

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Contaduría Pública



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE  
RECURSOS FINANCIEROS POR PARTE DE LAS ONG´S  
ADMINISTRADORAS DE FONDOS QUE FINANCIAN  
PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL,  
AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.**

Trabajo de investigación presentado por:

González Acevedo Zulma Karina  
Padilla Zelaya Carmen Beatriz  
Santos Flores Jesús Antonio

**Para optar al grado de**

**LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA  
Mayo de 2003**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Asesor : Lic. Jesús Isidro Calles

Docente Director : Lic. Leonardo Vinicio Barrios Rivas

Mayo 2003

San Salvador

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

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

A mis padres, **Carlos Antonio González** y **Ana Arabelia de González**, por haberme proporcionado todos los medios necesarios, para culminar mi carrera, día a día estuvieron conmigo teniendo paciencia e inculcándome principios y valores, a ellos les devo todo lo que soy.

Así mismo a mis hermanos **Glendy Marisol González** y **Carlos Manuel González**, por su amor, y por el apoyo que siempre me han brindado dando alegría en los momentos que más lo necesite, además agradezco de una forma muy especial a **Fredi Alberto Romero** por toda la paciencia e incentivos para seguir adelante, dándome apoyo moral para no detenerme en ningún momento.

A mis compañeros de tesis que a pesar de las dificultades que se presentaron siempre supimos superarlas, y ahora los considero mis amigos.

Y a todos mis amigos que estuvieron a mi lado a lo largo de mi carrera colaborando de una forma u otra, especialmente a **Sandra Evelyn Cruz**, mi gran amiga de toda la vida, que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas.

**Zulma Karina González Acevedo**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios Todopoderoso:**

Por prestarme la vida, darme salud y sabiduría para alcanzar esta meta. Por orientar siempre en mi camino personas que ayuden en mi vida profesional y personal.

### **A mi Madre:**

Por su amor, sus afectuosos esfuerzos para educarme, por su aliento y su espíritu positivo, por sus oraciones, por siempre estar pendiente de mi salud en mis noches de desvelo y contar con ella cuando la he necesitado.

### **A mi esposo:**

Por su comprensión y apoyo incondicional. Le agradezco por su paciencia a mi persona, por comprender mis sentimientos, por creer en mí, por apoyarme en mis tiempos difíciles y por respetar mi decisión de seguir hasta alcanzar lo que me propongo.

### **A mis hijas Alejandra y Maria Fernanda:**

Por su continuo amor y aprecio, por esas sonrisas cuando más las necesitaba. Especialmente agradezco a mi hija Alejandra quien a pesar de su corta edad me apoyo y supo comprender los sacrificios para obtener este logro.

### **A mi hermana:**

Por estimularme a alcanzar mayores logros

### **A mis amigos/as:**

Por la ayuda desinteresada que me dieron en todo momento y por que estuvieron pendientes del logro alcanzado.

**Carmen Beatriz Padilla Zelaya**

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** todopoderoso, que me ha bendecido dándome salud, sabiduría y fortaleza en todo momento, es El quien merece toda la honra, la gloria, la alabanza y el honor, gracias mi señor **Jesús** porque solo tú eres el dador de la vida y me has permitido culminar este grandioso triunfo. Tu palabra dice: “Si Dios está conmigo quien contra mí”. Y “Todo lo puedo en Jesucristo que me fortalece (Filipenses 4:13)”

Gracias mi señor Jesús por permitirme conocer de ti, y por guiar mis pasos en tus caminos.

A mis padres **Jesús Santos Hernández** y **Rosa Virginia Flores de Santos** que siempre me han sabido guiar y comprender durante estos años, gracias padres, este éxito que ahora celebramos como familia no lo hubiera logrado sin su sacrificio y apoyo. Como hijo quiero externarles que los amo mucho, y reconozco que me han dado una gran herencia como lo es la Educación Superior. Y me siento muy comprometido con ustedes de ser un profesional integro en todos los aspectos.

