o negativo.
- ✚ Factores influyentes, estratégicos y objetivos: Internos y externos.
- ✚ Metodología y técnicas: Durante, periódico, pasado y futuro.
- ✚ Categorías de eventos: Grupos de riesgo por proceso y/o función.
- ✚ Riesgos y oportunidad: Impacto negativos = riesgo, impacto positivo = oportunidades, disminución del riesgo.

Evaluación del Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados

³ Control Interno, Samuel Alberto Mantilla.

con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

Los elementos que forman parte de la evaluación de riesgo son:

- ✚ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- ✚ Identificación de los riesgos internos y externos;
- ✚ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- ✚ Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Respuesta al Riesgo:

Las herramientas de evaluación, seguimiento y respuesta al riesgo contemplan actividades de auditoría y se analizan de forma conjunta las opciones y su efecto en la probabilidad e impacto de un evento.

Se cuentan con cuatro tipos de respuestas:

- ✚ Identificación de respuestas: Evadir, compartir, reducir, aceptar.
- ✚ Evaluación posibles respuestas: Impacto, probabilidad, costo versus beneficio y respuestas innovadoras.
- ✚ Elección de respuesta: Toma de decisiones.
- ✚ Visión integral: Nivel entidad, nivel unidad de negocio, base inherente y residual.

Actividades de control

Debe establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando, efectivamente las acciones identificadas por la administración, segregación de responsabilidades.

Para el cumplimiento de las actividades de control se debe controlar las siguientes áreas:

- ✚ Integradas a las respuestas (Implícitas en los procesos del negocio)
- ✚ Tipos de control (Políticas, procedimientos: preventivos, detectivos, manuales, automatizados)
- ✚ Controles generales (Admón. TI, Infraestructura TI, Admón. Seguridad, Desarrollo y Mtto. de Software)

- ✚ Controles de aplicación (Integridad, exactitud, autorización y validación)
- ✚ Específicos (Estrategias y objetivos específicos, ambiente operacional, complejidad de la entidad).

Información y comunicación

Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones, de forma oportuna que facilite a las personas a cumplir con sus responsabilidades.

- ✚ Información: Interna, externa, manual, computarizada, formal, informal y arquitectura de sistemas de información.
- ✚ Sistemas estratégicos e integrados: Estratégica, operacional, pasada y presente, nivel de detalle, periodicidad, calidad.
- ✚ Comunicación: Interna, externa, nivel entidad, expectativas y responsabilidades, formatos, medios de transmisión.

Monitoreo

Verificar que los componentes están presentes y funcionando, y su calidad en el curso del tiempo. Evaluaciones sobre la marcha o independiente.

La documentación no significa que los componentes no existan o no puedan ser probados. La documentación hace que la supervisión sea más efectiva. También es importante respaldar las aseveraciones sobre la calidad y reportar las deficiencias a quienes pueden tomar la acción apropiada.

- ✚ Durante las operaciones (Tiempo real, implícito, operaciones día a día)
- ✚ Evaluaciones independientes (Alcance, frecuencia, autoevaluación (facilitación auditores internos), ampliamente documentada)
- ✚ Reporte Deficiencias (Durante las operaciones, entidades externas, protocolos, canales alternos).

Eficacia ERM⁴

Todos los ocho componentes están presentes y funcionando, puede haber diferentes niveles de eficacia entre entidades, debido a diferentes culturas, tamaños, filosofías administrativas.

⁴ Exposición magistral COSO-ERM, por Lic. J. Miranda

Limitaciones de ERM

ERM no garantiza que la entidad será exitosa y logrará todos sus objetivos; limitaciones, ERM no refleja una adecuada relación costo-beneficio:

- + Cambios en políticas o programas del gobierno
- + Competencia
- + Condiciones económicas
- + Malas decisiones
- + Errores y equivocaciones
- + Gerentes incompetentes
- + Omisión o debilitamiento de control interno.

Beneficios de ERM

- + Alinear la propensión al riesgo y la estrategia
- + Relaciona crecimiento, riesgo y retorno de la inversión
- + Amplía las decisiones de respuestas al riesgo.
- + Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.
- + Identifica y administra riesgos a lo largo de toda la organización.
- + Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- + Toma ventajas de las oportunidades.
- + Mejora la asignación de capital.

1.3 Normativa Técnica de Auditoría

Norma Internacional de Auditoría 300⁵

“Planeación de una Auditoría de Estados Financieros”

1. Alcance

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA), es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la planeación de una auditoría de estados financieros; se enmarca en las auditorías recurrentes; además, considera los asuntos que el auditor deberá tomar en consideración para auditorías iniciales.

⁵ NIA 300, Entra en vigor para auditorías de estados financieros por períodos que comiencen en, o después del 15 de diciembre de 2004.

2. Objetivo

Brindar al auditor las actividades a tomar en consideración para planear la auditoria de modo que el trabajo que desempeñe se dé de forma efectiva.

3. Definiciones

Planeación: Es el resultado del proceso administrativo y puede definirse como diseños y esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y especificaciones necesarias para realizarlas.

4. Involucramiento de miembros clave del equipo del trabajo:

Planear una auditoria implica establecer la estrategia general para desarrollar un plan de auditoría y reducir riesgos a un nivel aceptablemente bajo. La planeación involucra al socio del trabajo y otros miembros claves que forman parte del equipo, y es clave aprovechar la experiencia e ideas claras de éstos enriqueciendo, por tanto, la efectividad y eficiencia del proceso de planeación y calidad. (Referencia párrafo 3).

5. Actividades preliminares del trabajo

El auditor deberá desempeñar las siguientes actividades al principio del trabajo de una auditoria.

- Desempeñar procedimientos respecto de la continuación de las relaciones con el cliente y del trabajo específico de auditoría.
- Evaluar el cumplimiento con los requisitos éticos, incluyendo la independencia.
- Establecer un entendimiento de los TdR's, para lineamientos adicionales. (ref. párrafo 6).

Una vez ha realizado las actividades preliminares, faculta al auditor planear una auditoria, ya que analizó y revisó posibles eventos o circunstancias que pudieran afectarle en el desempeño del trabajo, por ejemplo:

- El auditor conserve la independencia y capacidad necesarias para el desempeño del trabajo.
- No haya asuntos respecto de la integridad de la administración que puedan afectar la disposición del auditor de continuar el trabajo.
- No haya malentendidos con el cliente en cuanto a los términos del trabajo. (ref. párrafo 7).

6. Actividades de planeación

El auditor debe establecer la estrategia general de auditoría para el desarrollo del trabajo, donde fijará el alcance, oportunidad y dirección del mismo; y la guía del plan de auditoría lo más detallado posible:

- a) Identificar las características del trabajo que definan su alcance

- b) Cerciorarse de los objetivos de informar del trabajo para planear la oportunidad de la auditoría y la naturaleza de las comunicaciones que se requieran
- c) Considerar los factores que, según el juicio profesional del auditor, son importantes para dirigir los esfuerzos del equipo de trabajo
- d) Considerar los resultados de las actividades preliminares del trabajo y, cuando sea aplicable, si es o no relevante el conocimiento logrado en otros trabajos desempeñados por el socio del trabajo para la entidad
- e) Cerciorarse de la naturaleza, oportunidad y extensión de los recursos necesarios para desempeñar el trabajo.

7. El Plan de auditoría

El auditor deberá desarrollar un plan de auditoría con el fin de reducir el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo.

La estrategia general de auditoría y el plan de auditoría deberán actualizarse y cambiarse según sea necesario durante el curso del trabajo.

El Plan de auditoría incluye:

Una descripción de la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos planeados de evaluación del riesgo, suficiente para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa.

Una descripción de la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos adicionales de auditoría planeados a nivel de aseveración, para cada clase de transacciones de importancia relativa.

En las auditorías de entidades pequeñas, el socio del trabajo, puede llevar en su totalidad la auditoría. En tal sentido, no surgen cuestiones de dirección y supervisión del equipo de trabajo.

8. Documentación

El auditor deberá documentar la estrategia general de la auditoría y, el plan de auditoría, incluyendo cualquier cambio importante realizado durante el trabajo.

La documentación del plan de auditoría, es suficiente para demostrar la naturaleza, oportunidad y extensión planeadas de los procedimientos de evaluación del riesgo, y los procedimientos adicionales de auditoría a nivel de aseveración por cada clase de transacción, saldo de cuenta y revelación de importancia relativa en respuesta a los riesgos evaluados.

9. Comunicación con los encargados de la dirección y la administración

El auditor puede discutir elementos de la planeación con los encargados del gobierno corporativo y con la administración. Las discusiones en la mayoría de veces facilitan la

conducción del trabajo de auditoría; teniendo cuidado de no comprometer la efectividad del trabajo.

Cuando ocurren discusiones de asuntos incluidos en la estrategia general de auditoría o del plan de auditoría siguen siendo responsabilidad del auditor.

10. Consideraciones adicionales en trabajos iniciales de auditoría

El auditor deberá desempeñar las siguientes actividades antes de comenzar una auditoría inicial:

- Desempeñar procedimientos respecto de la aceptación del cliente y del trabajo específico de auditoría.
- Comunicarse con el auditor precedente cuando ha habido cambio de auditores, en cumplimiento con los requisitos éticos relevantes.
- Procedimientos de auditoría planeados para obtener suficiente evidencia apropiada respecto a los balances de apertura.
- La asignación de personal de la firma con los niveles apropiados de capacidad y competencia.
- Otros procedimientos que requiera el sistema de control de calidad.

Norma Internacional de Auditoría 315⁶

“Entendimiento de la entidad y su entorno y Evaluación de los Riesgos de Representación Errónea de Importancia Relativa”

1. Alcance

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA), es establecer normas y proporcionar guías para su control interno; y la responsabilidad del auditor de identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en los estados financieros, mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.

2. Objetivo

Identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa, ya sea debida a fraude o a error, a nivel de estados financieros y de aseveración, mediante el entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno de la entidad.

3. Definiciones

Aseveraciones: Representaciones de la administración, explícitas o de otra forma, que se incorporan en los estados financieros.

⁶ NIA 315, Entra en vigor para auditorías de estados financieros por períodos que comiencen en, o después del 15 de diciembre de 2004.

Riesgo de negocio: Es el resultado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones o inactividades importantes que pudieran afectar de una manera adversa la capacidad de una entidad para lograr su objetivo y ejecutar sus estrategias, o el resultado de fijar objetivos y estrategias inapropiadas.

Control interno: El proceso diseñado, implantado y mantenido por los encargados del mando corporativo, la administración u otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones; cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Procedimientos de evaluación del riesgo: Son controles internos que la entidad realiza para obtener un entendimiento interno - externo, e identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa, ya sea a fraude o a error, a nivel de estados financieros y de aseveración.

Riesgo importante: Un riesgo identificado y evaluado de representación errónea de importancia relativa que, a juicio del auditor, requiere de consideración especial de auditoría.

4. Procedimientos de Evaluación del riesgo y actividades relacionadas

El auditor deberá realizar procedimientos de evaluación del riesgo para proporcionar una base para la identificación y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa a nivel de estados financieros y de aseveración.

Los procedimientos de evaluación del riesgo en sí mismos, sin embargo, no brindan suficiente evidencia apropiada de auditoría en la cual sustentar la opinión del auditor. (Ref. Párrafos 2-6)

Para los procedimientos de evaluación del riesgo, el auditor deberá realizar lo siguiente:

- (a) Investigaciones con la administración y con otros dentro de la entidad; quienes, a juicio del auditor, puedan tener información que sea una ayuda probable para identificar riesgos de representación errónea de importancia relativa debida a fraude o error.
- (b) Procedimientos analíticos.
- (c) Observación e inspección. (Ref. Párrafo 7).

Cuando el auditor se propone usar información obtenida de su experiencia previa con la entidad y de los procedimientos de auditoría realizados en otras auditorías previas, el auditor deberá determinar si han ocurrido cambios desde la auditoría previa que puedan afectar su relevancia para la auditoría actual.

La información obtenida del proceso de aceptación o continuación del cliente por el auditor es relevante para identificar riesgos de representación errónea de importancia relativa (Ref. Párrafos 12-13).

Los miembros del equipo del trabajo deberán discutir la susceptibilidad de los estados financieros a representación errónea de importancia relativa, y la aplicación del marco de referencia de información financiera aplicable a los hechos y circunstancias de la entidad. El socio del trabajo deberá determinar qué asuntos deben comunicarse a los miembros del equipo del trabajo no involucrados en la discusión (Ref. Párrafos 14 - 16).

5. Entendimiento que se requiere de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno:

El auditor deberá obtener un entendimiento de lo siguiente:

- (a) Factores relevantes de la industria, de regulación, y otros factores externos, incluyendo el marco de referencia de información financiera aplicable.
- (b) La naturaleza de la entidad, incluyendo: (i) sus operaciones; (ii) sus estructuras de propiedad y de gobierno corporativo; (iii) los tipos de inversiones que la entidad está haciendo y planea hacer; y (iv) la forma en que la entidad está estructurada y cómo se financia; para facultar al auditor a entender las clases de transacciones, saldos de cuenta y revelaciones que puede esperar en los estados financieros.
- (c) Los objetivos y estrategias de la entidad, y los riesgos de negocio relacionados que puedan dar como resultado riesgos de representación errónea de importancia relativa.
- (d) La medición y revisión del desempeño financiero de la entidad. La selección y aplicación de políticas contables de la entidad, incluyendo las razones para los cambios correspondientes. El auditor deberá evaluar si las políticas contables de la entidad son apropiadas para su negocio y consistentes con el marco de referencia de información financiera aplicable y políticas contables usadas en la industria relevante.
- (e) Control interno de la entidad. El auditor deberá obtener un entendimiento del control interno relevante a la auditoría. Aunque es probable que la mayor parte de los controles relevantes a la auditoría se relacionen con la información financiera, no todos los controles que se relacionan con la información financiera son relevantes a la auditoría.

Control interno de la entidad, es una cuestión de juicio profesional del auditor si un control, en lo individual o en combinación con otros, es relevante a la auditoría.

Naturaleza, oportunidad y extensión del entendimiento de los controles relevantes; cuando busca obtener un entendimiento de los controles que sean relevantes a la auditoría, el auditor deberá evaluar el diseño de dichos controles y determinar si se han implantado, con la realización de procedimientos. Además, de investigaciones con el personal de la entidad. (Ref. Párrafos 20-28)

El control interno, según se discute en esta NIA. Consta de los siguientes componentes:

- El ambiente de control
- El proceso de evaluación del riesgo por la entidad
- El sistema de información, incluyendo los procesos del negocio relacionados, relevantes a la información financiera y la comunicación.
- Actividades de control
- Monitoreo de controles (Ver párrafo 43 y siguientes).

6. Debilidad Sustancial en el control interno:

Las probabilidades de logro se afectan por las limitaciones inherentes al control interno. Esta incluye las realidades a que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser errado y que pueden ocurrir fallas en el control interno debido a errores humanos.

Adicionalmente, los controles pueden ser evitados por la colusión de dos o más personas o porque la administración inapropiadamente sobrepasa el control interno. Ejemplo: La administración puede participar en arreglos marginales con los clientes, que alteren los términos y condiciones de los contratos de ventas, lo que puede dar como resultado un reconocimiento impropio de ingresos. También pueden sobrepasarse o incapacitarse las verificaciones de emisión de cheques en un programa de software que se diseñan para identificar e informar transacciones que excedan de límites de crédito especificados.

En entidades pequeñas, los empleados son menos, lo cual puede limitar la extensión de segregación de funciones en áreas claves. (Ref. Párrafos 64 – 66)

7. Documentación:

El auditor deberá documentar lo siguiente:

- a) La discusión entre el equipo del trabajo respecto de la susceptibilidad de los estados financieros a representación errónea de importancia relativa debida a error o fraude y las decisiones importantes que se alcancen;
- b) Elementos clave del entendimiento que se obtiene respecto a cada uno de los aspectos de la entidad y su entorno.
- c) Los riesgos identificados y evaluados de representación errónea de importancia relativa a nivel de estados financieros
- d) Los riesgos identificados y los controles relacionados evaluados como resultado de los requisitos de los párrafos 113 y 115 (Ref. párrafos: 122 – 123).

1.4. Antecedentes de Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)

El crecimiento de las entidades ONG's, ha aumentando desde la firma de los acuerdos de Paz, en el año de 1992.

De conformidad al art. 7 inciso primero y segundo de La Constitución de La República; es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente.

Por lo tanto, es necesaria la creación de un registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar con un instrumento de publicidad formal, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas personas y a sus miembros.

En relación a lo anterior, se creó la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (Decreto 894, 21/11/1996) y (18/08/1997).

1.4.1. Organización y objetivo de las ONG´s

Las organizaciones no Gubernamentales deben contar con una estructura organizacional bien definida, ya que a ellas se les confía el manejo de fondos monetarios provenientes de cooperantes nacionales e internacionales; quienes exigen, fiscalizan y verifican la inversión en actividades ejecutadas o en ejecución, evalúan los objetivos propuestos con los logrados, y que nivel de impacto tienen ante la población/actores beneficiarios.

1.4.2. Estructura Organizacional

Consiste en el diseño de todas las funciones o puestos, que se le asignarán al recurso humano; para determinar quiénes realizarán determinadas tareas y responsables de los resultados, con el fin de garantizar la realización de todas las actividades que se requieren para alcanzar de manera eficiente y oportuna, los objetivos propuestos.

La función organizacional, para que posea significado debe constar de:

1. Objetivos verificables.
2. Indicadores/actividades claras.
3. Área de dirección, elemento que debe tener claro que hacer, para cumplir los objetivos trazados en el Plan Operativo Anual/fase.

1.4.3. Beneficiarios y benefactores

Las ONG´s, pensando en cooperar al desarrollo de la población para mejorar la salud, educación y el bienestar de la comunidad, trasladan a diversos lugares los servicios y productos que favorecen a la población.

El incremento de la población, crea la demanda de servicio públicos, lo que deja a grandes grupos de la población marginados y sin accesos a los servicios; ésta entidades, buscan la forma de disminuir las necesidades básicas en esos grupo; formando red para fortalecer la ayuda y que esta logre llegar a gran parte de la población necesitada.

1.4.3.1. Administración de las ONG´s que conforman la RED-Salud

- ▶ AMS
- ▶ PLAN INTERNACIONAL
- ▶ FUSAL
- ▶ SERAPHIM
- ▶ CALMA
- ▶ FUNDESO

- ▶ ASAPROSAR
- ▶ SAVE THE CHILDREN
- ▶ FUNDEMUN

1.5. Marco Jurídico de las ONG´s

En el país operan asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas y que además, permite destacar la importancia social de estas personas jurídicas que realizan para el desarrollo económico y social del país.

También debe velar por la transparencia del manejo de los fondos que realizan estas entidades; ya que parte de ellos provienen del público, así como de donantes extranjeros. Es necesaria la creación de un registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar que la creación sea formal y brinden seguridad jurídica a sus miembros y a terceros.

Considerando lo expuesto anteriormente, es pertinente que las actividades y funciones de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucros se regulen por las siguientes:

1.5.1. Constitución de la República de El Salvador

Art.7, inciso 1º y 2º de la constitución de la República⁷.

Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación. Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

1.5.2. Ley de Asociación y Fundaciones sin Fines de Lucro

Capítulo I, Disposiciones preliminares.

Objeto de la ley:

Art. 1. - La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

⁷ Constitución de la República de El Salvador

Denominaciones de la ley:

Art. 2.- En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como “asociaciones” y “fundaciones”.

Responsabilidad tributaria:

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

Utilidad Pública:

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

La declaración de utilidad pública podrá ser revocada en cualquier momento, si los motivos por los cuales fue concedida llegaren a desaparecer.

Obligaciones de la norma interna:

Art. 8.- La norma interna de las asociaciones y fundaciones tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan.

Toda asociación y fundación tiene el derecho de establecer su régimen disciplinario interno y ejercerá éste, de conformidad a la ley y a su norma interna.

Fines no lucrativos:

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no 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 y liquidación de la entidad.

Conceptos según Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro

Asociaciones⁸

Son constituidas por todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

⁸ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro (2000)

Fundaciones

Son entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública.

Red

Persigue principios de afinidad y apoyo mutuo, planteándose en general una relación pacífica y armónica, entre sus miembros, de respeto y cuidado de la naturaleza donde se radican.

Reglamento de La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro⁹

Tiene por objeto mejorar la aplicación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual establece el régimen jurídico especial que se aplicará a dichas entidades.

Organización del Registro:

Art. 2.- El registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es una dependencia del Ministerio de Gobernación, y su organización interna será determinada por el Ministerio de Gobernación de conformidad a las necesidades de dicho registro para el cumplimiento de sus fines.

Habrá un Director General y el personal que sea necesario según la conveniencia y necesidades del servicio. El Director General resolverá los asuntos de su competencia y será el responsable del funcionamiento del Registro.

Competencia del Registro de cuanto a las Asociaciones y Fundaciones Nacionales:

Art. 5.- Tratándose de las asociaciones y fundaciones nacionales corresponderá al Registro las siguientes actividades:

1. Tramitar y resolver las solicitudes de obtención de personalidad jurídica, aprobación de estatutos, reformas de estatutos, disolución y liquidación de dichas entidades.
2. Extender certificaciones de todos los registros que se lleven y que le fueren solicitadas;
3. Practicar la inscripción en el Registro de las asociaciones y fundaciones, así como la adecuación de estatutos a la Ley, su disolución y liquidación y las demás que señale la ley;
4. Practicar la inscripción de las sentencias ejecutoriadas provistas por juez o tribunal que se relacionen con las competencias del Registro;

⁹ Decreto Legislativo N° 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 333, del 17 de Diciembre de 1996

5. Practicar la inscripción de credenciales, poderes, revocatorias, nombramientos, y sustituciones;
6. Practicar la inscripción de las nóminas de miembros; y
7. Practicar el registro de cualquier otro documento sujeto a inscripción.

Requisitos de las Solicitudes:

Art. 10.- La solicitud de reconocimiento de personalidad jurídica y aprobación de estatutos deberá contener:

1. Nombre y apellido de la persona que ejercerá la representación legal de la Asociación o Fundación, su edad, ocupación o profesión y domicilio;
2. Calidad en que actúa, y dirección de la sede principal de la entidad que representa;
3. Denominación de la entidad, lugar para oír notificaciones y teléfono;
4. Expresión de lo solicitado en forma clara y precisa.

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, autorizada por la Dirección General del Registro. Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Según el **Art. 27.** Del Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Las Asociaciones y las Fundaciones están obligadas a enviar al Registro, dentro de los dos meses siguientes al cierre de su ejercicio económico el Balance General y Estados Financieros debidamente dictaminados por Auditor para efectos de inscripción.

1.5.3. Código de Comercio¹⁰

Art. 43.- Son sociedades de economía mixta aquellas que, teniendo forma anónima, están constituidas por el Estado, el Municipio, las Instituciones Oficiales Autónomas, otras

¹⁰ Reformas: (29) Decreto Legislativo N° 641, de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N° 120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008.

sociedades de economía mixta o las instituciones de interés público, en concurrencia con particulares.

Son Instituciones de interés público aquellas sociedades, asociaciones, corporaciones o fundaciones creadas por iniciativa privada a las que, por ejercer funciones de interés general, se les reconoce aquella calidad por una ley especial.

Las sociedades de economía mixta y las instituciones de interés público no son comerciantes sociales, pero les serán aplicables las disposiciones de este Código en cuanto a los actos mercantiles que realicen.

1.5.4. Ley de Impuesto sobre la Renta¹¹

Exclusión de Sujetos Pasivos

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

- a) El Estado de El Salvador,
- b) Las municipalidades; y
- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales, profesionales, sindicales y deportivos, siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberán ser calificadas previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.

¹¹ Reformas:(16) D.L. N° 182, del 14 de Diciembre del 2006, publicado en el D.O. N° 4, Tomo 374, del 8 de Enero del 2007

1.5.5. Código Tributario¹²

Otros responsables solidarios

Art. 49.- Inciso 2º:

Solidaridad de los representantes legales o titulares de las corporaciones y fundaciones de derecho público y de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Art. 50.- Inciso 1º y 2º

El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la Ley de Impuesto sobre la Renta, será solidariamente responsable con el sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del Impuesto sobre la Renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.

En caso que las corporaciones y fundaciones de utilidad pública calificadas por la Administración Tributaria incurran en forma reiterada en las circunstancias previstas en el inciso anterior la Administración Tributaria procederá a revocar la resolución de exclusión de sujeto pasivo del Impuesto sobre la Renta.

Obligación de informar toda donación para efectos de Impuesto sobre la Renta

Art. 146.- Inciso 2do.

Las Corporaciones y Fundaciones de Derecho o de Utilidad Pública, están obligadas a presentar a la Administración Tributaria los primeros diez días hábiles de los meses de enero, abril, junio y septiembre de cada año, un estado de origen y aplicación de fondos, mediante formulario, bajo las especificaciones y requisitos que disponga la Administración Tributaria.

En el caso de los partidos políticos se estará en lo regulado en una ley especial.

Retención sobre premios

¹² Reformas: (13) Decreto Legislativo No. 797 de fecha 18 de diciembre de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 8, Tomo 382 de fecha 14 de enero de 2009

Art. 160.- Las personas naturales o jurídicas domiciliadas que paguen o acrediten en la República a cualquier persona domiciliada premios o ganancias procedentes de loterías, rifas, sorteos o juegos de azar o de habilidad, están obligadas a retener, por concepto de impuesto sobre la Renta, el 5% de dicho monto. Para el caso de los premios pagados por la Lotería Nacional de Beneficencia, o por las Fundaciones o Corporaciones de utilidad o derecho público, únicamente estarán sujetos a la referida retención aquellos premios o ganancias superiores a ¢50,000.00.

Cuando el beneficiario no tenga domicilio en el país, se le retendrá el 25%, cualquiera que sea el monto del premio o de la ganancia.

Decreto N° 320, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, vigencia a partir del uno de enero del año 2001.

Según lo que establece el **Art. 42** del Código Tributario, en el caso que una Fundación de utilidad pública (ONG), no sea contribuyente del impuesto al valor agregado, se considera RESPONSABLE, porque aunque no tiene el carácter de Contribuyente, debe por disposición expresa de la Ley cumplir las obligaciones atribuidas a éste.

OBLIGACIONES FORMALES

- 1- Obligación de señalar lugar, actualización de dirección e informar cambio de dirección para recibir notificaciones:

Según lo que establece el **Art. 90** del Código Tributario, inciso segundo “**Los sujetos pasivos**, se encuentran obligados a actualizar la información correspondiente a su dirección para recibir notificaciones, los primeros diez días hábiles de cada año, por medio del formulario respectivo, que deberán presentar en dicho plazo a la Administración Tributaria”.

- 2- Obligación de declarar para los sujetos excluidos del pago del Impuesto Sobre la Renta:

Según contempla el **Art. 100** del Código Tributario, subsiste la obligación de presentar la declaración de Impuesto Sobre la Renta para los sujetos pasivos excluidos de la obligación tributaria a que se refiere el **Art. 6 y 7 RLISR**.

Conforme a lo establecido en el **Art. 48 LISR** la declaración anual de impuesto sobre la renta debe presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o periodo de imposición que se trate.

- 3- Obligación de remitir informe de retenciones:

Conforme al **Art. 123** del Código Tributario, las personas naturales y jurídicas que efectúen retenciones del Impuesto Sobre la Renta, tienen la obligación de remitir, dentro del mes de Enero, un informe por medios manuales, magnéticos o electrónicos, de las personas naturales o jurídicas a las que les haya realizado tales retenciones el año inmediato anterior.

- 4- Obligación de informar toda donación para efectos de Impuesto sobre la Renta:

Conforme al **Art. 146** del Código Tributario, inciso primero. Las entidades a que se refiere el **Art. 6 LISR** están en la obligación de informar de toda donación que se les efectúe dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y número de identificación tributaria del donante y el monto de la donación.

- 5- Solicitar a la Administración Tributaria la asignación y autorización de los documentos en los que se respaldan las donaciones:

De conformidad a lo establecido en el **Art. 32**, numeral 4) inciso 6° de la Ley de Impuesto sobre la Renta, la Administración tributaria asignará y autorizará las numeraciones de los documentos en los que respalden las donaciones. Para ese efecto las entidades donatarias, deberán solicitar a la Administración Tributaria la autorización respectiva.

OBLIGACIONES DE PAGO

- 1- Agente de retención:

Según lo que establece el **Art. 154** Código Tributario, inciso primero. Es agente de retención todo sujeto obligado por este Código (Tributario), a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto así como también aquellos que designe como tales la Administración Tributaria.

- 2- Retención por servicios de carácter permanente:

Conforme al **Art. 155** Código Tributario. La fundación de utilidad pública (ONG), como persona jurídica, cuando paga o acredita a una persona natural domiciliada en La República una cantidad, en concepto de remuneración por servicios de carácter permanente, está obligada a retener el importe que como anticipo del Impuesto sobre la Renta le corresponde, de acuerdo a las tablas de retención.

- 3- Retención por prestación de servicios:

Conforme al **Art. 156** Código Tributario. La fundación de utilidad pública (ONG) como persona jurídica cuando paga o acredita sumas en concepto de pagos de prestación de servicios a personas naturales que no tengan relación de dependencia laboral con la

institución, está obligada a retener el 10% de dichas sumas en concepto de pago de anticipo del Impuesto sobre la Renta independientemente del monto pagado.

4- Retención a sujetos de impuesto no domiciliados:

Conforme al **Art. 158** Código Tributario. La fundación de utilidad pública (ONG), como persona jurídica cuando paga o acredita sumas en concepto de pagos por cualquier renta obtenida en el país a sujetos no domiciliados, está obligada a retener el 20% de dichas sumas, en concepto de anticipo del Impuesto sobre la Renta.

5- Declaración del anticipo a cuenta:

Según lo establece el **Art. 152** del Código Tributario. La declaración jurada de pago a cuenta deberá presentarse juntamente con el anticipo dentro de los *diez días hábiles* siguientes al mes calendario que se liquida.

1.5.6. **Reglamento de Aplicación de Código Tributario**¹³

Obligatoriedad de nombrar auditor para dictaminarse fiscalmente

Art. 60.- Están obligados a nombrar auditor para dictaminarse fiscalmente para los períodos que comprendan un año calendario o para períodos menores a un año calendario según el caso, los contribuyentes sean éstos personas naturales, sucesiones, fideicomisos, sociedades de hecho, sociedades mercantiles, asociaciones cooperativas, asociaciones y fundaciones sin fines de lucro y cualquier otro tipo de persona jurídica, que se encuentre en alguno de los supuestos mencionados en el artículo 131 del Código Tributario.

1.5.7. **Ley de Impuesto y Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**¹⁴

Prestaciones de Servicios

Art. 46.- Estarán exentos del impuesto los siguientes servicios:

- a) De salud, prestados por instituciones públicas e instituciones de utilidad pública, calificadas por la Dirección General;
- b) De arrendamiento, subarrendamiento o cesión del uso o goce temporal de inmuebles destinados a viviendas para la habitación;
- c) Aquellos prestados en relación de dependencias regidas por la legislación laboral, y los prestados por los empleados públicos, municipales y de instituciones autónomas;
- d) De espectáculos públicos culturales calificados y autorizados por la Dirección General;

¹³ Decreto Legislativo No. 117 de fecha 11 de diciembre de 2001, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 358 de fecha 11 de diciembre de 2001

¹⁴ Reformas: (14) D.L. N° 183, del 14 de Diciembre del 2006, publicado en el D.O. N° 16, Tomo 374, del 25 Enero del 2007

- e) Educativos y de enseñanza, prestados por colegios, universidades, institutos, academias u otras instituciones similares;
- f) Operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por Bancos, Intermediarios Financieros no Bancarios, cualquier otra institución de carácter financiero que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero o registradas en el Banco Central de Reserva, empresas de arrendamiento financiero o de factoraje, las Asociaciones Cooperativas o Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, Corporaciones y Fundaciones de Derecho Público o de Utilidad Pública, que se dediquen a la concesión de financiamiento.
- g) Emisión y colocación de títulos valores por el Estado e instituciones oficiales autónomas, así como por entidades privadas cuya oferta primaria haya sido pública a través de una bolsa de valores autorizada, en lo que respecta al pago o devengo de intereses;
- h) De suministro de agua, y servicio de alcantarillado, prestados por instituciones públicas;
- i) De transporte público terrestre de pasajeros; y
- j) De seguros de personas, en lo que se refiere al pago de las primas; lo mismo que los reaseguros en general.

1.5.8. Código de Trabajo¹⁵

Los contratos **Art. 17.-** Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

Art. 24.- En los contratos individuales de trabajo se entenderán incluidos los derechos y obligaciones correspondientes, emanadas de las distintas fuentes de derecho laboral, tales como:

¹⁵ Reformas: (12) D.L. N° 611, del 16 de febrero del 2005, publicado en el D.O. N° 55, Tomo 366, del 18 de marzo del 2005

- a) Los establecidos en este Código, leyes y reglamentos de trabajo;
- b) Los establecidos en los reglamentos internos de trabajo;
- c) Los consignados en los contratos y convenciones colectivos de trabajo;
- Ch) Los que surgen del arreglo directo o del avenimiento ante el Director General de Trabajo, en los conflictos colectivos de carácter económico;
- d) Los que resulten del laudo arbitral pronunciado en los conflictos a que se refiere el literal anterior; y
- e) Los consagrados por la costumbre de empresa.

Art. 25.- Los contratos relativos a labores que por su naturaleza sean permanentes en la empresa, se consideran celebrados por tiempo indefinido, aunque en ellos señale plazo para su terminación.

La estipulación de plazo sólo tendrá validez en los casos siguientes:

- a) Cuando por las circunstancias objetivas que motivaron el contrato, las labores a realizarse puedan ser calificadas de transitorias, temporales o eventuales; y
- b) Siempre que para contratar se hayan tomado en cuenta circunstancias o acontecimientos que traigan como consecuencia la terminación total o parcial de las labores, de manera integral o sucesivas.

A falta de estipulación, en el caso de los literales anteriores, el contrato se presume celebrado por tiempo indefinido.

1.5.9. Ley General Tributaria Municipal

Decreto Legislativo N° 86, de fecha 17 Octubre de 1991.

1- Obligación Tributaria Municipal:

Según lo establece el **Art. 11**. La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el Municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en el estipulado en dicha ley.

2- Contravenciones a la Obligación de Declarar y Sanciones Correspondientes:

Art. 64. Configuran contravenciones a la obligación de declarar impuestos ante la administración tributaria municipal;

- 1° Omitir la declaración del impuesto: La sanción correspondiente es multa equivalente al **5%** del impuesto no declarado y nunca podrá ser menor de **¢25.00**. Si el contribuyente resultare sin capacidad contributiva la multa aplicable será de **¢ 25.00**.
- 2° Presentar declaraciones falsas o incompletas. La sanción correspondiente consiste en multa del **20%** del impuesto omitido y nunca podrá ser menor de **¢25.00**. Si el contribuyente resultare con capacidad contributiva, la multa que se le aplicará es de **¢25.00**.
- 3° Presentar extemporáneamente declaraciones de impuestos. La sanción correspondiente será del **2%** del impuesto declarado fuera del plazo, por cada mes o fracción de mes, que haya transcurrido desde la fecha en que concluyó el plazo para presentar la declaración, hasta el día en que presentó, no pudiendo ser menor de **¢ 25.00**. Si no resultare impuesto a pagar, la multa será de **¢10.00**.

Conforme al **Art. 91**. Los deberes formales deben ser cumplidos:

Numeral 2° En el caso de personas jurídicas, por medio de sus representantes legales o apoderados.

Conforme al **Art. 102**. Cuando la ley u ordenanza de creación de tributos municipales o sus reglamentos así lo establezcan, los contribuyentes o responsables, previamente o con el pago, presentarán declaración jurada a la administración tributaria municipal, en los plazos establecidos, con los datos y anexos pertinentes.

En este caso, la determinación de la obligación tributaria le corresponde hacerla al sujeto pasivo.

3. Ley de Vialidad

Publicada en El Diario Oficial **N° 233**, Tomo 161, fecha 22 *Diciembre de 1953*.

En base a los Artículos **26 y 27** de la Ley de Vialidad a los trabajadores y trabajadoras que perciban ingresos provenientes en concepto de salario iguales o mayores de **\$68.57** se les debe retener el impuesto de Vialidad según la tabla establecida y enterarlo a la Alcaldía

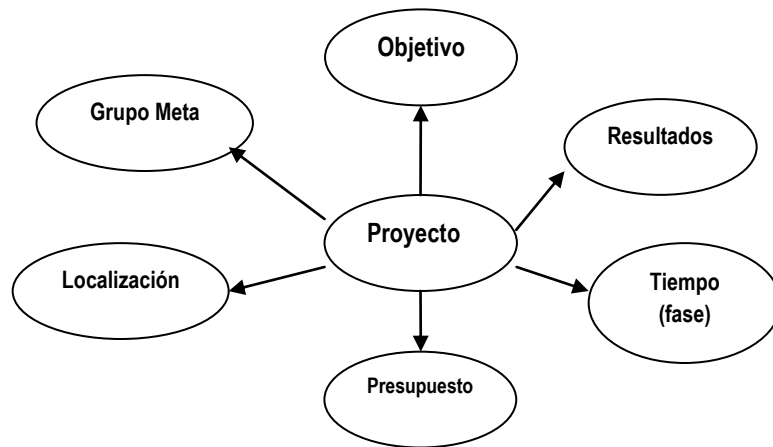
Municipal, ya que es requisito indispensable para la extensión de solvencias por parte de la Municipalidad.

1.6. Propuesta de Procedimientos para la Fase del Proyecto

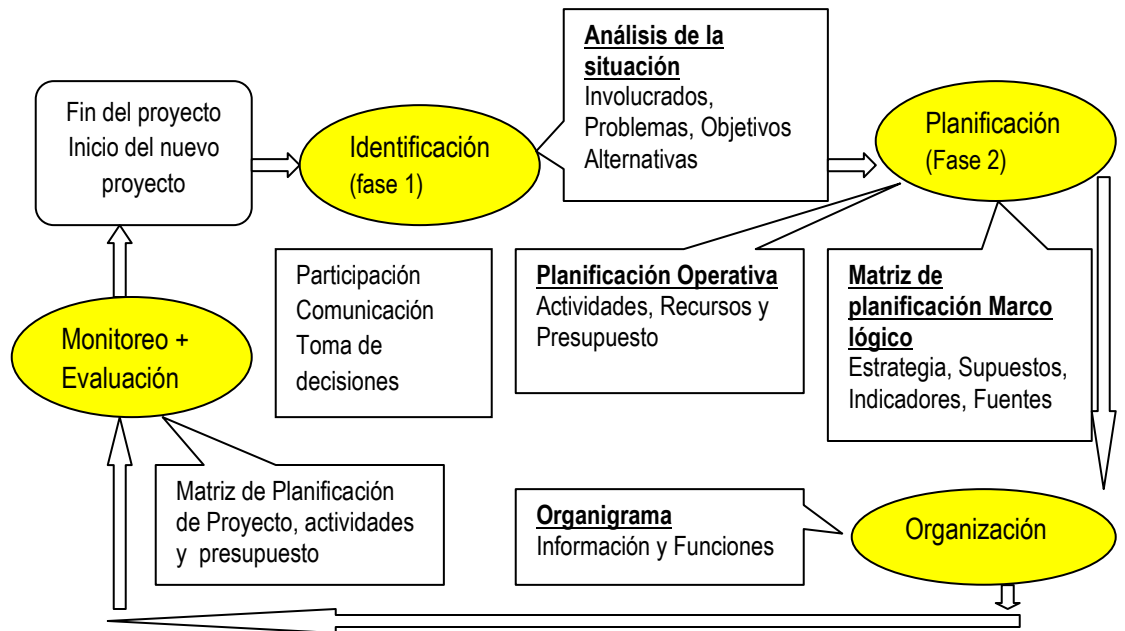
Cómo surgen los proyectos:

Surgen por la evidente necesidad y por el interés de solucionar o disminuir el origen de una causa o problema.