A mi hermano **Juan Manuel Santos Flores**, un especial reconocimiento y agradecimiento de mi parte, porque siempre me has apoyado en todo momento, inclusive sacrificando tu tiempo para que yo lo dedicara a mis estudios, eres una persona única, a la cual quiero mucho y me siento muy feliz y orgulloso de tener un hermano como tú.

A mis familiares que siempre han estado pendiente de mi, les doy mis mas sinceros agradecimientos porque me han brindado su apoyo incondicional en todo momento , en especial a mi abuelito **David Flores Hueso**, a mi Abuelita **Demesia de Hueso** y a mi abuelita **Josefina Santos**.

A mis amigos(as) y hermanos(as) de la iglesia que de una u otra manera me han apoyado en estos años, gracias por estar pendiente de mi en esos momentos. A mi mejor amiga: **Iris Margarita Escobar Villalta**, sincera y bondadosa siempre. Gracias

**Jesús Antonio Santos Flores.**

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>CAPITULO I MARCO TEORICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Organizaciones no Gubernamentales .....	1
1.1.1 Historia de las Organizaciones No Gubernamentales .....	1
1.1.1.1 Las Organizaciones No Gubernamentales en América Latina .	5
1.1.1.2 Las Organizaciones No Gubernamentales en Centro América .	6
1.1.1.3 Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador.....	7
1.1.1.4 Evaluación de las ONG`s como instituciones de la sociedad civil Contemporánea.....	10
1.1.1.4.1 Aportes de ONG`s en El Salvador .....	11
1.1.2 Importancia de las ONG`s en El Salvador .....	12
1.1.3 Características de las ONG`s .....	12
1.1.4 Forma de Constitución de las Organizaciones No Gubernamentales.....	13
1.1.4.1 Procedimiento para la obtención de personería jurídica.....	14
1.1.4.2 Reforma y derogación de los estatutos .....	14
1.1.4.3 Forma de disolución .....	15

1.1.4.4 Estructura organizativa .....	15
1.1.5 Áreas de trabajo de las ONG`s .....	19
1.1.6 Base legal y técnica de las ONG´s.....	19
1.1.6.1 Base legal .....	20
1.1.6.2 Base técnica .....	21
1.2 Proyectos de desarrollo social.....	21
1.2.1 Definición .....	21
1.2.2 Tiempo de duración .....	22
1.2.3 Objetivos generales .....	22
1.2.4 Estrategias .....	22
1.2.5 Sectores del desarrollo social y sus objetivos .....	23
1.3 Importancia del control interno .....	24
1.4 Supervisión de los recursos financieros .....	26
1.4.1 Concepto .....	26
1.4.2 Importancia de la supervisión .....	26
1.4.2.1 Importancia de los procedimientos de supervisión en las ONG´s..	27
1.4.3 Objetivos .....	28
1.4.4 Procedimientos .....	29
1.4.4.1 Monitoreo en la supervisión.....	29
1.4.2 Métodos para la supervisión.....	31

<b>CAPITULO II METODOLOGÍA</b> .....	33
2 Metodología de la investigación .....	33
2.1 Área de estudio y unidad de análisis .....	33
2.2 Determinación del Universo .....	33
2.3 Determinación de la muestra .....	33
2.4 Técnicas e instrumentos .....	34
2.4.1 Técnicas .....	34
2.4.2 Instrumentos de la investigación .....	34
 <b>CAPITULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	 37
3.1 Organización de las ONG´s administradoras de fondos .....	37
3.2 Aspectos Contables .....	40
3.3 Informes Financieros .....	44
3.4 Supervisión de los recursos financieros .....	56
3.5 Convenios .....	58
 <b>CAPITULO IV MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS POR PARTE DE LAS ONG´s ADMINISTRADORAS DE FONDOS</b> .....	   61
4.1 Definición, importancia y objetivos del manual de procedimientos .....	61
4.1.1 Definición .....	61
4.1.2 Importancia .....	61