Características de un proyecto:



Formulación del Proyecto social:



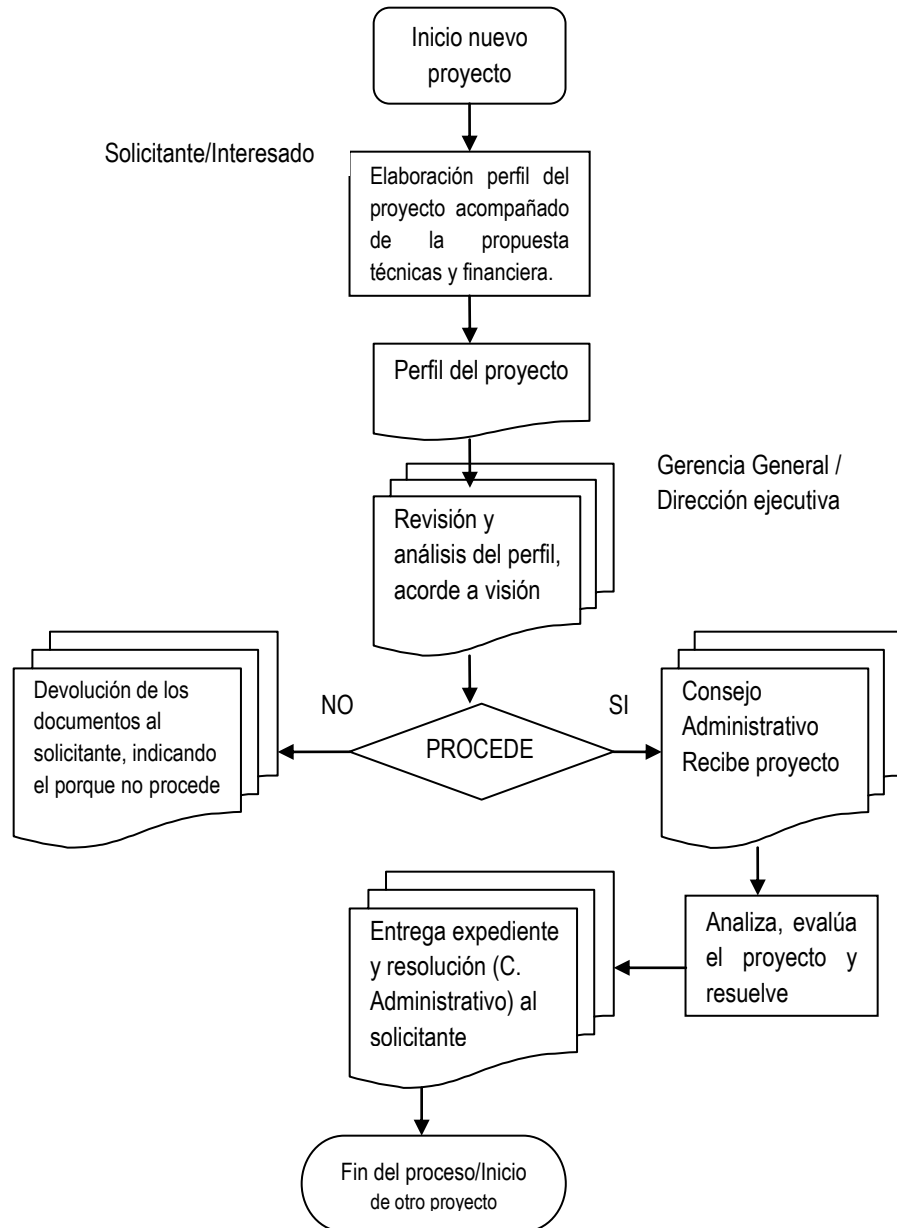
Basados en los resultados y análisis de las actividades de las ONG's, se sugiere que los procedimientos para el perfil del proyecto, se desarrollen de la siguiente manera:

Desarrollar nuevos proyectos:

1. Cualquier persona, área o unidad de las ONG's, que deseen desarrollar nuevos proyectos, deben elaborar y presentar a la Gerencia General o Dirección Ejecutiva el Perfil del Proyecto, acompañado con propuesta técnica, presupuesto, de acuerdo a los términos de referencias definidos.
2. Recibido el perfil del proyecto por la Gerencia General o Dirección Ejecutiva, en un plazo máximo de 7 días, deben verificar si cumple con los requisitos establecidos y si es coherente con la visión de la ONG.
3. Si el proyecto no va de acuerdo a la visión de la ONG, se devuelve la carpeta o expediente completo al solicitante, acompañado de un documento que indique claramente las observaciones necesarias relacionadas al proyecto.
4. El solicitante recibe los documentos con las observaciones, revisa y corrige lo indicado, y lo presenta nuevamente.
5. Si el proyecto cumple con los requisitos establecidos, la Gerencia General o Dirección Ejecutiva, traslada el expediente al consejo administrativo acompañado de la respectiva nota de aprobación o visto bueno.

6. El consejo de administrativo, debe evaluar la magnitud del proyecto, la capacidad institucional, las ventajas y desventajas; luego de acuerdo con los resultados de su análisis emitir una resolución por escrito y trasladarla a la parte interesada.

Procedimiento para solicitar nuevos proyecto, indicado en flujograma:



Qué es un proyecto:

Es el agregado de recursos y actividades planificadas de forma ordenada para alcanzar un propósito o fin determinado.

PERFIL DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto:	Proyecto N°:
Miembro que presenta el proyecto:	
Área Geográfica:	
Antecedentes:	
Objetivo General del Proyecto:	
Objetivo Específico del Proyecto:	
Población Objetivo:	
Justificación:	
Período de ejecución:	
Análisis del Proyecto:	
Componentes del Proyecto:	
Área de Gestión Principal:	
Áreas de Apoyo:	
Organización y administración:	

La fase del proyecto que se ha tomado en cuenta para la investigación es la fase 2 Planificación en la ejecución de actividades; que lleva en sí el proceso de la preparación de la planificación de actividades, objetivos, estrategias, recursos, presupuesto, información y comunicación, visualización de eventos, riesgos, monitoreo y evaluación del mismo.

CAPÍTULO II – Desarrollo del caso Práctico: “CONTROL INTERNO, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES PARA EL ÁREA DE EJECUCIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE LA RED SALUD – EL SALVADOR”

Como resultado de la investigación a través de la utilización de instrumentos de recolección de datos “cuestionario”, en las unidades administrativas y financieras de las organizaciones no gubernamentales que conforman la Red Salud El Salvador; se procedió al análisis de la información obtenida del sistema de control interno que poseen.

Conforme al diagnóstico realizado a las unidades administrativas y financieras, el caso práctico se enfocará en el área de ejecución financiera de proyectos.

2.1. Actividad “Ejecución Financiera de Proyectos de la Red Salud El Salvador”

Elementos de la administración de riesgos empresariales:

Ambiente de control:

La Junta Directiva y Dirección Ejecutiva dan seguimiento constante al sistema de control interno de la Asociación, tomando de base los manuales y políticas existentes para cada área de la organización. Se tiene un código de conducta y un comité de ética integrado por personal clave que le da seguimiento a casos particulares. Existe claridad de los roles y funciones de cada puesto de trabajo, se hace el adecuado proceso de inducción. La estructura organizativa es acorde a las unidades funcionales y existentes.

Establecimiento de objetivos:

La organización cuenta con un plan estratégico generalmente con una duración a mediano plazo (mayor a un año), el cual es revisado y ajustado anualmente en el que se define la misión, visión, estrategias, programas, territorios, valores, clientes, etc.

Identificación de eventos:

La Junta directiva, Dirección ejecutiva y equipo estratégico deben identificar los posibles eventos que puedan impactar de manera positiva o negativa el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional, se debe elaborar un plan contingencial para dar respuesta a una situación que se presente.

Evaluación del riesgo:

De acuerdo a la experiencia previa de trabajo en los territorios se consideran los eventos previstos o repetitivos y los eventos inesperados que pueden impactar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional, cada gerencia debe evaluar los riesgos de su programa, por ejemplo: Un programa de ciudadanía y participación política debe evaluar el riesgo que implica un cambio de gobierno municipal.

Respuesta al riesgo:

Se retroalimenta y ajustan las actividades principales que requieren ser reorientados, tomando en cuenta el propósito de disminuir el riesgo a un nivel residual, lo más bajo posible.

Actividades de control:

Políticas, procedimientos e instrumentos que ayudan a las gerencias a disminuir los riesgos de cada área dentro de la organización y a lograr los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Información y comunicación:

Todo el trabajo realizado debe sistematizarse y resguardarse para consulta en el futuro, resaltar las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora en la ejecución de proyectos. La comunicación debe ser acertada, clara, precisa, oportuna. Incentivar un buen clima laboral.

Monitoreo:

Se deben realizar actividades de monitoreo de cumplimiento de metas constantemente y por lo menos dos veces al año realizar evaluaciones externas.

Sub actividades:

1. Ejecución de gastos conforme a partidas presupuestarias aprobadas
2. Cumplimiento de manual administrativo específico de cada cooperante, donante o contratante
3. Cumplimiento de control interno específico de la ONG, predominan los términos girados por cada cooperante, donante o contratante
4. Solicitud de ajuste y reprogramación de fondos en caso de ser necesario
5. Diseño catálogo de cuentas acorde a las partidas presupuestarias
6. Contabilización de los movimientos diarios del proyecto
7. Generación de reportes internos de control presupuestario

Objetivos:

1. Ejecutar el proyecto acorde a la propuesta aprobada por la fuente de financiamiento
2. Cumplir con los procedimientos propios de cada donante, cooperante o contratante
3. Ajustar el presupuesto aprobados según políticas propias de cada fuente
4. Cumplir con la normativa legal vigente (contable, tributaria)
5. Generar estados financieros internos para facilitar el control de la ejecución financiera

Riesgos:

1. No ejecutar todas las actividades planificadas por diversas razones
2. El no cumplimiento de los procedimientos
3. El donante o contratante no acepte, por políticas propias, el reajuste de presupuesto
4. Falta de actividades de control

Políticas:**Definición de Política:**

Son los lineamientos que se establecen para garantizar la correcta elaboración de las aplicaciones contables, según el origen y magnitud de las operaciones que realiza la ONG's en las áreas de ejecución, gestión, administración u otras, para su normal funcionamiento. Estas políticas están en relación directa con los diferentes rubros que integran los estados financieros con sustentación en el catálogo de cuentas y su manual de aplicación.

Políticas para_Caja General:

- 1) El área de Caja General o la Administración mantendrán un sistema de registro auxiliar en el cual detallará los ingresos provenientes de los fondos en concepto de, cuentas por cobrar, venta de servicios y otras actividades.
- 2) Todo ingreso por donación u otros ingresos estará respaldado por un recibo de ingreso.
- 3) Toda donación recibida de una persona natural o jurídica estará respaldada por un recibo de donación de acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta. (Ver formulario N° 1).
- 4) Todo ingreso por servicio estará respaldado con factura de consumidor final o crédito fiscal según sea el caso. (Ver formulario N° 2 y 3).

- 5) Los ingresos serán depositados a más tardar el día hábil siguiente a su recepción.
- 6) Una persona ajena a la caja, efectuará mensualmente arqueos. (Ver formulario N° 4)
- 7) Si se recibieran cheques, estos deben endosarse para el abono a cuenta corriente o de ahorro, en el momento en que se reciben o estampársele el sello de abono a cuenta.
- 8) Los fondos recibidos en caja general no serán ocupados para efectuar gastos, ni cambio de cheques o préstamos personales.

Procedimientos:

- ❖ El tesorero o encargado de caja, recibe el efectivo que ingresa a la institución por diversos conceptos.
- ❖ Al día siguiente el tesorero deber enviar el efectivo y equivalente a efectivo, depositar a la cuenta bancaria respectiva.
- ❖ Las remesas y notas de abono deben ser enviadas al departamento de contabilidad.
- ❖ El contador general debe ingresar los datos a los libros respectivos.

COMPROBANTE DE DONACIÓN

ONG Insertar dirección, teléfonos y correo electrónico institucional	COMPROBANTE DE DONACIÓN No. _____ REGISTRO No. _____ NIT: _____				
	Autorización Imprenta N°.				
NOMBRE: _____					
FECHA: _____					
VALOR: _____					
<table border="1"><thead><tr><th>CONCEPTO</th><th>VALOR US\$</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	CONCEPTO	VALOR US\$			
CONCEPTO	VALOR US\$				
Original: Donante					
Copia: Contabilidad					
Triplicado: Archivo					

Formulario N° 2 Formato de comprobante de crédito fiscal y factura

COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL

<p>ONG</p> <p style="text-align: center;"><i>Insertar dirección, teléfonos y correo electrónico institucional</i></p> <p>NOMBRE: _____</p> <p>DIRECCIÓN: _____</p> <p>MUNICIPIO: _____</p> <p>DEPARTAMENTO: _____</p>	<p style="text-align: center;">COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL</p> <p>No. _____</p> <p>REGISTRO No. _____</p> <p>NIT: _____</p> <p>Autorización Imprenta N°.</p> <p>FECHA: _____</p> <p>REGISTRO: _____</p> <p>GIRO: _____</p>																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 35%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 20%;">PRECIO UNITARIO</th> <th style="width: 15%;">VENTAS EXENTAS</th> <th style="width: 15%;">VENTAS AFECTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2" style="vertical-align: top;">SON:</td> <td>SUMAS</td> <td colspan="2" style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>13% IVA</td> <td colspan="2" style="text-align: right;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>VENTAS EXENTAS</td> <td colspan="2" style="text-align: right;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>VENTA TOTAL</td> <td colspan="2" style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="padding: 5px;">CANCELADO _____ DE _____ DE 200_____</td> </tr> </tbody> </table>		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS																SON:		SUMAS	\$				13% IVA					VENTAS EXENTAS					VENTA TOTAL	\$		CANCELADO _____ DE _____ DE 200_____				
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS																																										
SON:		SUMAS	\$																																											
		13% IVA																																												
		VENTAS EXENTAS																																												
		VENTA TOTAL	\$																																											
CANCELADO _____ DE _____ DE 200_____																																														
Original: Cliente																																														
Copia: Emisor																																														
Triplicado: Cliente																																														

FACTURA

<p>ONG</p> <p style="text-align: center;"><i>Insertar dirección, teléfonos y correo electrónico institucional</i></p>	<p style="text-align: center;">FACTURA</p> <p>No. _____</p> <p>REGISTRO No. _____</p> <p>NIT: _____</p> <p style="text-align: right;">Autorización Imprenta N°.</p>																																																															
<p>NOMBRE: _____</p> <p>FECHA: _____</p>																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 30%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 20%;">PRECIO UNITARIO</th> <th style="width: 15%;">VENTAS EXENTAS</th> <th style="width: 20%;">VENTAS AFECTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">SON:</td> <td colspan="2" style="padding: 5px;">SUMAS</td> <td style="padding: 5px;">\$</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="padding: 5px;">VENTAS EXENTAS</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="padding: 5px;">VENTA TOTAL</td> <td style="padding: 5px;">\$</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="padding: 5px;">CANCELADO _____ DE _____ DE 200_____</td> </tr> </tbody> </table>					CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS																																				SON:		SUMAS		\$			VENTAS EXENTAS					VENTA TOTAL		\$	CANCELADO _____ DE _____ DE 200_____				
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS																																																												
SON:		SUMAS		\$																																																												
		VENTAS EXENTAS																																																														
		VENTA TOTAL		\$																																																												
CANCELADO _____ DE _____ DE 200_____																																																																
Original: Cliente																																																																
Copia: Emisor																																																																

Formulario N° 4 Arqueo de caja general

ONG		
ARQUEO DE CAJA GENERAL		
Fecha: _____		
Nombre del encargado de caja general: _____		
Hora del Arqueo _____		
Saldo en efectivo encontrado:		_____
MENOS:		
Efectivo encontrado:		
No.	Billete/Moneda	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Total		\$ _____
Cheques Encontrados:		
No.	Nombre	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Políticas para Caja Chica:

- 1) Deberá designarse una persona como responsable del manejo del fondo de Caja Chica.
- 2) La apertura determinación de los montos, incrementos y disminución de los mismos será responsabilidad del administrador.
- 3) Los reembolsos de caja chica deberán ser autorizados por el administrador y en su ausencia por una persona designada.
- 4) El cheque de reembolso para caja chica deberá emitirse a nombre de la persona responsable del manejo de la misma.
- 5) Para el reintegro del fondo de caja chica debe tener gastado por lo menos el 75%.
- 6) Una persona ajena deberá efectuar arqueos mensuales o cuando se requiera. (Ver formulario N° 5).
- 7) Toda factura cancelada con el fondo debe estampársele el sello de cancelado y el número de cheque con el que se reintegro.
- 8) Cuando las operaciones no sean con entes legalmente registrados se emitirá un recibo de caja preenumerado, el cual debe estar firmado por la persona que recibe el fondo con el número de NIT, DUI y dirección, y con la debida autorización. Este formato debe estar elaborado de acuerdo a la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- 9) Cuando se entrega efectivo para efectuar un gasto y no se tiene en ese momento la factura, la persona que recibe el efectivo firmara de recibido un vale de caja chica (Ver formulario N° 6).
- 10) Los fondos de caja chica no se utilizaran para cambios de cheque ni para préstamos personales.
- 11) Todo egreso de caja chica debe tener el justificante del gasto y estos deben tener el nombre de la ONG.
- 12) Para la liquidación de caja chica, el encargado emite un reporte de liquidación, anexos los comprobantes de gasto.
- 13) Los gastos de caja chica deben ser menores de US \$100.00.

Procedimientos:

- ❖ El departamento de tesorería/contabilidad, emite el cheque
- ❖ Después se entrega el cheque debidamente firmado, al interesado para que realice el movimiento de caja chica que sea necesario.
- ❖ Al fin de mes o cuando sea necesario, el encargado de la caja chica debe presentar la liquidación de los gastos al departamento de tesorería/contabilidad.

Formulario N° 5 Arqueo de caja chica

ONG			
ARQUEO DE CAJA CHICA			
Fecha: _____			
Nombre del encargado de caja chica: _____			
Hora del Arqueo _____			
Saldo en efectivo encontrado:			_____
Ingreso según cheque # _____:			_____
Total Fondo			\$ _____
MENOS:			
Gastos según facturas o recibos encontrados:			
Fecha	#factura	valor	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
Total			\$ _____
Efectivo encontrado:			
No.	Billete/Moneda	Valor	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
Total			\$ _____
Vales de caja chica provisionados:			
No.	Fecha	Nombre	Valor
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Total			\$ _____
SOBRANTE O FALTANTE			\$ _____
_____			_____
Firma de es conforme			De quien reviso

Formulario N° 6 Vale de caja chica

ONG		
VALE DE CAJA CHICA PROVISIONAL		
		No. _____
Fecha: _____		
Por \$ _____		
Fondo desea utilizado para: _____		
Fecha de liquidación: _____ _____		
Nombre de quien recibe: _____ _____		
FIRMA DE RECIBIDO	FIRMA DE AUTORIZADO	FIRMA DE ENTREGADO

Políticas para Bancos:

1. La apertura de cuentas ya sea para corriente y ahorro será con tres firmas.
2. Para la autorización de los cheques es necesario firmas mancomunadas.
3. Todo egreso se efectuara por medio de cheque y/o transferencias.
4. Se efectúa la solicitud de fondos para la autorización y emisión del cheque. (Ver formulario N° 7).

Procedimientos

- ❖ La solicitud de cheque será recibida cada lunes para actividades específicas, facturas de pago a proveedores, durante el transcurso de la semana solamente lo más urgente, de acuerdo a la opinión de la administración.
- ❖ La solicitud consta de lugar y fecha, valor, para que será utilizado, nombre, cuenta a que se aplicará, anexos, nombre y firma del solicitante, firma de autorizado por el Director Ejecutivo, coordinador de área, administrados o según sea el caso.
- ❖ Se entrega a la persona encargada de emitir cheques, esta verifica si llena los requisitos. (Firma, facturas, cotizaciones, aplicación de proyecto, etc.).
- ❖ Al efectuar la revisión, es pasada al Administrador para la autorización y asignación presupuestaria.
- ❖ Ya autorizada la solicitud, pasa al contador general para la codificación respectiva.
- ❖ Es trasladada a la persona que elaborará el cheque y después pasa a firma de las personas autorizadas para ello.
- ❖ Al emitir el cheque, la persona encargada tiene la seguridad que la solicitud de fondos cumple con los requisitos necesarios, es decir, que todo desembolso debe ser efectuado de acuerdo al presupuesto aprobado, que sus respaldos son documentos originales y aceptables y que se tiene la autorización respectiva.
- ❖ Los documentos que respaldan el pago debe tener el sello de cancelado, número de cheque y fecha.
- ❖ Antes de la entrega se garantizará, asentarlos en un libro de control de entrega de cheques con espacio para qué firme la persona que recibe el cheque, pedir quedan originales si los hubiere.
- ❖ Todo egreso debe estar amparado con factura de consumidor final, si los proveedores son entes informales el egreso debe estar amparado a un recibo de acuerdo a la ley del Impuesto al valor agregado.

- ❖ Los cheques deben protegerse antes y después de la firma autorizada para evitar alteraciones, pérdidas o deterioro.
- ❖ Tanto en la expedición de cheque como en su registro, debe cuidarse la secuencia numérica y anotar el destino de cada cheque. Los cheques anulados deben mutilarse debidamente y conservarse para su debido control, estos deberán contabilizarse y archivarlos.
- ❖ Los cheques que no son utilizados deberán estar guardados y controlados cuidadosamente, no se firmarán cheques en blanco.
- ❖ El voucher será firmado de acuerdo al siguiente orden:
 - Hecho por: Auxiliar contable
 - Revisado: Administrador
 - Autorizado: Dirección ejecutiva
 - Recibido: Proveedor u otros.
- ❖ Los cheques para las actividades serán entregados los días lunes y viernes a los proveedores.
- ❖ Para la entrega de cheques a los proveedores, la persona responsable de entregarlos deberá solicitar el número de DUI, firma, sello del proveedor, el nombre de quien retira el cheque y el original del quedará.
- ❖ Al final de cada mes, se efectúan las conciliaciones bancarias correspondientes. (Ver formulario N° 8).
- ❖ Todo movimiento en Bancos deberá quedar asentado el día que acontece, para lo cual se dispondrá de formulario diseñado para tal fin. (Ver formulario N° 9).
- ❖ Al final de cada semana o cuando lo requiera la Dirección Ejecutiva, la Administración elaborará un informe que concentre los saldos disponibles en cada una de las cuentas y el total.
- ❖ Los estados de cuenta mensuales, serán canalizados de inmediato a la persona que prepara las conciliaciones.
- ❖ Al principio de la conciliación se pondrá el nombre de la ONG, nombre del banco y número de la cuenta del banco, al final se pondrá la fecha, firmas de elaborado, revisado y autorización.
- ❖ Las conciliaciones serán formuladas mensualmente, por una persona independiente al manejo del efectivo, a la preparación y firma de cheques y estarán autorizadas por un funcionario responsable.
- ❖ De la conciliación, si resultare partidas no registradas en contabilidad o viceversa, se efectuará el ajuste contable necesario. No sin antes efectuar las investigaciones necesarias.

- ❖ Se colocará el saldo del estado de cuenta bancaria, se le suman las remesas o notas de abono no registradas por el banco.
- ❖ Se le restarán los cheques que no aparecen cobrados en el estado de cuentas del banco.
- ❖ Se restarán todos aquellos cargos que haya efectuado el banco, por diversos servicios prestados y que a la fecha de la conciliación no se tenga ningún documento para el registro contable.
- ❖ Al final de la operación anterior, se obtendrá el saldo que arroja el libro de bancos.
- ❖ Para efectuar una transferencia de banco a banco se debe tener una autorización.
- ❖ Los cheques entregado en concepto de pendientes de liquidar, deberán ser liquidados en los primeros 10 días hábiles de haber efectuado el gasto, para ello se deberá llenar una hoja de liquidación de cheques, anexando a ella todas las facturas y/o recibos que amparan los gastos, así mismo debe quedar anexo el deposito di hubiera sobrante y si el gasto es mayor, debe quedar el numero de cheque que ampara el reintegro.
- ❖ Todo egreso en concepto de reintegro por alimentación y transporte debe tener la lista de los participantes a las actividades, esta lista contendrá fecha, nombre de la actividad, listado de las personas que participaron, el valor entregado, firma y el número de DUI.

Formulario Nº 7 Solicitud de fondos y emisión de cheque

ONG

SOLICITUD DE FONDOS Y EMISIÓN DE CHEQUE

San Salvador, _____ de _____ de 2_____

Señor
Administrador
Presente

Por este medio solicito a usted favor autorizar fondos para cheque por la cantidad de:

_____ \$ _____

Para: _____

Área: _____

A nombre de: _____

Aplicar a la cuenta: _____

Aplicar al proyecto: _____

Anexo Presupuesto

Atentamente,

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE

AUTORIZACIÓN JEFE INMEDIATO

AUTORIZA DIRECCIÓN EJECUTIVA

Formulario N° 8 Conciliación bancaria

**ONG
CONCILIACIÓN BANCARIA**

Nombre del Banco: _____

No. de cuenta: _____

Fecha: _____

Saldo según estado bancario. \$ _____

Mas: Depósitos contabilizados y no reflejados

En estado bancario.

Fecha	Valor
_____	_____
_____	_____

Total \$ _____

Menos

Cheques girados y no cobrados:

Fecha	#chequeA favor de	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Total \$ _____

Notas de cargos no contabilizados y aparecen en el estado bancario.

Fecha	Concepto	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Total \$ _____

Depósitos no contabilizados y aparecen en el estado bancario.

Fecha	No. Depósito	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Total \$ _____

SALDO SEGÚN LIBROS AUXILIARES \$ _____

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

Formulario N° 9 Comprobante de cheque

ONG

COMPROBANTE DE CHEQUE

Cheque No. _____

Cuenta No. _____

San Salvador, ____ de _____ de 2 ____ \$ _____

Páguese a la orden de: _____

La Cantidad de: _____.

Firma Autorizada

CÓDIGO	CONCEPTO	DEBE	HABER
--------	----------	------	-------

HECHO POR

REVISADO

AUTORIZADO

RECIBIDO

Procedimientos para Inventarios:

- ❖ Para efectuar los pedidos, primeramente los encargados de compras efectúan una orden de compra de pedido. (Ver formulario N° 10).
- ❖ Esta orden de pedido debe estar firmada por el solicitante.
- ❖ Si lo necesitado esta en existencia, realiza la requisición y se entrega la mercadería.
- ❖ Si no se tiene, la administración pide cotizaciones a varias proveedoras, con éstas llena el formato de Comparación de Cotizaciones y la pasa a la administración para su autorización. (Ver formulario N° 11).
- ❖ Las existencias son controladas por medio de tarjetas.
- ❖ La entrada de productos se efectúa por medio de las facturas u órdenes de entrega que emiten los proveedores; dichas facturas o recibos llevan la fecha y firma del Administrador.
- ❖ Toda salida de mercadería estará amparada por requisición o notas de entrega, controlados numéricamente en contabilidad y autorizados por una persona competente.
- ❖ Las requisiciones o envíos, firmados, entregados y valuados, son enviados directamente a contabilidad para su registro.
- ❖ Este envío se efectuará el día inmediato a la entrega del material.
- ❖ La ONG realizará recuento físico de todas las existencias, por lo menos una vez por mes o cuando se considere necesario.
- ❖ La toma de inventario quedará bajo la responsabilidad del departamento de Administración.
- ❖ Las diferencias localizadas en los recuentos físicos deben ser evaluadas y los ajustes que de ello salgan deben ser autorizados por la Dirección Ejecutiva o la Junta Directiva, según el monto.

Formulario N° 10 Solicitud de compra

ONG			
SOLICITUD DE COMPRAS			
PEDIDO			N°.: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
DATOS DEL SOLICITANTE		DATOS DEL PROVEEDOR	
FECHA :		CÓDIGO:	
NOMBRE :		PRESUPUESTO:	
UTILIZACIÓN DE MATERIALES / PRODUCTOS:			
OBSERVACIONES			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE MATERIALES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TOTALES			

SOLICITANTE

FIRMA AUTORIZADA

Formulario N° 11 Comparación de cotizaciones

ONG

COMPARACIÓN DE COTIZACIONES

FECHA: _____

ELABORADO POR: _____

PRODUCTO/ DESCRIPCIÓN	NOMBRE DE PROVEEDORES/CARACTERÍSTICAS			OBSERVACIÓN
Total/Precio				

AUTORIZADO DIRECCIÓN EJECUTIVA

Políticas para Propiedad Planta y Equipo:

- 1) Las compras o adquisición de servicios al crédito o al contado tendrán que ser de acuerdo a presupuestos aprobados
- 2) Compras o adquisición de servicios hasta \$200.00 necesitan solamente una cotización; de \$201.00 a \$600.00 se necesitan 2 cotizaciones; de \$601.00 en adelante se necesitan tres (3) cotizaciones y el cuadro de comparación de oferta para su respectivo análisis y asignación de proveedor.
- 3) Para el mantenimiento preventivo de equipo de computación se contará con un recurso especializado para el área.
- 4) Para las reparaciones de mantenimiento preventivo y curativo de instalaciones físicas; reparación de equipo y medios de transporte se necesita un (1) presupuesto aprobado por la administración.
- 5) Para determinar la depreciación se utilizará el método de la línea recta o de acuerdo a lo estipulado por la Ley del Impuesto Sobre la Renta
- 6) Para los Traslados de Activo Fijo, deberá llenarse la respectiva solicitud; la cual deberá ser revisada y firmada por la administración.

Procedimientos para Tarjetas de Activo Fijo:

- ❖ Se tendrán tarjetas para el registro de activo fijo en la que se detalle la depreciación mensual del bien. (Ver formulario N° 12).
- ❖ La elaboración es llevada a cabo por un auxiliar contable, revisado por el contador general y autorizado por la administración.
- ❖ Mensualmente se efectúa el cálculo de la depreciación de cada uno de los bienes y al final se reúnen todos los cálculos y se hace la partida de diario para reconocer el gasto.
- ❖ Esta tarjeta también sirve para cuando se quiere vender un activo fijo, se puede determinar los años de vida útil que le quedan o no, valor contable de cualquier bien o su valor residual si ya hubiese sido depreciado totalmente.

1. Codificación de Activo Fijo

- ❖ Todo activo fijo adquirido, debe asignársele un código que refiera en clave información acerca de número de activo, ubicación, año de adquisición y número de tarjeta de control.

2. Inventario de Activo Fijo

- ❖ Al final de cada año se realiza un inventario físico de los activos fijos y al efectuar la evaluación y comparación contra lo registrado contablemente se efectúan los ajustes o reclasificaciones que sean necesarias.
- ❖ Se llevará un fólder separado para este tipo de Activo fijo

3. Compra y Venta de Activo Fijo

- ❖ Todo activo fijo que se compra o vende, deberá ser previa y debidamente autorizado, ya sea por la dirección ejecutiva o la Junta Directiva.
- ❖ Para la compra de activos fijos hasta \$300.00 se necesita solamente una cotización; de \$301.00 a \$600.00 se necesitan tres cotizaciones; de \$601.00 en adelante se necesitan tres cotizaciones y análisis de oferta.

Formulario N° 12 Tarjeta para depreciación de bienes

ONG

TARJETA PARA DEPRECIACIÓN DE BIENES

DESCRIPCIÓN DEL BIEN : _____

CÓDIGO CONTABLE: _____ UBICACIÓN: _____

MÉTODO DE DEPRECIACIÓN:

FECHA DE ADQUISICIÓN (O CONSTRUCCIÓN) : _____

VALOR DE ADQUISICIÓN (O CONSTRUCCIÓN): _____

FECHA EN QUE ENTRA EN USO : _____

PLAZO A DEPRECIARSE: _____

DEPRECIACIÓN MENSUAL: _____ DEPRECIACIÓN ANUAL: _____

FECHA	CONCEPTO	CARGOS	ABONOS	VALOR RESIDUAL	MONTO A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN ACTUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS

Políticas para Planilla de Salarios

- 1) El salario será definido según disponibilidad de proyectos y presupuesto aprobados por las agencias y en base a decisión de Junta Directiva.
- 2) Los incrementos salariales podrán hacerse anualmente según disponibilidad presupuestaria, aprobados en proyectos y los acuerdos tomados por la Junta Directiva.
- 3) La tabla salarial será establecida según cargo y responsabilidad que desempeña.
- 4) Además ningún empleado/a podrá devengar un salario igual o mayor a lo de un cargo de rango superior, en el caso que lo hubiera.
- 5) Los empleados tendrán derecho a las prestaciones sociales establecidas en las leyes vigentes del país (a excepción de contratos de carácter eventual o por servicios). Así también los empleados de nuevo ingreso que estén dentro del período de prueba:
 - ISSS y AFP's
 - Vacaciones anuales colectivas se gozaran en 3 períodos: Semana Santa, 1° al 6 de agosto y los últimos diez días laborales en el mes de diciembre, definiéndose en cada año las fechas de inicio y finalización; pudiendo incluir fechas de asueto nacional, pero nunca podrá iniciarse dichas vacaciones en días de asueto nacional, según la ley. El valor del 30% sobre salario de 21 días por el recargo correspondiente a las vacaciones.
- 6) Los derechos y obligaciones de los trabajadores estarán normadas por: contrato individual de trabajo, políticas institucionales y código de trabajo vigente. El contrato de trabajo será firmado por un período mínimo de 1 mes y un máximo de 12 meses, según disposiciones de la dirección. Su prórroga estará sujeta a las evaluaciones de desempeño o disponibilidad presupuestaria del período.
- 7) Los empleados/as tendrán derecho a las prestaciones sociales adicionales definidas por la ONG, las cuales están supeditadas a la disponibilidad financiera y los términos de los proyectos.

Remuneración Adicional para Empleadas/os

- 1) Aguinaldo equivalente a un salario por año cumplido y laborado, y de manera proporcional cuando sea menos de un año.
- 2) Ausencias debidamente justificadas por el empleado/a y autorizadas por la Dirección Ejecutiva.

- 3) En caso de renuncia se le podrá cancelar en base las prestaciones sociales proporcionalmente al tiempo laborado siempre y cuando avise formalmente con 15 días de anticipación, habiendo cumplido con sus funciones y la entrega formal debidamente autorizada a entera satisfacción.
- 4) Los salarios serán pagaderos con en los últimos 5 días hábiles de cada mes.
- 5) El trabajador/a tendrá derecho a recibir las prestaciones sociales cada diciembre, este incluye aguinaldo, vacaciones e indemnización.
- 6) El trabajador tendrá derecho a que se le pague el 100% de su salario en los primeros 3 días de incapacidad y el 25% después del tercer día.
- 7) El trabajador tendrá derecho al pago del 50% del Seguro Médico Hospitalario.
- 8) La indemnización será pagada anualmente, según presupuestos aprobados y de acuerdo a lo establecido en el contrato.

Procedimientos Planilla de Salarios Empleadas/os

- ❖ La Planilla de salarios: formato cuyo control se tiene en forma mecanizada. (Ver formulario N° 13).
- ❖ Este sistema de acuerdo a la alimentación que recibe efectúa todos los cálculos aritméticos.
- ❖ El formato que arroja el sistema contiene: nombre del empleado, No. de cuenta, sueldo ordinario, descuento del ISSS, AFP, descuentos del banco, descuento de renta, descuento de anticipos de sueldo, prestamos y otros descuentos y al final el sueldo neto de los empleados, totales generales, firma de auxiliar contable que elabora la planilla, el Administrador contador que revisa y autoriza la Dirección Ejecutiva.
- ❖ Además de la planilla a cada uno de los empleados se le elabora un comprobante de pago que contiene el monto, el concepto, fecha, detalle de todas las deducciones y el valor a pagar.
- ❖ Para efectos de pago de prestación de fin de año, se diseña un formato especial de planilla y comprobantes de pago, a los que se anexa las hojas de cálculo de las mismas. (Ver formulario N° 14).

Formulario N° 13

Formatos para Preparación planillas de pago

**ONG
PLANILLA DE SALARIOS**

ONG/PROYECTO _____

FECHA _____

No.	NOMBRE	PROYECTO	DÍAS TRABAJADOS	SALARIO	TOTAL SALARIO	RETENCIONES				TOTAL RETENCIONES	A PAGAR	FIRMA
						ISSS	AFP	ISR	OTROS			
TOTALES												

FECHA DE ELABORACIÓN _____

HECHO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

NOTAS:

- 1 Impuesto sobre la renta solamente se le calcula a : SALARIO, VACACIÓN Y AGUINALDO
- 2 ISSS y Pensión solamente se le calcula a: SALARIO y VACACIÓN.
- 3 La vacación comprende el 30% sobre el sueldo de 15 días
- 4 El aguinaldo comprende el equivalente al sueldo de 15 días para los que tienen más de 3 años y 10 días para los que tienen menos de 3 años de laborar en la empresa.
- 5 La indemnización comprende el equivalente al salario de un mes, tomando en cuenta que esta no puede ser mayor a 4 veces el salario mínimo.

Formulario N° 14 Formatos planillas de pago Indemnización, Aguinaldo y Vacación

ONG
PLANILLA DE INDEMNIZACIÓN, AGUINALDO Y VACACIÓN

ONG's/PROYECTO _____

FECHA _____

No.	NOMBRE	PROYECTO	AGUINALDO	VACACIÓN	TOTAL AGUINALDO + VACACIÓN	RETENCIONES				TOTAL RETENCIONES	INDEMNIZACIÓN	A PAGAR	FIRMA
						SALUD ISSS	AFP	ISR	OTROS				
TOTALES													

FECHA DE ELABORACIÓN _____

HECHO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

NOTAS :

- 1 Impuesto sobre la renta solamente se le calcula a : SALARIO, VACACIÓN Y AGUINALDO
- 2 ISSS y Pensión solamente se le calcula a: SALARIO y VACACIÓN.
- 3 La vacación comprende el 30% sobre el sueldo de 15 días
- 4 El aguinaldo comprende el equivalente al sueldo de 15 días para los que tienen más de 3 años y 10 días para los que tienen menos de 3 años de laborar en la empresa.
- 5 La indemnización comprende el equivalente al salario de un mes, tomando en cuenta que esta no puede ser mayor a 4 veces el salario mínimo.
- 6 El descuento de pensión 6.25% está compuesto así : 3.25% ahorro pensión y 3.0% de comisión de AFP CONFÍA

Políticas para Cuentas por Pagar:

- 1) Se lleva por medio de tarjetas un control de las cuentas por pagar.
- 2) Los pagos se realizarán una vez a la semana

Procedimientos para Cuentas por Pagar

- ❖ El comprobante que se utiliza para recibir las facturas pendientes de pago es el quedan (Ver formulario N° 15), el cual es pre numerado y contiene el nombre de la persona o empresa que ha proveído, número de factura, cantidad, fecha en que serán canceladas y fecha de emisión.
- ❖ Previa revisión de la factura y cálculos aritméticos, se elaborará el quedan en original y las copias, el cual es distribuido así:
Original: Al proveedor
Copia: Contabilidad
Copia: Archivo
- ❖ El original es entregado al proveedor, el cual es indispensable su presentación para el cobro respectivo.
- ❖ Se entrega a contabilidad la primera copia, para su codificación y emisión de cheque.
- ❖ La segunda copia es archivada, respetando su correlatividad.

Formulario N° 15 Quedan

ONG QUEDAN
Nº. _____
Quedan en nuestro poder para su revisión y pago, facturas comerciales con número(s): _____
a nombre de: _____
por la cantidad de: _____
\$ _____
las cuales serán debidamente canceladas el día _____.
De _____ de _____.
San Salvador, _____ de _____ de _____

FIRMA Y SELLO

Políticas para el pago de Viáticos:

- 1) Hacer efectivo el pago de viáticos por salidas al extranjero se hará en una forma equitativa en relación al presupuesto aprobado por proyecto a afectar.
- 2) Los montos diarios, techos y personal autorizado para la aplicación de cobro de viáticos de acuerdo al itinerario de viaje oficial, las condiciones y términos del viaje preestablecidos, estarán sujetas a la tabla de viáticos.

Procedimientos para el pago de Viáticos

- ❖ El establecimiento de viáticos fuera del país, será establecido por la administración y la Dirección tomando como parámetro los términos de referencia del viaje, es decir los gastos que cubre la actividad o evento a desarrollarse fuera del país. Así también la investigación del costo de estadía dentro del país a visitar.
- ❖ Para todo pago de viáticos, debe estar bien justificada la salida del país y deberá estar dentro del presupuesto del proyecto.