4.1.3	Objetivos .....	61
4.2	Estructura del Manual .....	62
4.2.1	Identificación .....	62
4.2.2	Índice o contenido .....	62
4.2.3	Prologo o introducción .....	62
4.2.4	Objetivos de los procedimientos .....	62
4.2.5	Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos .....	63
4.2.6	Responsables .....	63
4.2.7	Procedimiento .....	63
4.2.8	Glosario de términos .....	63
4.2.9	Diagrama de flujo .....	63
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>98</b>
5.1	Conclusiones .....	98
5.2	Recomendaciones .....	100

ANEXOS  
BIBLIOGRAFIA

## RESUMEN EJECUTIVO

Buscando aportar al fortalecimiento de la supervisión de recursos financieros que realizan las ONG's administradoras de fondos se elaboro el siguiente documento el cual esta estructurado en cinco capítulos, donde se detallan las diferentes etapas en las que se desarrolló la investigación .

En el capitulo I se presenta la historia de las ONG's, las cuales tienen su origen en Europa y se han expandido por todo el mundo, en El Salvador estas entidades surgen a mediados del siglo pasado, en la actualidad otorgan recursos financieros para diferentes proyectos, entre los que se destacan los de "Desarrollo Social". Además se da a conocer la importancia que tiene la supervisión de estos recursos en la ejecución de los proyectos.

El capitulo II comprende la metodología utilizada en la investigación, donde se da a conocer que el área de estudio es la supervisión de los recursos financieros y la Unidad de Análisis esta comprendida por las Organizaciones no Gubernamentales administradoras de fondos que financian proyectos de desarrollo social, determinándose que el universo de estas se encuentra formado por veinticinco. Para la recolección de datos se diseño un cuestionario que contiene preguntas abiertas y cerradas, la cual se llevo a cabo en forma personal y por correo electrónico a estas instituciones, de las cuales cuatro se negaron a proporcionar información, por lo que el universo se estableció en veintiún entidades , representando estas un ochenta y ocho por ciento lo cual es un porcentaje representativo para la investigación.

El capítulo III contiene el análisis de los resultados obtenidos en la investigación después de haber encuestado a las ONG's Administradoras de fondos

Este análisis se ha enfocado en cinco áreas:

- 1- La organización de las ONG's administradoras de fondos** en la cual se pudo determinar que más del 50% carecen en su estructura organizativa de un contador, asumiendo este papel en algunas ocasiones el administrador de cada entidad.
- 2- Aspectos contables** en la que se observó que un 67% no tiene legalizado su sistema contable debido a trámites muy largos en el Ministerio de Gobernación.
- 3- Informes financieros** son la principal política administrativa y financiera utilizadas por las ONG's administradoras de fondos para que las contrapartes les realicen la liquidación de gastos.
- 4- Supervisión de los recursos financieros**, se determinó que existe deficiencia en esta área, debido a que no se realiza constantemente, y en algunos casos se efectúa una auditoría externa cuando así lo estipula el convenio.
- 5- Los Convenios** celebrados entre las ONG's Administradora de Fondos y las Ejecutoras de proyectos, es el principal documento por medio del cual establecen compromisos entre las partes, en los cuales existen vacíos que no dejan clara la autoridad de la entidad administradora de los recursos financieros para exigir a sus contraparte el cumplimiento de sus políticas y lineamientos.

En el capítulo IV se presenta la propuesta de solución a los problemas observados en la investigación de campo, la cual consiste en un “Manual de Procedimientos para la supervisión de los recursos financieros”, en este documento se establecen los diferentes procedimientos que se deben implementar al realizar la supervisión de los recursos financieros por parte de la ONG’s Administradora de Fondos.

Y finalmente el capítulo V concentra las conclusiones referente a la supervisión de los recursos financieros efectuada por las ONG’s administradoras de fondos, en las que se determino, que existe un personal administrativo reducido, convenios que dejan vacíos, no poseen un formato estandar para la presentación de los informes financieros, la supervisión de los recursos financieros no es constantes, y además, carecen de un documento que contenga procedimientos para el fortalecimiento de esta. Estableciendo las respectivas recomendaciones, en las que se destaca la de llevar a la practica el aporte de la investigación como una herramienta de apoyo para obtener una eficiente supervisión de los recursos financieros.

## INTRODUCCIÓN

En El Salvador existe una cantidad de problemas de carácter social a los cuales el gobierno no ha podido darles solución a todos, uno de estos radica en el desarrollo social de la población, debido a esta situación surgen diversas entidades que tratan de dar solución a este problema, una de ellas son las entidades que canalizan recursos del exterior conocidas como ONG's Administradoras de Fondos , estas organizaciones entregan recursos a otras ONG's Ejecutoras de proyectos; dada la responsabilidad que tienen estas entidades con respecto a los recursos financieros que otorgan para la ejecución de proyectos de desarrollo social es necesario tener una certeza de la adecuada utilización de estos recursos, para proporcionar una información financiera transparente a los donantes.

En la presente investigación se da a conocer los resultados obtenidos del análisis de la información recabada en estas entidades , en donde se pudo comprobar que no cuentan con una adecuada supervisión de los recursos financieros de los proyectos que financian, reducido personal administrativo, deficiencia en la exigencia de informes financieros , no existe supervisión constante en los registros contables de la contraparte y convenios celebrados entre las partes involucradas que no definen claramente la autoridad que las ONG's Administradoras de Fondos poseen para hacer cumplir sus políticas y lineamientos que contribuyen a la supervisión.

Como solución a la problemática antes planteada se hizo necesario la formulación de procedimientos que contribuyan a realizar una eficiente supervisión de los recursos financieros, los cuales son plasmados en el manual que a esta investigación se aporta

## **CAPITULO I. MARCO TEORICO**

### **1.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

#### **1.1.1 Historia de las Organizaciones no Gubernamentales.**

La definición de Organizaciones no Gubernamentales ha sido objeto de discusión por muchos años, y actualmente todavía se tienen diferentes opiniones, entre estas se destacan las siguientes:

El investigador Víctor González define a las Organizaciones no Gubernamentales como “Organizaciones con personal contratado, de diverso grado de complejidad institucional, cuyos objetivos son diversas formas de prestación de servicios. Las ONG’S, sin fines de lucro, proyectan su actividad hacia fuera de su organización y hacia los mas diversos sectores y comunidades<sup>1</sup>.

Para Alban Kruijt las Organizaciones no Gubernamentales son: “Aquellas Organizaciones que no pertenecen al gobierno o que no han sido establecidas como resultado de un acuerdo entre gobiernos.

Otro concepto de Organizaciones no Gubernamentales es: “El conjunto de Organizaciones dirigidas o gerenciadas en el ámbito de lo privado o de la solidaridad

---

<sup>11</sup> González Víctor. “Las Organizaciones no Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña” San Salvador, Págs., 37-43

ciudadana o gremial, promueve diversas demandas e intereses de los grupos sociales, entre ellos: defensa económica, genero, promoción humana, desarrollo científico y culturales.

Estas instituciones se clasifican conforme a ley que las regula en:

- Asociaciones
- Fundaciones.

**Son asociaciones** “todas las personas jurídicas de desarrollo privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal”.

**Son fundaciones** “las entidades creadas por una o mas personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad publica, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines”<sup>2</sup>.

Las asociaciones que se mencionan anteriormente cuentan con varios criterios para ser

---

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

clasificadas, entre los cuales se mencionan:

a) Por el contenido de su actividad:

- Desarrollo
- Medio ambiente
- Investigación
- Ayuda de emergencia

b) Por su origen:

- Asistencia de emergencia

c) Por ubicación de actividades:

- Internacionales:
  - Administradoras de fondos para la ejecución de proyectos
  - Ejecutora de proyectos
- Nacionales:
  - Ejecutoras de proyectos
- Locales:
  - Ejecutoras de proyectos

La creación y evolución de los organismos no gubernamentales ( ONG'S) tiene sus raíces en la época colonial.

Los organismos no gubernamentales fueron creados para auxiliar a los refugiados y desplazados europeos de la guerra. Muchas agencias dedicadas a la salud y a la niñez



datan del siglo XIX, como ejemplo de estas tenemos: las comisiones de la cruz roja fundadas a finales de la primera guerra mundial.