Procedimientos para Gastos de Combustible y Kilometraje:

- ❖ El kilometraje recorrido por cada vehículo se controlara por medio de una libreta de control, la cual debe ser llenada por la persona que ocupa el Vehículo.
- ❖ En esta hoja debe escribirse la fecha, kilometraje, lugar, uso de combustible y aceite. (ver formulario N° 16).
- ❖ Esta hoja debe entregarse al Administrador- al final de la semana.
- ❖ El responsable del uso de vehículo, tendrá la obligación de verificar el estado de este y poner cualquier observación que hubiere.
- ❖ Se lleva un control de vales de combustible el cual detallara la fecha, No. de vale, lugar de visita, el nombre del empleado, placa del vehículo y la firma, con el objetivo de controlar el consumo por vehículo del combustible utilizado y al proyecto donde se cargara.
- ❖ Con el formato anterior se efectuara una comparación con el control de kilometraje.

Formulario N° 16 Registro de recorrido de vehículos

ONG

REGISTRO DE RECORRIDO DE VEHÍCULOS

Vehículo PLACA: _____

Período del: _____ AL _____ DE _____ 200__

SALIDA			LLEGADA				Total Km. Recorrido	COMBUSTIBLE		ACEITE		MOTORISTA	OBSERVACIONES
Fecha	Hora	Kilometraje	Fecha	Hora	Kilometraje	Lugar		GALONES	COSTO	CUARTOS	COSTO		

Políticas para el Uso de Vehículos:

- 1) Se podrá alquilar o rentar vehículo por motivos de fuerza mayor o caso fortuito, siempre y cuando sea necesario realizar una actividad laboral en comunidades principalmente, y con los medios de transporte asignado no se puedan cubrir dicha necesidad, siempre y cuando se hayan agotado los medios posibles para no hacer uso de este servicio y luego de revisar la disponibilidad presupuestaria del proyecto a aplicar el egreso.
- 2) El alquiler o renta de vehículo será autorizado por la administración, siempre y cuando no haya disponibilidad de vehículos a nivel institucional; previa consulta con administrador, de disponibilidad presupuestaria y elegibilidad de la erogación.
- 3) Se podrá alquilar o rentar un medio de transporte, siempre y cuando sea un gasto elegible por el donante, o que se autorice por medio de la administración.

Procedimientos para el Uso de Vehículos:

- ❖ Para el uso del vehículo se efectuara una solicitud a la administración, con el objetivo de efectuar una programación semanal del transporte y poder cumplir con las actividades institucionales.
- ❖ Se llenara una solicitud para uso semanal de vehículos el cual comprenderá fecha, lugar de destino, actividades, hora de salida y llegada, responsable del vehículo y el vehículo asignado. Además contendrá la firma y fecha de quien solicita el vehículo y la firma y fecha de quien recibió la solicitud.
- ❖ Con la solicitudes recibidas se efectuara semanalmente una programación del transporte requerido por cada vehículo, esta programación contendrá la hora de salida, hora de llegada y el lugar a visitar.
- ❖ Para el mantenimiento y reparación se pedirá el diagnóstico donde queden evidenciados los problemas detectados por el taller.

Procedimiento para Presupuesto

A finales de un ejercicio se elaborará el Presupuesto Anual del Ejercicio que está por iniciar.

- ❖ El Presupuesto General de la ONG comprenderá Ingresos y Egresos del ejercicio.
- ❖ El presupuesto de ingresos detallará las Donaciones y pagos de membresías que se tendrán en el ejercicio, especificando los meses probables en que se generarán los ingresos y su total anual.

- ❖ El presupuesto de egresos detallará por mes y año los rubros de gastos establecidos.
- ❖ La información que totalicen los presupuestos de ingresos y egresos por mes y año se concentrarán en el flujo de caja, que iniciará con los saldos del ejercicio anterior y concluirá con el déficit o excedente previsto para el nuevo período.
- ❖ Similar presupuesto deberá efectuarse cada mes, para definir con mayor precisión los rubros y montos.
- ❖ El presupuesto de gastos e ingresos reales del mes que está por iniciar, los cuales serán conocidos por administración y contabilidad, para autorizar gastos exclusivamente en aquellos rubros previstos.
- ❖ Los presupuestos de ingresos y egresos mensuales tomarán en consideración los presupuestos anuales aprobados y las condiciones reales que se presentarán al momento de presupuestar el mes.

Procedimiento para Contratación de Personal (RRHH)

- ❖ El departamento o unidad solicita los servicios de determinado profesional por escrito con funciones/perfil a la/al encargada/o de recursos humanos.
- ❖ Persona encargada/o de recursos humanos con funciones en manos y/o Términos de Referencias, política salario y de ascensos establecidos, busca con el personal interno que pudiera ser removido, de no encontrar procederá a convocar por medio de un anuncio publicitario. (Ver formulario N° 17).
- ❖ Recibe los documentos de cada interesado, procede a evaluar y de acuerdo al perfil solicitado, luego convoca a entrevista y para pruebas de conocimientos y habilidades, debe tomar 3 candidatas/os, para proponerlo al solicitante.
- ❖ El solicitante se entrevista con los 3 candidatos propuestos por RRHH. De estos procede a tomar una/o.
- ❖ Remite expedientes al departamento de RRHH y juntamente con una notificación de quién es la persona seleccionada para la plaza.
- ❖ La persona encargada de RRHH, notificará por escrito a las personas que no fueron contratadas, y deberá convocar a la/al nueva/o emplead@ para que reciba la inducción respectiva, solicitar llenar hoja de datos al empleado nuevo, inmediatamente la contratación. (Ver formulario N° 18).

- ❖ Debe elaborar el contrato de trabajo (en tres ejemplares), los cuales deben ser firmados por el/la trabajador/a y el patrono. (Ver formulario N° 19).
- ❖ Se le entrega un ejemplar al/la emplead@, uno archivo de la empresa y el tercer ejemplar para el Ministerio de Trabajo.
- ❖ Dar copia del contrato a contabilidad para incluir dentro de la nómina al/la nuevo/a emplead@.

Formulario N° 17 Datos del personal nuevo

No. de Personal	
-----------------	--

HOJA DE DATOS PERSONALES

Nombres		
Apellidos		
Dirección Actual		
Teléfono Fijo / Celular		
Correo electrónico		
DUI		
NIT		
ISSS		
AFP		
Fecha de Nacimiento		
País de Nacimiento		
Nacionalidad		
Profesión u Oficio		
Nombres de personas dependientes económicamente y parentesco		
Tipo de sangre		
En caso de emergencia avisar a:		
Cargo:		
Proyecto		Sueldo Bruto \$
Inicio Contrato		Finalización Contrato
Dirección electrónica asignada por la ONG/Proyecto		

Marque según corresponda:

Educación	1	sin formación / semicalificado
	2	formación oficial: escuela primaria
	3	formación oficial: escuela secundaria/técnica/aprendizaje
	4	formación oficial: universidad técnica / universidad
Plazo del Contrato	1	indefinido
	2	a plazo
Tiempo del Contrato		Tiempo completo
		½ tiempo
		Otro (indicar):
Financiamiento del Contrato		100%
		Otro (indicar):
Código de Empleador	1	Contrato con ONG
	2	Contrato con Proyecto
	3	Contrato con la contraparte
	4	El empleador es un consultor local
	5	El empleador es otro consultor
Código Función	1	Auxiliar (conductor, ordenanza, personal de vigilancia/limpieza)
	2	Administrativo (secretaria/auxiliar administrativo)
	3	Empleado técnico administrativo (contabilidad, control, compras)
	4	Experto en el proyecto (personal técnico)
	5	Experto en materia de asesoramiento (consultores y asesores)
	6	Gerente administrativo
	7	Perito individual como
	8	Jefe de equipo en el proyecto
Checkliste Prestaciones Sociales		Afiliación ISSS
		Afiliación AFP
		NIT
		Seguro médico + vida
		Tipo individual
		Tipo familiar
		Prestaciones Adicionales:
		Cuenta en Banco: N°:

Formulario N° 18 Formatos Términos de Referencia

**Términos de Referencia
Contratos de Prestación de Servicios Profesionales**

Insertar logo ONG

Consultor / Consultora:

Contrato No.:

ONG/Proyecto:

N° de Proyecto:

1. Información corta del proyecto / programa

2. Antecedentes

3. Objetivo de la consultoría

4. Actividades principales

5. Productos a entregar / fechas

6. Tiempo de la consultoría

El período de ejecución será entre el y el y su duración será de días hábiles.

7. Cronograma de actividades

Formulario N° 19 Solicitud elaboración contrato de servicios profesionales

**Solicitud de Elaboración de Contrato
Para Prestación de Servicios Profesionales**

Proyecto		N° Contrato:	
N°	Nombre Proyecto	Solicitante:	
Datos del Consultor / Empresa Consultora			
Nombre Completo del Consultor o de la Empresa Consultora			NIT
Representante Legal de Empresa Consultora			NIT
Consultor a cargo			
Dirección (Calle, N°, Depto.)		Colonia	Ciudad
e-mail		Teléfono	Celular Fax
Datos Bancarios para pago			
Banco	N° Cuenta Cte.	a Nombre de	
Contrato			
Duración:	del:		al:
	Total días consultor		Total días calendario
Honorario:	Base de honorarios:		Moneda: US\$
	Monto por día trabajado		Total Honorario
	Monto global		
Formas de pago de honorario:	Monto	Fecha	Condiciones
	Anticipo		Contra firma de contrato
	Pago intermediario		c. informe de avance
	Pago final		c. informe final
	Otros		
Viajes: No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>	Fecha	Itinerario	Costo
	Pasajes aéreos		
	Transporte terrestre		
Cancela directo consultor:		Cancela Agencia:	
Gastos de viaje:	N° de días	N° de noches	
	Anticipo de viáticos		

	Hotel	a) será cancelado directamente por el proyecto b) Monto será reembolsado al consultor contra factura c) Monto global será pagado al consultor	
	Gastos adicionales		

Objetivo del Contrato

--

Adjudicación

Justificación en caso de contratación directa, sin concurso, según lo estipulado en Manual
Justificación especial si la duración de la consultoría es igual o mayor a 6 meses

Productos

Informe	Plazo	Forma (idioma, n° impresos, digital)

Anexos (documentación mínima del expediente)

Consultor independiente		Empresa consultora	
Términos de Referencia	<input type="checkbox"/>	Términos de Referencia	<input type="checkbox"/>
Oferta	<input type="checkbox"/>	Oferta	<input type="checkbox"/>
Curriculum Vital	<input type="checkbox"/>	Reseña de empresa	<input type="checkbox"/>
Negociación de honorarios	<input type="checkbox"/>	CV de los profesionales	<input type="checkbox"/>
		Negociación de honorarios	<input type="checkbox"/>

Observaciones

--

Lugar y fecha		Firma	
---------------	--	-------	--

Nota:

- El Plazo para la elaboración del contrato será de 5 días hábiles.
- Avisar por escrito con anticipación de por lo menos 5 días para posibles cambios en los antecedentes.
- Los pagos se efectuarán contra entrega de facturas

Su solicitud favor enviar a: ONG/PROYECTO

Fecha de recepción de todos los antecedentes:
Fecha de entrega de contrato firmado:

3. BIBLIOGRAFÍA

- Cahián, Adolfo, Organizaciones no Gubernamentales: La participación ciudadana; el liderazgo comunitario; prólogo de Alberto R. Dalla Vía: Publicado por La Rocca, Buenos Aires 2004.
- Cuaderno de clases expositivas de Licenciado Gómez Castaneda y Lic. Miranda, ciclo I y II de pre-especialización de auditoría.
- Ernesto Cohen, Rolando Franco, Dolores María Rufián, “Los fondos de desarrollo social” Publicado por Secretaría General, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 1991, 100 páginas.
- Jovel Jovel, Roberto Carlos, “Guía básica para elaborar trabajos de investigación”, Imprenta universitaria UES, El Salvador.
- Kohler, Eric, L, “Diccionario para Contadores”, R. Cárdenas, traductor, UTEHA, SA de CV, MEXICO 1982.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y su respectivo reglamento (Decreto N° 894).
- Machón, Iris, “Mecanismos teóricos y prácticos para aliviar la pobreza en El Salvador por medio de ONG's” Publicado por Instituto Salvadoreño de Estudios Políticos, Económicos y Sociales, 1993, 60 páginas.
- Normas Internacionales de Auditoria, versión 2007; pronunciamientos técnicos emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoria.
- Samuel Alberto Mantilla B., resumen ejecutivo 2005, COSO-ERM¹⁶.
- Stefan Roggenbuck, Konrad-Adenauer-Stiftung “Cultura y desarrollo en El Salvador” Publicado por Imprenta Criterio, 1994, 321 páginas.
- Thierauf, Robert, “Auditoria Administrativa con cuestionarios de trabajo”, Gerardo Dávila R., colaborador en traducción, Editorial Limusa, SA, Grupo Noriega editores, México DF, 1997.

¹⁶ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision – Enterprisse Risk Management

ANEXOS

Anexo N° 1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación se realizó mediante la aplicación del enfoque Hipotético – Deductivo y utilización del tipo de estudio analítico - descriptivo, ya que estos parten de la identificación de un problema y la aplicación de una serie de procedimientos para darle solución a una problemática.

La investigación en general estuvo basada esencialmente en realizar un análisis bibliográfico y un estudio de campo; consistiendo la primera en la obtención y razonamiento de la correspondiente documentación, que aborda el tema relacionado con el sistema de control interno enfoque de gestión integral de riesgo.

La segunda, fue la investigación de campo, se basó en la circulación de cuestionarios y entrevistas, entre las personas responsables del área financiera administrativa de las ONG's, que estarán sujetas de la investigación.

Anexo N° 2 PROBLEMA OBSERVADO

Muchos de los problemas administrativos y contables de las organizaciones que conforman la Asociación Red Salud, es que no cuentan con instrumentos y procedimientos operativos oportunos y claros, lo que puede llevar a actos fraudulentos y afectar de manera importante los resultados financieros.

La falta de instrumentos y procedimientos de control interno con un enfoque de gestión integral de riesgo para el área administrativa y contable, no proporciona la suficiente confiabilidad y transparencia de las operaciones que realiza la Red, esto limita el acceso a fondos para la ejecución de proyectos sostenibles y a largo plazo.

¿La inexistencia de una estructura de control interno con un enfoque de gestión integral de riesgo para el área de ejecución de proyectos, homogénea entre las ONG's socias de la Red Salud, será la causa que obstaculiza la potencialidad y competitividad de la Red ante la cooperación nacional e internacional?

Anexo N° 3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Proponer un sistema de control interno con enfoque de gestión integral de riesgo para el área de ejecución de proyectos, que sirva como herramienta de utilidad para el manejo transparente de los recursos financieros, que provienen de la cooperación nacional e internacional destinados directamente a la Red-Salud EL SALVADOR.

Anexo N° 4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Revisar y elaborar estrategias orientadas a la eficiencia, eficacia y economía para el desempeño de cargos y funciones, haciendo uso de herramientas de procesos de control interno COSO-ERM.
2. Emitir políticas para la administración y contabilidad; realizar evaluación aplicando los ocho componentes COSO-ERM.
3. Elaborar los instrumentos y procedimientos necesarios que se anexarán a la propuesta de sistema de control interno con enfoque de gestión integral de riesgo

Anexo N° 5 UTILIDAD SOCIAL

El resultado del trabajo de investigación contribuirá a fortalecer las capacidades técnicas del gremio de contaduría pública. Este sistema de control interno con enfoque de gestión integral de riesgo, será una guía útil para el área administrativa y contable de la Red Salud y de las organizaciones que pertenecen a la Red Salud, este manual será de utilidad a otras Redes con diferentes líneas de trabajo pero afines por su estructura de funcionamiento, y finalmente será un aporte para los profesionales y particulares interesados en el tema del conocimiento de las ONG's.

Anexo N° 6 UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Al momento de realizar el anteproyecto de este trabajo de investigación las unidades de análisis a considerar para la investigación eran once organizaciones socias de la RED SALUD – El Salvador, pero en el mes de Julio 2009 se realizó la Asamblea General Anual de la Red Salud y la membrecía se redujo a nueve ONG's, las cuales detallamos a continuación: CALMA, ASAPROSAR, FUSAL, FUNDEMUN, SERAPHIM, AMS, PLAN INTERNACIONAL, SAVE THE CHILDREN Y FUNDESO.

Anexo N° 7 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron son:

➤ TÉCNICAS

- ✓ Aplicación de sistemas estadísticos
- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas

➤ INSTRUMENTOS

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Guías de entrevista
- ✓ Trabajo bibliográfico

Anexo N° 8 TABULACIÓN DE DATOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Pregunta N° 1

¿Existe un plan estratégico institucional vigente?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	0	0%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS (Lectura):

En el caso de la existencia de un plan estratégico institucional, se tiene que siete de las entidades si lo poseen; lo cual representa el 78% de las entidades de la Red Salud y hay cero entidades que responde que no, y dos que no responden no dan opinión.

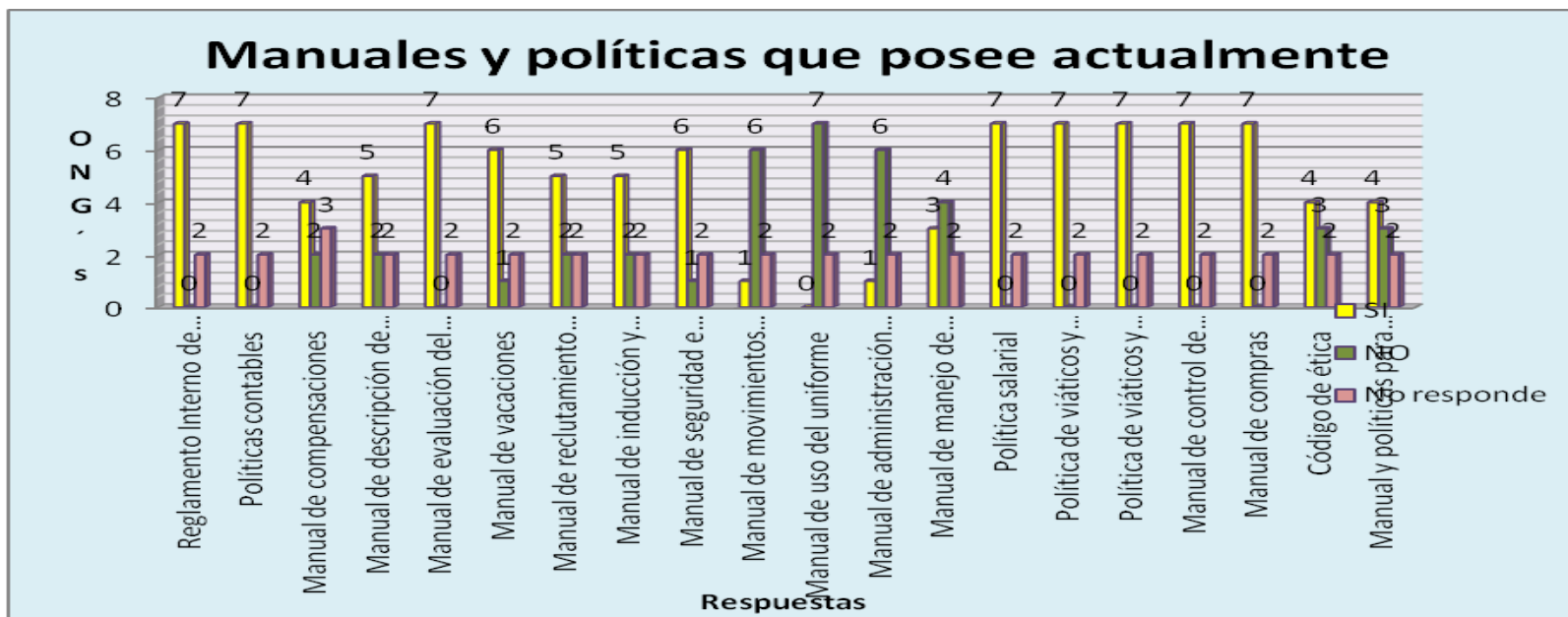
INTERPRETACIÓN:

Al tener un 78% de las entidades que conforman la Red Salud El Salvador, que cuentan con un plan estratégico instucional; para el seguimiento de sus líneas de trabajo, lo cual es beneficioso para la transparencia de la colocación de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta N°2

Manuales y políticas que posee actualmente la organización

RESPUESTAS	Reglamento Interno de Trabajo	Políticas contables	Manual de compensaciones	Manual de descripción de cargos y funciones	Manual de evaluación del desempeño	Manual de vacaciones	Manual de reclutamiento y selección	Manual de inducción y seguimiento	Manual de seguridad e higiene ocupacional	Manual de movimientos internos	Manual de uso del uniforme	Manual de administración del clima laboral	Manual de manejo de seguros	Política salarial	Política de viáticos y gastos de viaje locales	Política de viáticos y gastos de viaje al extranjero	Manual de control de combustible y uso de vehículos	Manual de compras	Código de ética	Manual y políticas para contratos	F/A	%
SI	7	7	4	5	7	6	5	5	6	1	0	1	3	7	7	7	7	7	4	4	100	56%
NO	0	0	2	2	0	1	2	2	1	6	7	6	4	0	0	0	0	0	3	3	39	22%
No responde	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41	23%
Total	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	180	100%



ANÁLISIS:

El 56% de las entidades en estudio cuentan con Políticas y Manuales dentro de la institución, solo el 22% no cuenta con algunas de estos manuales; y el 23% no responde, no opinan.