En los años cincuenta durante el periodo de post guerra aumentó el numero de agencias europeas, esto fue en gran medida incentivado por los esfuerzos internacionales de la ONU, para atender a las victimas de las guerras y contribuir a iniciativas tales como: las de la UNICEF y la FAO.

Existe una larga tradición de parte de los Estados Unidos en ayuda externa privada, ésta se destina en gran medida a proyectos y programas en los países pobres tanto así que contribuyeron en las dos guerras mundiales ( 1919-1939).

En 1962 se estableció el ministerio de cooperación externa en Alemania, con el fin de canalizar los recursos a las distintas fundaciones vinculadas con los partidos alemanes: social demócrata 1925, demócrata cristiano 1964, liberal 1958, y mas tarde social cristiano 1967, también a las iglesias católicas y protestantes 1962.

En 1965, se inicia un proceso de modernización de la ayuda externa. Agencias holandesas de diferentes tendencias se dedicaron a la instalación de programas de refinanciamiento como consecuencia de los golpes militares en América latina prioritariamente en Chile, Argentina y Uruguay. Y también el continente africano en

Angola y Mozambique, así mismo la crisis del petróleo y la hambruna en el sur de Asia por las causas estructurales de la pobreza de los países en vías de desarrollo.

Es así, como creció la sensibilidad de los europeos, tanto que pequeños grupos voluntarios de solidaridad internacional dedicados a la educación popular entorno a los temas de desarrollo, la paz y los derechos humanos, aparecieron por toda Europa.

A partir de 1970, las ONG'S se convirtieron en un fenómeno masivo, cerca de un 68% de ellas apareció con posterioridad en 1975. El círculo de las ONG's se hizo visible como tal a fines de la década de los 70's y principios de los 80's la iglesia católica a través del Vaticano recomendó en Europa dedicar fondos a la ayuda social y económica.

En 1985, el consejo mundial de iglesias protestantes propuso a los países industrializados dedicar un porcentaje de su PIB a los países en vías de desarrollo tanto de América Latina como de Asia.

#### **1.1.1.1 Organismos no gubernamentales en América Latina.**

Las ONG's en América Latina surgen después que los movimientos revolucionarios han sido anulados por las dictaduras militares. Su evolución se inicia a finales de los años 60's y principios de los 70's. En este periodo la iglesia católica jugó un papel importante en la grave situación de pobreza como consecuencia de estructuras económicas injustas. Al respecto la iglesia, ante la preocupación del subdesarrollo latinoamericano, realizó críticas a los modelos socioeconómicos promovidos en ese

tiempo por las agencias internacionales, las cuales se regían por teorías dominantes del pensamiento intelectual de los países desarrollados.

El gobierno norteamericano durante la administración del presidente Kennedy en los años 60's impulsó una medida preventiva para frenar y evitar que fenómenos similares a la revolución cubana ocurrieran en Latinoamérica, para ello creó "La alianza para el progreso" (ALPRO) con el objeto de desarrollar programas sociales y de servicio a fin de reducir los niveles de pobreza, mejorando a su vez los índices de salud y educación, a sí mismo, esta alianza daba prioridad al desarrollo de un programa alimenticio concediendo a la iglesia católica la administración de dicho programa limitando a si su participación en los acontecimientos sociales y políticos de la época<sup>3</sup>

### **1.1.1.2 Organismos no gubernamentales en Centro América.**

Para estudiar las ONG'S a nivel centro americano, es necesario considerar el proceso de integración efectuado por medio de la constitución del mercado común centro americano ( MERCOMUN ) con la finalidad de integrar las cinco economías nacionales a través de un acuerdo firmado el 16 de octubre de 1951.

El crecimiento y establecimiento de ONG'S en centro América, se define como una expresión de pluralismo y testimonio democrático, creadas en su mayoría por cámaras

---

<sup>3</sup> Op.Cit.pag.1

empresariales, universidades, iglesias, sindicatos, cooperativas, donantes y gobierno extranjeros, Organizaciones de la comunidad e incluso los propios gobiernos nacionales y/o funcionarios gubernamentales en su caso .