INTERPRETACIÓN:

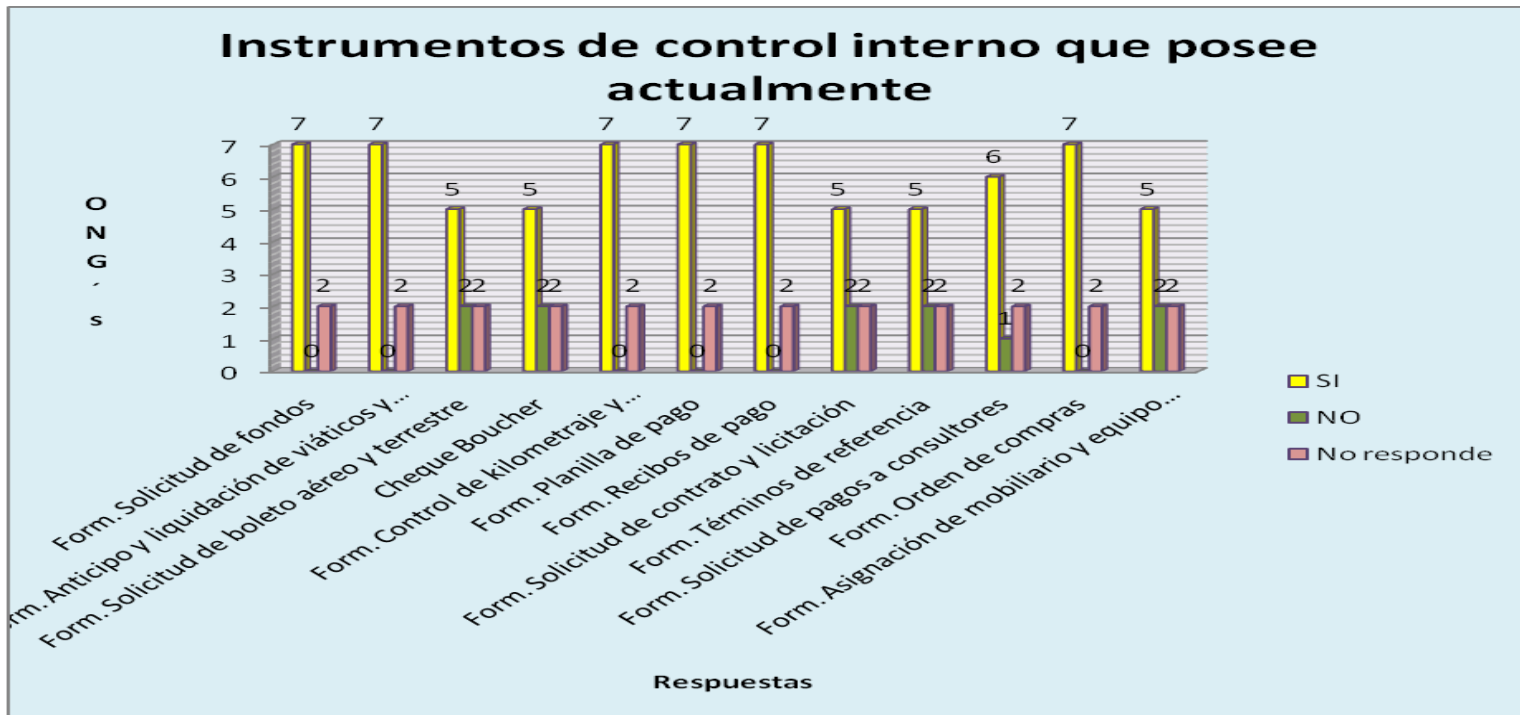
Se puede ver que las ONG's poseen casi todos los manuales, son tres manuales los que no tienen en dichos organismos: Manual de Movimientos Internos, Manual de uso de Uniforme y Manual del clima laboral, de tal forma que se tiene que reforzar o formentar la creación de estos manuales.

El código de ética, Manual de políticas para contratos, Manual de compensaciones y Manual de seguros; también es de promoverlos en una parte de las ONG's; ya que en 4 de nueve de las entidades no los poseen.

Pregunta N°3

Instrumentos de control interno administrativo y contable, que posee actualmente la organización

RESPUESTAS	Form. Solicitud de fondos	Form. Anticipo y liquidación de viáticos y gastos de viaje	Form. Solicitud de boleto aéreo y terrestre	Cheque Boucher	Form. Control de kilometraje y combustible	Form. Planilla de pago	Form. Recibos de pago	Form. Solicitud de contrato y licitación	Form. Términos de referencia	Form. Solicitud de pagos a consultores	Form. Orden de compras	Form. Asignación de mobiliario y equipo de ofic	F/A	%
SI	7	7	5	5	7	7	7	5	5	6	7	5	73	68%
NO	0	0	2	2	0	0	0	2	2	1	0	2	11	10%
No responde	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	22%
Total	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	100%



ANÁLISIS:

En las entidades el 68% de los instrumentos de control interno administrativo y contable que se mencionan son utilizados, por 7 ONG'S, el mínimo del 10% de estos instrumentos no son utilizados por las ONG's y el 22% no opinan, es decir no responden.

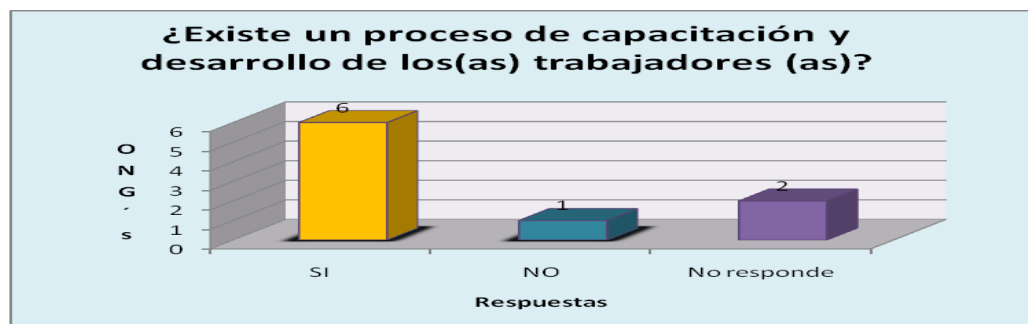
INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los instrumentos de control interno administrativo y contable, se observa que están fortalecidas en esta parte, ya que los poseen la mayoría de la ONG's, en algunas se tiene que promover para su implementación.

Pregunta N°4

¿Existe un proceso de capacitación y desarrollo de los(as) trabajadores(as) de la organización?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	1	11%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

En el caso que existe el proceso de capacitación y desarrollo de las/los trabajadoras/es de la organización, se ha obtenido un resultado del 67% seis de las 9 ONG's que conforman la red salud, sí cuentan con capacitación y desarrollo de las/los trabajadoras/es; se tiene un resultado de No del 11%, y un 22% que conforman dos entidades no responden no dan opinión.

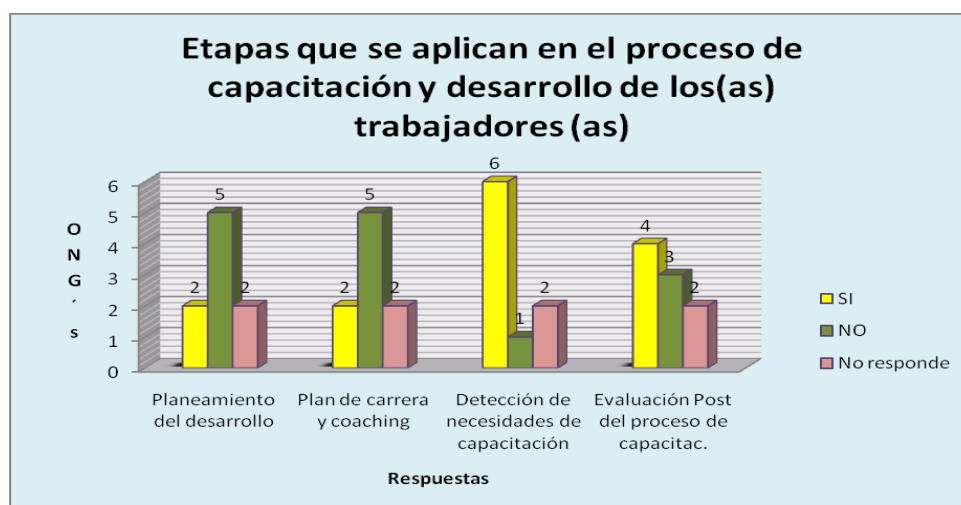
INTERPRETACIÓN:

Más de la mitad de las entidades que conforman la Red Salud El Salvador, cuentan con un proceso de capacitación y desarrollo de su personal; este resultado las hace muy valiosas y profesionales ya que gestionan fondos para hacer más competitivas/os a su personal. Es decir, han reconocido que el recurso humano, es el más valioso de la entidad, por lo cual buscan los medios para fortalecerlos.

Pregunta N°5

Seleccionar las etapas que se aplican en el proceso de capacitación y desarrollo de los trabajadores/as de la organización

RESPUESTAS	Planeamiento del desarrollo	Plan de carrera y coaching	Detección de necesidades de capacitación	Evaluación Post del proceso de capacitac.	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	2	2	6	4	14	39%
NO	5	5	1	3	14	39%
No responde	2	2	2	2	8	22%
Total	9	9	9	9	36	100%



ANÁLISIS:

En cuanto a las etapas que se aplican en el proceso de capacitación y desarrollo humano de las trabajadoras/es de la organización, en el 39% de las entidades se puede observar que las necesidades de capacitación es la que más se promueve, en segundo lugar se encuentra la evaluación post del proceso de capacitación. El otro 39% no aplican procesos de capacitación en las etapas mencionadas; y el 22% restante no responde, no opinan.

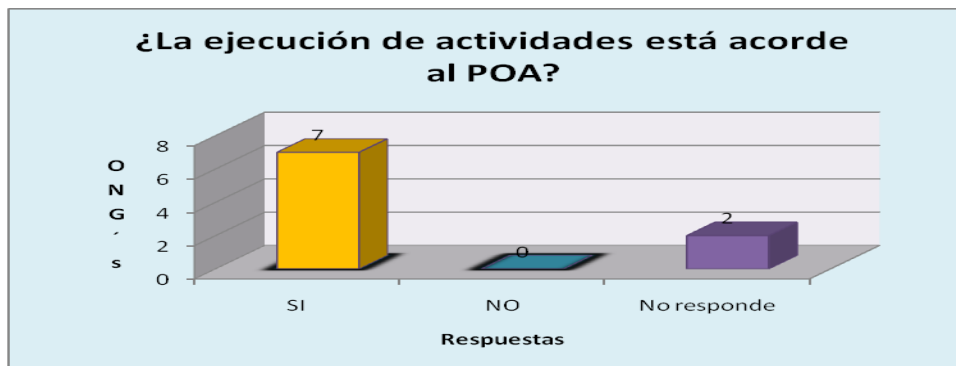
INTERPRETACIÓN:

El planeamiento del desarrollo y plan de carrera y coaching aparecen como los más débiles. De acuerdo a los resultados se puede ver que se tiene que trabajar fuertemente en el planeamiento del desarrollo y plan de carrera y coaching, luego en la evaluación post del proceso de capacitación.

Pregunta N°6

¿Las actividades de trabajo ejecutadas o en ejecución están acordes al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan operativo anual?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	0	0%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

En el caso del cumplimiento de las actividades en ejecución y si estas están de acuerdo para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el POA el 78% que es igual a siete de las entidades cumplen con su plan operativo anual, la cantidad de cero entidades responde que no, y dos que no responden no opinan.

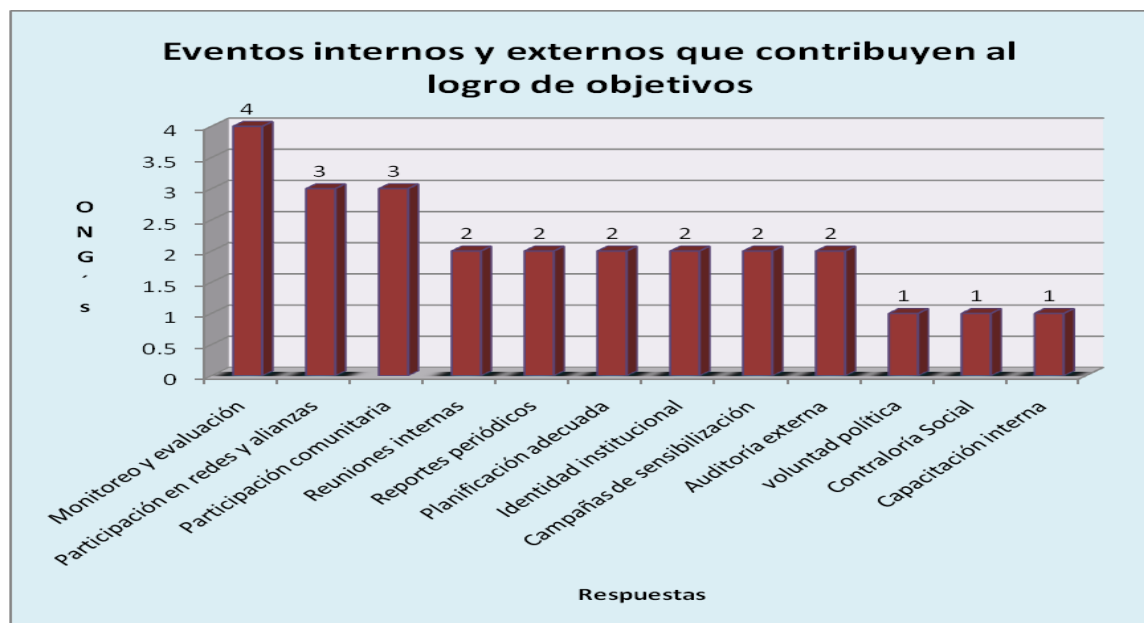
INTERPRETACIÓN:

Se puede afirmar que las ONG's, cumplen a satisfacción con las actividades de trabajo establecidas en el plan operativo anual, eso demuestra un buen trabajo de dichos organismos.

Pregunta N°7

Eventos internos y externos que contribuyen al logro de los objetivos propuestos en el POA

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Monitoreo y evaluación	4	16%
Participación en redes y alianzas	3	12%
Participación comunitaria	3	12%
Reuniones internas	2	8%
Reportes periódicos	2	8%
Planificación adecuada	2	8%
Identidad institucional	2	8%
Campañas de sensibilización	2	8%
Auditoría externa	2	8%
voluntad política	1	4%
Contraloría Social	1	4%
Capacitación interna	1	4%
ONG's entrevistadas 9	25	100%



ANÁLISIS:

El 16% de las entidades mencionan que los eventos que contribuyen al logro de los objetivos es el Monitoreo y evaluación. Un 12% es la participación de redes y alianzas como eventos externos, otro 12% que menciona la participación comunitaria. Un 8% ven las reuniones internas, otro 8% mencionan los reportes periódicos, más otro 8% manifiesta la planificación adecuada, luego otro 8% manifiesta la identidad institucional, 8% las campañas de sensibilización, 8% auditorías externas. 4% voluntad política, 4% Contraloría social y otro 4% capacitación interna.

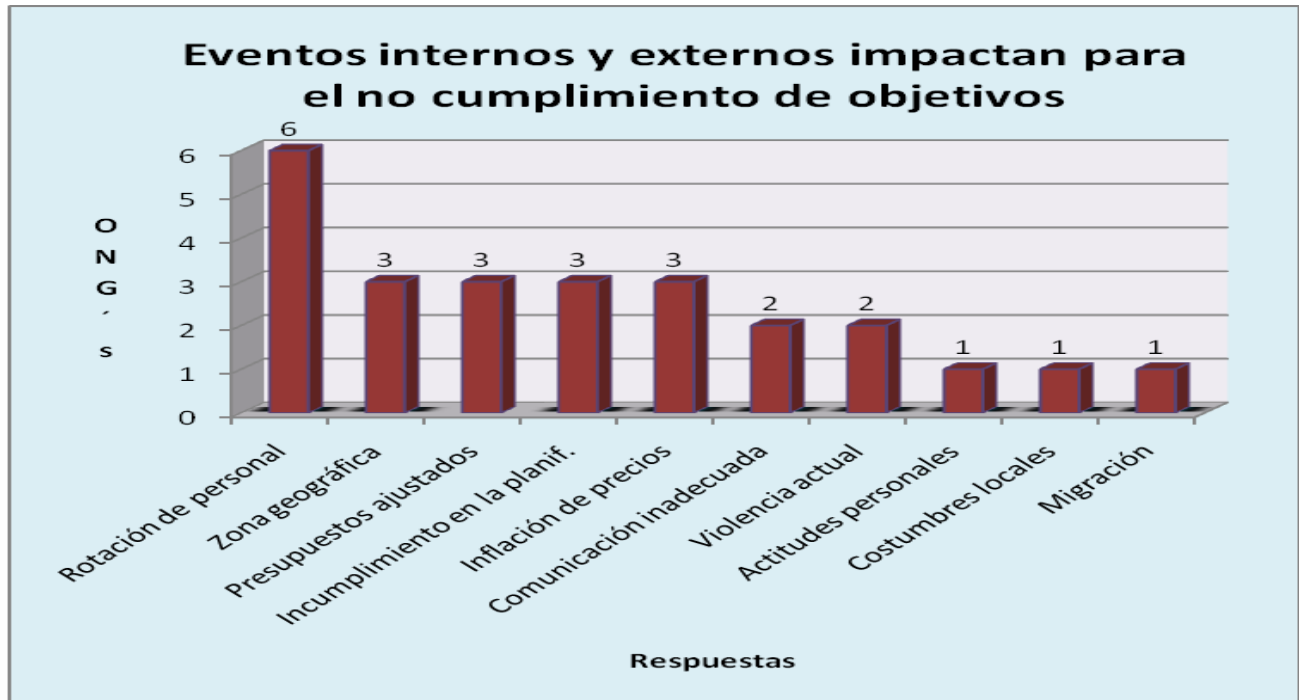
INTERPRETACIÓN:

Se observa que los eventos internos son los que tienen mayor impactos en el logro de los objetivos; es de reforzar el área de planificación que sea acorde las líneas de trabajo que se fijan con el tiempo y los objetivos. Otro detalle que no se debe descuidar son los eventos externos en el tema de participación y alianzas.

Pregunta N°8

Eventos internos y externos que impactan para el no cumplimiento de los objetivos propuestos en el POA

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Rotación de personal	6	24%
Zona geográfica	3	12%
Presupuestos ajustados	3	12%
Incumplimiento en la planif.	3	12%
Inflación de precios	3	12%
Comunicación inadecuada	2	8%
Violencia actual	2	8%
Actitudes personales	1	4%
Costumbres locales	1	4%
Migración	1	4%
ONG's entrevistadas	9	100%



ANÁLISIS:

El 24% manifiesta que el evento interno que les impacta para no lograr sus objetivos es la rotación del personal, otro 12% el presupuesto ajustado, otro 12% el incumplimiento en la planificación; 8% la comunicación inadecuada 4% las actitudes personales. Como eventos externos está un 12% que menciona la zona geográfica, otros 12% la inflación de precios; 8% la violencia actual, 4% costumbres locales, y un 4% más indica que la migración.

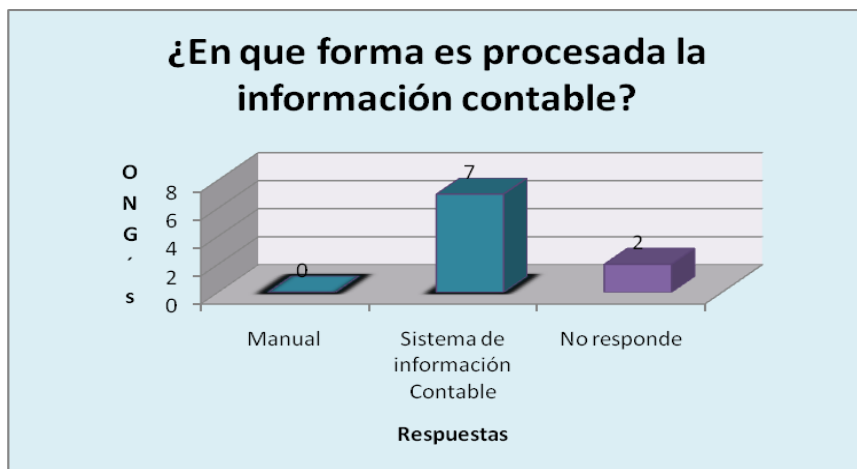
INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que los eventos que impactan para el no cumplimiento de los objetivos, son interno y se debe a la rotación de personal, presupuesto ajustado y el incumplimiento de las líneas de trabajo planificadas, más la comunicación inadecuada, es de reforzar en las áreas internas mencionadas ya que es ahí donde hay debilidad de un 60% en eventos internos perjudiciales para el no cumplimiento de los objetivos, y un 40% como eventos externos.

Pregunta N°9

¿En qué forma es procesada la información contable?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Manual	0	0%
Sistema de información Contable	7	78%
No responde	2	22%
ONG's entrevistadas	9	100%



ANÁLISIS:

El sistema contable manual ya nadie lo utiliza y un 78% de las instituciones cuentan con sistemas de información contable computarizado, el 22% no responde, no opinan.

INTERPRETACIÓN:

Las ONG's han hecho un buen esfuerzo en invertir en sus sistemas de información contable computarizado, ya que todos lo hacen de forma sistemática mediante software el cual cuenta con sus niveles de accesos.

Pregunta N°10

¿La contabilidad de los proyectos se maneja en forma separada de la contabilidad institucional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	2	22%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

El 56% de las ONG's maneja de forma separada la contabilidad de los proyectos y la institucional, un 22% la maneja de forma conjunta, otro 22% no responde no opina.

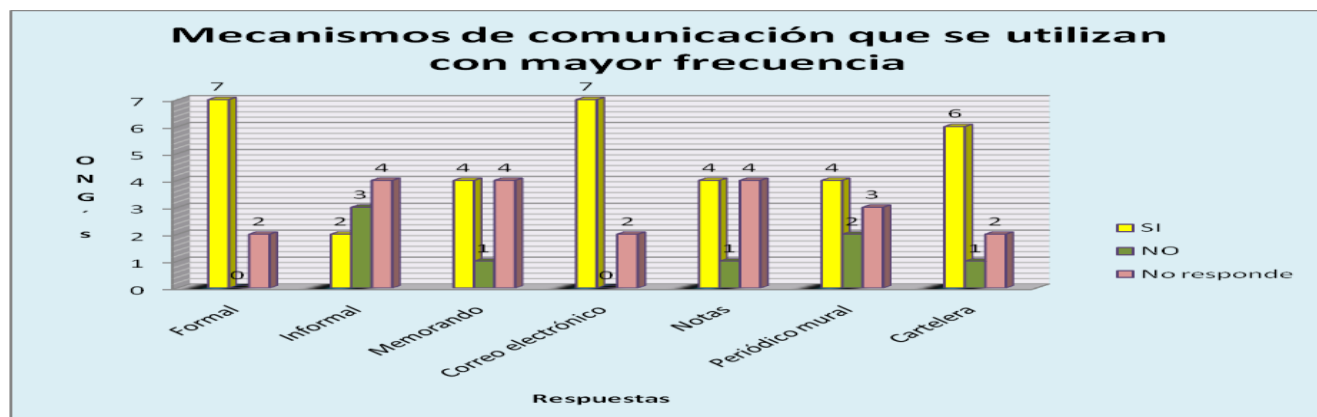
INTERPRETACIÓN:

Las ONG's separan el manejo de los documentos contables, en contabilidad del proyecto y la institucional; pero hay algunas la minoría que lo hacen de forma conjunta, por lo que se recomienda hacerlo de forma separada, para un mayor control de lo planificado versus gastado; así también para tener respuestas rápidas para la toma de decisiones.

Pregunta N°11

¿Cuáles mecanismos de comunicación se utilizan con mayor frecuencia dentro de la organización?

RESPUESTAS	Formal	Informal	Memorando	Correo electrónico	Notas	Periódico mural	Cartelera
SI	7	2	4	7	4	4	6
NO	0	3	1	0	1	2	1
No responde	2	4	4	2	4	3	2
Total	9	9	9	9	9	9	9



ANÁLISIS:

La totalidad de Organizaciones que respondieron el cuestionario manifiestan que los medios de comunicación que utilizan con mayor frecuencia son la comunicación formal, el correo electrónico y la cartelera, dos terceras partes de estas ONG's afirman que dentro de sus medios de comunicación incluyen el memorando, las notas y el periódico mural; finalmente es muy bajo el porcentaje que expresa que existe la comunicación informal en su organización.

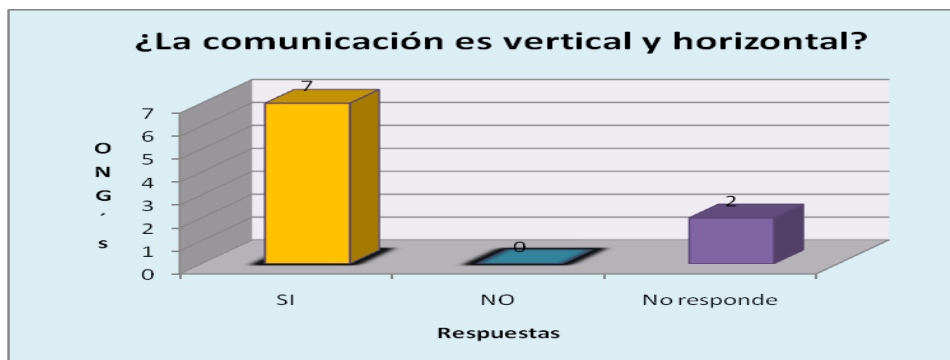
INTERPRETACIÓN:

Los medios de comunicación usados con mayor frecuencia dentro de las ONG's entrevistadas son tres: formal, correo electrónico y cartelera, lo cual es una buena señal de que la comunicación es acertiva y efectiva debido a que las comunicaciones se dan de forma escrita, esto contribuye a mejorar el clima laboral; aunque por la cotidianidad también se dan las comunicaciones informales pero en esta recopilación de datos es mínima la cantidad de ONG's que reportan este tipo de situación.

Pregunta N°12

¿La información es comunicada vertical y horizontalmente de forma entendible?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	0	0%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

La totalidad de organizaciones que completaron el cuestionario expresan que existen un buen nivel de manejo de información ya que está es comunicada de manera entendible entre todos los niveles directivos, gerenciales, coordinadores(as), técnicos(as), personal operativo, personal de campo y personal de apoyo.

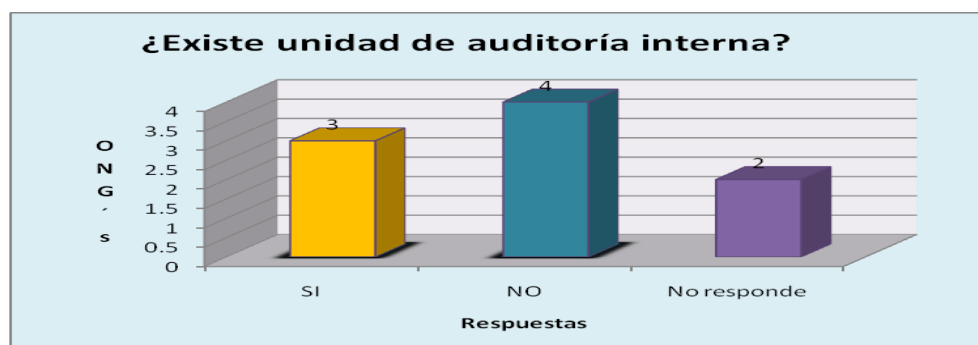
INTERPRETACIÓN:

Las siete organizaciones entrevistadas afirman que la comunicación fluye de manera horizontal entre gerencias y niveles directivos, además en forma vertical entre nivel técnico, operativo y apoyo.

Pregunta N°13

¿Existe unidad de auditoría interna dentro de la organización?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	4	44%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

La mayoría de las organizaciones que completaron el cuestionario expresan que no poseen unidad de auditoría interna, una tercera parte dice que si posee y dos organizaciones se abstuvieron de contestar el cuestionario. En la mayoría de ONG's las mismas unidades administrativas-financieras y de contabilidad realizan el control interno, solamente contratan los servicios de auditoría externa. Esta situación obedece principalmente a la falta de recursos económicos destinados al fortalecimiento institucional, lo cual limita la contratación de un recurso permanente para la unidad de auditoría interna.

INTERPRETACIÓN:

El 44% de las organizaciones entrevistadas afirman que no posee unidad de auditoría interna, solamente el 33% manifiesta que si posee esta unidad dentro de su estructura organizacional.

Pregunta N°14

¿Son reportadas las deficiencias encontradas en el Control Interno al personal encargado?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	2	22%
No responde	2	22%
Total	9	100%

A quién?	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Gerencia General	2	29%
Dirección Ejecutiva	3	43%
Gerencia financiera	2	29%
No responde	2	0%
ONG's entrevistadas	9	100%



ANÁLISIS:

Como explicabamos con anterioridad las gerencias financieras-administrativas y áreas contables realizan la evaluación del control interno en las ONG's que no poseen unidad de auditoria interna, dos terceras de estas organizaciones explican que las deficiencias encontradas son reportadas en su mayoría de veces a la direccion ejecutiva y/o gerencia general, en otros casos el área contable reporta a la gerencia financiera.

INTERPRETACIÓN:

El 56% de las ONG's que conforman la Red Salud informan que si reportan las deficiencias de control interno que son detectadas, normalmente estos reportes los dirigen a la Dirección ejecutiva/ Gerencia general.

Pregunta N°15

¿La unidad de auditoría interna actúa con independencia?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO
SI	3	33%
NO	0	
No aplica	4	
No responde	2	
Total	9	



ANÁLISIS:

La totalidad de ONG's que poseen unidad de auditoría interna consideran que esta unidad si actua con independencia.

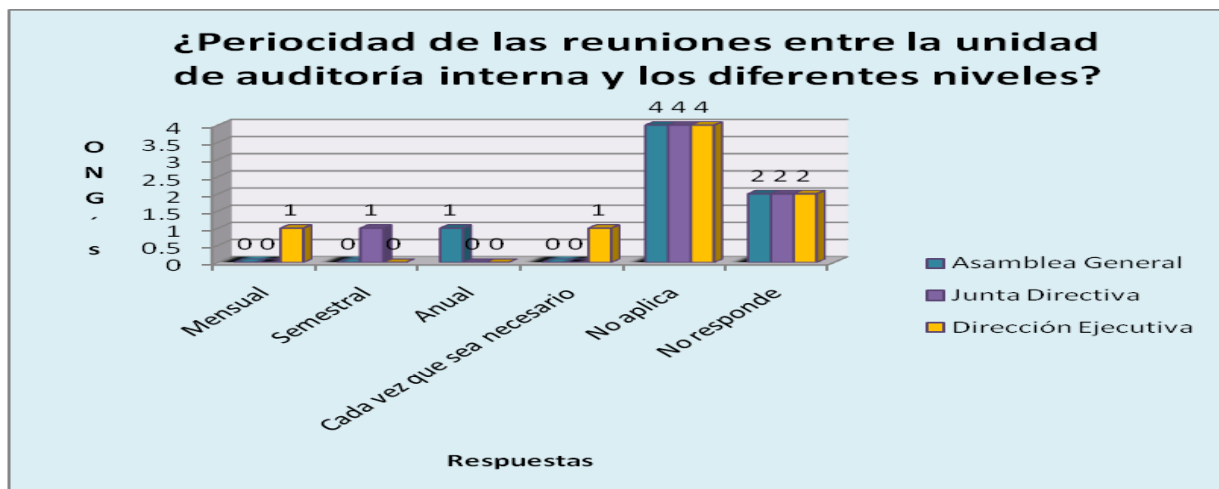
INTERPRETACIÓN:

Del universo que conforma a la Red Salud, solamente un tercio posee unidad de auditoria interna, eso implica que dos tercios no tienen esa unidad por lo tanto la pregunta no aplica o no respondieron el cuestionario.

Pregunta N°16

Periodicidad de las reuniones entre la Unidad de auditoría interna y los diferentes niveles

RESPUESTAS	Asamblea General	Junta Directiva	Dirección Ejecutiva	Gerencia Financiera
Mensual	0	0	1	0
Semestral	0	1	0	0
Anual	1	0	0	0
Cada vez que sea necesario	0	0	1	0
No aplica	4	4	4	4
No responde	2	2	2	2
ONG's entrevistadas	7			



ANÁLISIS:

De las organizaciones entrevistadas y que poseen unidad de auditoría interna, una reporta que se reúne con la asamblea general una vez al año, otra reporta que se reúne con la Junta Directiva cada seis meses y la tercera manifiesta que se reúne con la Dirección ejecutiva de forma mensual.

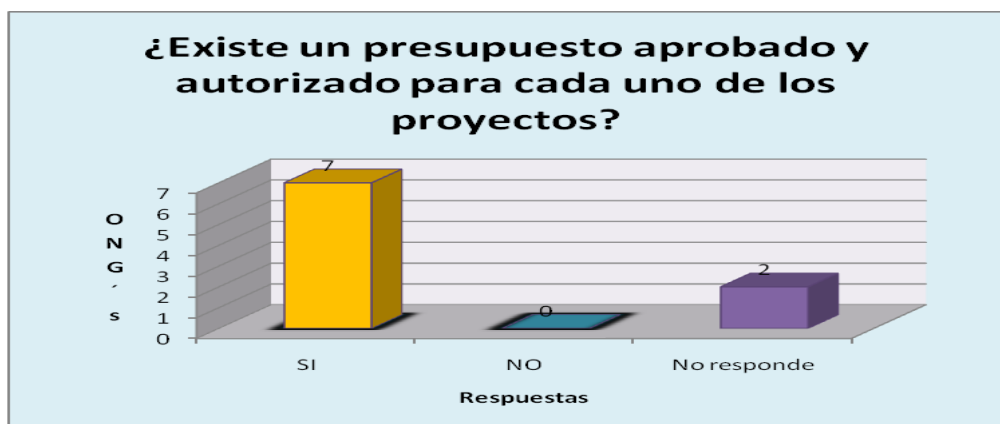
INTERPRETACIÓN:

Del universo que conforma a la Red Salud, solamente un tercio posee unidad de auditoría interna, eso implica que dos tercios no tienen esa unidad por lo tanto la pregunta no aplica o no respondieron el cuestionario.

Pregunta N°17

¿Existe un presupuesto aprobado y autorizado para cada uno de los proyectos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	0	0%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

La totalidad de las ONG's que respondieron el cuestionario manifiestan que cada uno de los proyectos ejecutados cuenta con su propio presupuesto autorizado por la fuente de financiamiento, que según requerimientos propios de cada convenio o contrato los fondos se manejan en cuentas exclusivas para el proyecto.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de Organizaciones cuentan con presupuestos aprobados y autorizados para funcionamiento de los proyectos que ejecutan en la actualidad.

Pregunta N°18

¿Se encuentran los procedimientos de control interno (escritos o electrónicos) disponibles para el monitoreo on-going o periódico?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	0	0%
No responde	3	33%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

Dos terceras partes (seis) de las ONG's que conforman la Red Salud – El Salvador, manifiestan que los procedimientos de control interno se encuentran disponibles para consulta, ya sea por medio escrito o por medio electrónico, lo cual les permite monitorear la ejecución en el momento de ejecución o de forma periódica; mientras que una tercera parte (tres) ONG's se abstuvieron de dar respuesta.

INTERPRETACIÓN:

Casi la totalidad de las organizaciones que completaron el cuestionario afirman que los procedimientos e instrumentos de control interno se encuentran disponibles y accesibles para cualquier colaborador de la ONG.

Pregunta N°19

¿Las evaluaciones a los proyectos, es realizada por personal externo y ajeno a la organización?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	0	0%
No responde	2	22%
Total	9	100%



ANÁLISIS:

La totalidad de Organizaciones manifiesta que son personas ajenas y externas las que realizan las evaluaciones de la ejecución de los proyectos que ejecutan, lo cual es un buen indicador de objetividad e imparcialidad de los resultados obtenidos y permite una oportunidad de mejorar con las recomendaciones giradas por el (la) evaluador (a).

INTERPRETACIÓN:

El 100% de las ONG's que completaron el cuestionario afirman que la evaluación de la ejecución de los proyectos lo realiza personal externo y ajeno a la Organización.

Pregunta N° 20

¿Qué instrumentos utilizan para la evaluación de los resultados de la organización?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO
Entrevista personalizada	7	78%
Cuestionario	5	56%
No responde	2	22%
ONG's entrevistadas	9	



ANÁLISIS:

La totalidad de las ONG's que completaron el cuestionario afirman que utilizan la entrevista personalizada como herramienta de evaluación de los resultados del trabajo de la organización; al mismo tiempo cinco organizaciones manifiestan que utilizan cuestionarios para recolectar ese tipo de información.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de las ONG's que cumplieron con el vaciado de información expresan que utilizan entrevistas personalizadas, el 56% de éstas ONG's afirma que además de la herramienta mencionada anteriormente utilizan el cuestionario al momento de evaluar los resultados del trabajo de la organización.

Anexo N° 9 DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la planificación se puede decir, que las ONG's, cumplen los objetivos y metas que se plantean en el Plan Estratégico Institucional. Lo que no podría conocerse es si dicho plan es ambicioso o no. Pero, lo que concretamente puede afirmarse es que las ONG's en El Salvador, ejecutan el Plan Operativo Anual, logrando sus objetivos y metas a satisfacción. Los objetivos propuestos tienen que elaborarse, antes que la administración y dirección puedan identificar los eventos potenciales que afecten su logro.

Para el logro de los objetivos las ONG's, se fundamentan principalmente en los siguientes eventos: Monitoreo y Evaluación, Participación en redes y alianzas, y la participación comunitaria; los eventos que poco contribuyen son al logro de los objetivos son: Voluntad política, contraloría social y capacitación interna. Se expresa que los eventos que más impactan para el no cumplimiento de objetivos son cinco: Rotación de personal, zona geográfica, presupuesto ajustado, incumplimiento en la planificación y la inflación de precios.

Las ONG's en El Salvador, reportan un deficiente programa de control de sus actividades, solamente un 33% tienen auditoría interna y un 56% reporta que las deficiencias son reportadas al personal encargado, lo cual debería ser más eficiente, las ONG's, deben trabajar fuertemente en los mecanismos de control para evaluar el riesgo.

El 100% de las instituciones que cuentan con la unidad de auditoría interna, trabajan de forma más ordenada e independiente, esto es bueno, dado que no reciben presiones externas en su trabajo. Se podría hacer un esfuerzo en estandarizar los períodos de reuniones etc., en las entidades, que les permita dar respuesta al riesgo tales como: Aceptarlo, evitarlo, reducirlo o compartirlo, desarrollando un conjunto de acciones entre ellas.

Las ONG's, tienen un buen mecanismo de seguimiento y control en las actividades operativas a diario, en un 68% trabajan mediante procedimientos y uso de instrumentos ya establecidos, sus contabilidades son procesadas mediante sistemas de información contables computarizados, y además, separan la contabilidad de los proyectos de la contabilidad institucional, aunque hay algunas que lo hacen en conjunto.

Las organizaciones no gubernamentales, poseen un buen mecanismo de comunicación, propiciando un ambiente factible para el buen funcionamiento de la institución. La comunicación efectiva ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

Las instituciones cuentan con un buen mecanismo de seguimiento a las actividades, cuentan con diferentes instrumentos de evaluación. El monitoreo lo logran mediante actividades administrativas ongoing, evaluaciones separadas o ambas.

Las organizaciones, mantienen un programa de capacitación para su personal aceptable, pero hay algunas que no tienen, lo cual indica, que se debe promover las capacitaciones al 100% de las entidades. Además, las capacitaciones son sistemáticas identificando las diferentes etapas, en la mitad de las ONG's, y en la otra mitad no, lo cual indica que se debe fortalecer la forma en que se desarrollan las capacitaciones en todas las ONG's en El Salvador. El personal de la entidad percibe e influye en la filosofía de la administración, la integridad y los valores éticos; cumplimiento de normativas, políticas y procedimientos.

Anexo N° 10 CONCLUSIONES

1. La investigación ha facilitado conocer los mecanismos que actualmente se desarrollan dentro de las ONG's; lo que permite identificar las áreas a mejorar; definir nuevos procesos que vengán a fortalecer la eficiencia operacional del área administrativa y contable.
2. La estructura del control interno de las ONG's, tiene influencia directa sobre el aumento del nivel de eficiencia de los procedimientos, en la disminución del riesgo, en el cumplimiento de objetivos y eventos internos y externos; pero también pueden aumentar las debilidades del mismo sino se delimitan los procesos para la realización de las actividades.
3. El profesional en Contaduría Pública y Auditoría, dentro de su amplio campo de acción, puede servir de consultor a las diferentes organizaciones, para que por medio de su asesoría alcancen, de una manera profesional los objetivos propuestos por la Dirección.

Anexo N° 11 RECOMENDACIONES

Al conjunto de organizaciones que conforman la Red Salud- El Salvador y en base a los resultados de la investigación recomendamos lo siguiente:

1. Realizar una adecuada planeación del desarrollo de los (las) colaboradores (as), acompañamiento e inducción personalizada a las nuevas personas contratadas, al mismo tiempo se debe llevar a cabo un sondeo para la detección de necesidades de capacitación y finalmente comprometer a todas las personas para que realicen una devolución de los conocimientos adquiridos y contribuya a la formación de otros recursos.
2. Diagnóstico de las capacidad administrativa y financiera de cada una de las ONG's que conforman la Red Salud- El Salvador, con el propósito de establecer políticas y procedimientos estandarizados entre todas las ONG's, elaboración de instrumentos de control, etc.
3. Considerar al corto plazo la posibilidad de incorporar dentro de su staff administrativo y de apoyo a profesionales del área contable para darle seguimiento al cumplimiento del sistema de control interno, bajo un enfoque de gestión integral del riesgo.
4. Se recomienda evaluar por lo menos 2 veces al año el cumplimiento de las políticas, procedimientos, uso de instrumentos con sus respectivas autorizaciones; para que se ejecuten de manera oportuna y eficiente. Estas evaluaciones se pueden realizar de la siguiente manera: 1 evaluación interna y una por personal ajeno a la entidad.

Anexo N° 12 Matriz de Planificación

Departamento	Macroproceso	Proceso	Actividad	Subactividad	Objetivo	Riesgo	Ambiente de control	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación	Monitoreo
Gerencia General o Dirección Ejecutiva	Establecimiento de convenio, contrato o acuerdo de cooperación	Elaboración de propuesta técnica y financiera	Revisión de los términos de la subvención, ayuda, donación o bases de licitación	Revisión del contenido de los términos de la subvención, ayuda, donación o bases de licitación publicados en los principales periódicos, remitidos mediante invitación directa o por medios electrónicos	Revisar los términos específicos de la subvención, donación o bases de licitación	Las áreas de financiamiento no estén priorizados en los objetivos estratégicos de la ONG	Implementación de códigos de conducta y otras políticas considerando prácticas de negocios transparentes, conflictos de interés, o supuestos estándares de comportamiento ético y moral.	Asegurar que los asignados para la negociación, sean conscientes de la necesidad de los beneficiarios del programa	La Gerencia y dirección ejecutiva, deben conocer los objetivos anuales propuestos y las líneas de trabajo, para obtener resultados y evitar eventos desagradables.	Toda dirección debe tomar en cuenta los objetivos propuestos a alcanzar y que tan específicos son, estrategias a seguir, minimizando el nivel de riesgo.	La dirección identifica y analiza los riesgos basados en la naturaleza de las operaciones de la entidad.	Existencia de las políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la entidad.	Los mecanismos de información interna y externa, están siendo utilizados adecuadamente.	Enfocar el monitoreo y los resultados de las actividades.
Gerencia General o Dirección Ejecutiva	Establecimiento de convenio, contrato o acuerdo de cooperación	Elaboración de propuesta técnica y financiera	Completar los formularios adjuntos en los términos	Elaboración de la propuesta técnica, matriz de marco lógico, árbol de objetivos, cronograma.	Elaborar la propuesta técnica para solicitar financiamiento	Formulación deficiente, limitada, no novedosa	Los encargados deben tomar y hacer conciencia en las prácticas transparentes y valores morales de negociación.	Los objetivos que se propongan deben ser operacionales y alcanzables.	La revisión de los TdR, debe ser minuciosa y trazar líneas de trabajo sencillas pero con impacto.	Son establecidos y vinculados los objetivos globales de la entidad con los objetivos a nivel de actividad en los TdR.	Los involucrados darán respuesta al riesgo dependiendo de las actividades que realizan, dando como resultado: Alto, moderado y bajo	Existen actividades de control para cada actividad.	Los sistemas de información y comunicación están en su sitio para identificar y capturar la información pertinente financiera y no financiera.	Evaluar las actividades periódicamente y sobre el proceso (ongoing)
			Enviar la propuesta en la fecha convenida en los términos	Elaborar presupuesto detallado de la propuesta, según actividades y por partidas rubros presupuestarios	Elaborar la propuesta financiera para solicitar financiamiento	No aprobación de la oferta técnica	La dirección es consciente que debe dar ejemplos verbales y en acciones. Acerca de que está bien y que está mal.	Los objetivos deben ser divididos por unidades, para alcanzarlo con el esfuerzo de todos. Tener resultados para la propuesta financiera.	La junta directiva, debe garantizar su atención en la propuesta financiera, valorando todos los rubros y que estos no sean sobrevalorados.	Deben tomar medidas preventivas a la respuesta del cooperante.	La información financiera debe ser confiable y con términos de tiempos.	Identificar las actividades de control para que sean usadas apropiadamente.	Suministrar la información a la gente clave con tiempo suficiente y bien detallada de manera que ellos puedan cumplir y dar respuestas	El personal operativo es requerido para finalizar las unidades financieras y son responsables si hay errores.
			Enviar la propuesta en la fecha convenida en los términos	Adjuntar toda la documentación legal requerida por el cooperante, donante o contratante.	Documentar la calidad de fundación y cumplimiento de obligaciones tributarias, formales, etc.	No cumplir con algún aspecto legal	Los empleados sienten cierta presión para hacer lo correcto y para tomar decisiones rápidas de cumplimiento.	Cumplir con lo establecido en la legislación tributaria, mercantiles y laboral.	Identificar situaciones penosas de no cumplimiento que llevan a no obtener financiamiento y/o donaciones.	Establecer líneas de trabajo/actividades alcanzables con el personal a cargo, tomando en cuenta el riesgo	Planificar y ejecutar las actividades transparente en base a políticas y procedimientos, para el cumplimiento.	Los controles descritos en el manual de políticas son actualmente aplicados y si la forma en que los aplican es la correcta	Revisión de los sistemas de información basados en planes estratégicos enlazados a las estrategias generales de la entidad.	Reconciliación de la información de operaciones generadas por el reporte financiero.
				Adjuntar toda la documentación legal requerida por el cooperante, donante o contratante.	Documentar la calidad de fundación y cumplimiento de obligaciones tributarias, formales, etc.	No cumplir con algún aspecto legal	Los empleados sienten cierta presión para hacer lo correcto y para tomar decisiones rápidas de cumplimiento.	Cumplir con lo establecido en la legislación tributaria, mercantiles y laboral.	Identificar situaciones penosas de no cumplimiento que llevan a no obtener financiamiento y/o donaciones.	Establecer líneas de trabajo/actividades alcanzables con el personal a cargo, tomando en cuenta el riesgo	Planificar y ejecutar las actividades transparente en base a políticas y procedimientos, para el cumplimiento.	Los controles descritos en el manual de políticas son actualmente aplicados y si la forma en que los aplican es la correcta	Revisión de los sistemas de información basados en planes estratégicos enlazados a las estrategias generales de la entidad.	Reconciliación de la información de operaciones generadas por el reporte financiero.
				Ajustar propuesta según indicaciones de la agencia cooperante, donante o contratante	Ajustar actividades y presupuesto para seguir en el proceso de aprobación de la propuesta	Recorte de presupuesto no viable para la ejecución óptima de la propuesta								
		Firma de convenio o contrato	Revisión de los términos del convenio, subvención o contrato	Lectura del documento legal que respalda la donación, subvención o contrato	Tener pleno conocimiento de los aspectos legales contractuales, que implica la donación o contratación	No revisar total o parcial el contenido del documento								
				Revisión de plazos, términos, condiciones generales y específicas del documento										
			Firma de documento	Firma y sello del documento legal por ambas partes (donante, cooperante o contratista y Representante legal de la ONG)	Legalizar el instrumento jurídico de la donación	Firma no registrada en el registro correspondiente	La dirección mantiene un alto grado de integridad en sus relaciones y requiere que sus empleados mantengan niveles semejantes.	Adecuar los recursos relativos a los objetivos y planes existentes de trabajo.	Identificar los objetivos metas y de mayor impacto. Para evitar duplicidad de actividades sin mayor éxito.	Identificar fuentes de financiamiento y regulaciones a las que se someterá.	Los riesgos deben ser considerados e identificados diariamente en las actividades de dirección.	El personal de supervisión debe velar el funcionamiento de los controles.	La información financiera que necesitan debe ser generada internamente.	Las operación directiva compara la información financiera.
		Cumplimiento de aspectos contractuales	Recopión de desembolsos inicial	Otorgamiento de garantía o fianza de fiel cumplimiento	Garantizar el cumplimiento de las cláusulas del contrato y actividades del proyecto	Que el donante o contratante haga efectiva la fianza, por incumplimiento de parte de la ONG								
				Apertura de cuenta de ahorro y/o corriente para manejo exclusivo de los fondos del proyecto	Garantizar el manejo individual de los fondos en cuenta exclusiva del proyecto	La apertura de una cuenta depende de las condiciones del donante o contratante								

Departamento	Macroproceso	Proceso	Actividad	Subactividad	Objetivo	Riesgo	Ambiente de control	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación	Monitoreo
Gerencia General o Dirección Ejecutiva	Establecimiento de convenio, contrato o acuerdo de cooperación	Elaboración de propuesta técnica y financiera	Revisión de los términos de la subvención, ayuda, donación o bases de licitación	Revisión del contenido de los términos de la subvención, ayuda, donación o bases de licitación publicados en los principales periódicos, remitidos mediante invitación directa o por medios electrónicos	Revisar los términos específicos de la subvención, donación o bases de licitación	Las áreas de financiamiento no estén priorizados en los objetivos estratégicos de la ONG	Implementación de códigos de conducta y otras políticas considerando prácticas de negocios transparentes, conscientes de los conflictos de interés, o supuestos estándares de comportamiento ético y moral.	Asegurar que los objetivos asignados para la negociación, sean los necesarios de los beneficiarios del programa	La Gerencia y dirección ejecutiva, deben conocer los objetivos anuales propuestos y las líneas de trabajo, para obtener resultados y evitar eventos desagradables.	Toda dirección debe tomar en cuenta los objetivos propuestos a alcanzar y que tan específicos son, estrategias a seguir, minimizando el nivel de riesgo.	La dirección identifica y analiza los riesgos basados en la naturaleza de las operaciones de la entidad.	Existencia de las políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la entidad.	Los mecanismos de información interna y externa, están siendo utilizados adecuadamente.	Enfocar el monitoreo y los resultados de las actividades.
Gerencia del proyecto	Puesta en marcha del proyecto	Ejecución técnica del proyecto	Implementación de la matriz de marco lógico	Ejecución de las actividades según cronograma	Ejecutar el proyecto acorde a la propuesta aprobada para financiamiento	No ejecutar todas las actividades por diversas razones	Las condiciones como incentivos o tentaciones existentes que pueden no necesariamente probar la adhesión del personal a los valores éticos.	Realizar proyecciones de acuerdo a cumplimiento con el tiempo establecido.	Identificar posibles contratiempos por ejemplo: Desastres naturales, elecciones y desembolsos tardíos.	El alcance de las actividades y cumplimiento son analizadas a profundidad, tomando en cuenta factores de riesgos internos y externos.	Existen programas de formación y capacitación e incentivos respecto a las herramientas, para dar respuestas al riesgo.	Las herramientas de evaluación y seguimiento del riesgo en el área salud contemplan actividades conjuntas de servicios y se efectúan acuerdos sobre la base de resultados esperados y reales.	Se dispone de informes semestrales sobre la actividad de gestión del riesgo con detalle por funcional: plan de acción formales.	Cuenta con un sistema de indicadores para el seguimiento efectivo de la administración de riesgos se implementa de acuerdo con la etapa correspondiente
		Ejecución financiera del proyecto	Ejecución presupuestaria del proyecto	Ejecución de gastos conforme a partidas presupuestarias aprobadas	Ejecutar el proyecto acorde a la propuesta aprobada por la fuente de financiamiento	No ejecutar todas las actividades planificadas por diversas razones								
				Cumplimiento de manual administrativo específico de cada cooperante, donante o contratante	Cumplir con los procedimientos propios de cada donante, cooperante o contratante	El no cumplimiento de los procedimientos	La Junta Directiva y Dirección Ejecutiva dan seguimiento constante al sistema de control interno de la Asociación, tomando de base los manuales y políticas existentes para cada área de la organización. Se tiene un código de conducta y un comité de ética	La organización cuenta con un plan estratégico generalmente con una duración a mediano plazo (mayor a un año) el cual es revisado y ajustado anualmente en el que se define la misión, visión, estrategias, programas, territorios, valores, clientes etc.	La Junta directiva, Dirección ejecutiva y equipo estratégico deben identificar los posibles eventos que puedan impactar de manera positiva o negativa el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional, se debe elaborar un p	De acuerdo a la experiencia previa de trabajo en los territorios se consideran los eventos previstos o repetitivos y los eventos inesperados que pueden impactar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional, cada gerencia	Se retroalimenta y ajustan las actividades principales que requieren ser reorientados, tomando en cuenta el propósito de disminuir el riesgo a un nivel residual, lo más bajo posible.	Políticas, procedimientos e instrumentos que ayudan a las gerencias a disminuir los riesgos de cada área dentro de la organización y a lograr los objetivos establecidos en el plan estratégico.	Todo el trabajo realizado debe sistematizarse y resguardarse para consulta en el futuro, resaltar las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora en la ejecución de proyectos. La comunicación debe ser acertiva, clara, precisa, oportuna. Incentivar un bu	Se deben realizar actividades de monitoreo de cumplimiento de metas constantemente y por lo menos 2 veces al año realizar evaluaciones externas
				Solicitud de ajuste y reprogramación de fondos en caso de ser necesario	Ajustar el presupuesto aprobados según políticas propias de cada fuente	El donante o contratante no acepte, por políticas propias, el reajuste de presupuesto								

Departamento	Macroproceso	Proceso	Actividad	Subactividad	Objetivo	Riesgo	Ambiente de control	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación	Monitoreo								
Gerencia financiera	Contabilidad del proyecto	Realizar todo el ciclo contable a la ejecución del proyecto	Contabilización de todos los momentos del ciclo del proyecto	Diseño catálogo de cuentas acorde a las partidas presupuestarias	Personalizar el catálogo en el componente de egresos (gastos del proyecto)	Programación errónea del sistema de información contable	La dirección debe demostrar continuamente, por medio de palabras y acciones, un compromiso con el elevado nivel ético.	Se contemplan expectativas respecto al manejo del riesgo de liquidez, valor en riesgo de inversiones.	Identificación del riesgo reputacional, legal y regulatorio.	Cuenta con mecanismos para garantizar la calidad y resultados de datos para la evaluación del riesgo.	Se utilizan parámetros y criterios de medición basados en evidencia.	La información del sistema identifica todos los orígenes del efectivo y las fechas en las cuales fueron recibidas, y reporta la localización de alternativas de recursos o financiamiento.	La información incoherente, es investigada periódicamente y resuelve las disputas o inquietudes que puedan presentarse.	Efectividad en las actividades de la auditoría interna, Por ejemplo si es apropiado y responde a los planes de auditoría.								
				Contabilización de los movimientos diarios del proyecto	Cumplir con la normativa legal vigente (contable, tributaria)	Retraso en la contabilización de movimientos del proyecto																
				Partida mensual de disminución de los depósitos de proyecto y reconocimiento de los ingresos																		
				Elaboración de conciliación bancaria	Controlar el manejo de los recursos financieros	operaciones fraudulentas																
				Generación de balanza de comprobación mensual del proyecto	Generar estados financieros internos para facilitar el control de la ejecución financiera	Falta de control de ingresos, egresos y saldos																
				Generación de reportes internos de control presupuestario																		
				Documentación y respaldo de todas las transacciones contables	Documentar todas las transacciones	Falta de actividades de control																
Gerencia financiera	Rendición de informes financieros	Presentación de informes financieros	Elaboración de informes financieros	Completar los formularios proporcionados por el donante, cooperante o contratante	Presentar los informes financieros a la agencia de cooperación, donante o contratante, en el tiempo estipulado con el convenio o contrato y cumpliendo todos los términos establecidos (formularios y anexos)	Formularios de difícil comprensión. Incumplimiento en el plazo de entrega de informes.	La dirección ha proporcionado asesorías en las situaciones y si las ha dado con la frecuencia que estas necesitan ser retroalimentadas. Los controles están en su lugar y a tiempo para reducir riesgo inherente.	Los objetivos están diseñados a nivel de actividad y en relación con el plan estratégico de la entidad, para el cumplimiento del compromiso adquirido.	Desarrolla flujo de caja, incluyendo estimación de la transabilidad del portafolio de inversiones para determinar los requerimientos de liquidez de la entidad.	Los riesgos identificados se analizan con base en la estadísticas y series de tiempo que permiten medición objetiva de la frecuencia y severidad de los eventos.	Se utilizan parámetros y criterios de medición basados en evidencia.	Determina fechas límites para los reportes administrativos y contables, las prioridades de los mismos.	Disponer de informes mensuales, trimestrales y semestrales, para darlos a conocer al cooperante, es una medida de información y comunicación de la entidad.	Las actividades han sido diseñadas e implementadas para ejecutarse en departamentos y en unidades para ser procesadas y evaluadas.								
				Anexar la documentación de respaldo según especificaciones propias particulares																		
				Entregar los informes financieros en las fechas estipuladas en el convenio o contrato	Superar observaciones, corregir errores en los formularios	Suspensión de desembolsos																
				Superación de observaciones o aclaración de los informes en caso de ser necesario																		
		Auditoría externa a la ejecución financiera del proyecto	Revisión de la contabilidad y ejecución financiera del proyecto	El donante, cooperante o contratista contrata los servicios profesionales de una firma de auditoría para revisar la ejecución financiera del proyecto	Revisar toda la documentación de respaldo de la ejecución del proyecto y verificar el cumplimiento de los términos del convenio y leyes fiscales, tributarias	Informes financieros con errores importantes Documentación de soporte con errores o incompleta																
				La firma de auditoría externa revisa toda la documentación relacionada con el proyecto y emite una opinión sobre los informes presentados por la ONG																		
		Finalización del proyecto	Cierre del proyecto	Devolución de fondos sobrantes	Finiquitar el proyecto	Informes financieros rechazados por la agencia de cooperación, donante o contratante																
				Cierre de cuenta bancaria																		
			Liberación de garantía de fiel cumplimiento a favor de la ONG	Recuperar el pagaré y garantías	Que la ejecución no haya sido satisfactoria y el donante, cooperante o contratista haga efectiva la fianza																	