### **1.1.1.3 Las Organizaciones no Gubernamentales en El Salvador**

En El Salvador, las ONG'S orientan sus objetivos a la consecución de un desarrollo con justicia social y equidad económica, a través de estrategias de trabajo que promueven el surgimiento de mecanismos de participación democrática.

Lo anterior, con la finalidad de satisfacer necesidades básicas como educación, vivienda, producción, salud y medio ambiente.

La existencia de ONG'S no es un hecho nuevo en la Historia de El Salvador; han existido desde mediados del siglo pasado. En una publicación de 1955 se discute acerca de las relaciones de las organizaciones no Gubernamentales salvadoreñas con los organismos especializados y técnicos de las naciones unidas.

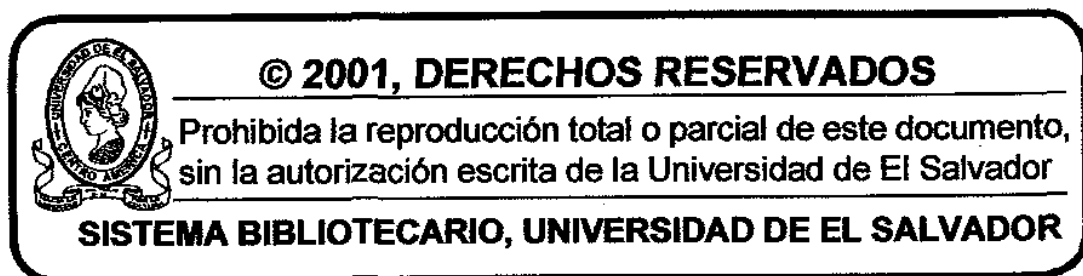
Entre los Organismos no Gubernamentales operantes en esa década están: Cruz Roja Salvadoreña, Sociedad de Señoras de Abogados, Asociación de Amigos de la Tierra, Patronato Nacional Anti-Tuberculoso. Esta clasificación indica la poca diversificación organizativa de las Organizaciones no Gubernamentales hasta finales de la década de los

sesenta. A finales de la década de los sesenta, la Iglesia Católica Salvadoreña pone en practica las orientaciones pastorales del Vaticano II y Medellín; el arzobispo Chávez y González crea los cimientos de la pastoral social en la Iglesia Católica, durante su obispado se creó el Secretariado Social Arquideocesano, los movimientos de acción católica, el departamento campesino que posteriormente se transformaría en la Fundación Promotora de Cooperativas (FUNPROCOOP), además, con iniciativa de Compañía de Jesús, surgió la Fundación Salvadoreña de Vivienda Mínima (FUNDASAL), en 1968, y la Asociación Fe y Alegría en 1969.

Hay que señalar que la Iglesias protestantes contribuyeron en forma importante a la creación de la Iglesia Episcopal de El Salvador, en 1967, El Centro de Rehabilitación Familiar Cristiano (CEFAC) y en 1972 El Centro de Recuperación y Desarrollo Económico y Espiritual del Hombre (CREDHO).

Como puede observarse, la acción social de la Iglesia no se limitó a impulsar organizaciones de prestación de servicios y asistencia hacia los grupos poblacionales de escasos recursos. Al mismo tiempo que trabajaba en ese campo, la iglesia promovió la creación de una serie de organizaciones cuya característica es la potencialidad en movilización social.

Durante la gestión de Monseñor Oscar Arnulfo Romero, fué creado el Socorro Jurídico del Arzobispo y la Comisión de Derechos Humanos no Gubernamentales (CDHES).



Hasta antes de los años ochenta cualquiera que estudiara las Organizaciones no Gubernamentales, hubiera encontrado una lista de instituciones cuyo perfil describe mas bien Organizaciones de Beneficencia, asistencia social y filantrópicas.

Esta situación cambia radicalmente en la década de los 80's. Durante este periodo las ONG'S se reproducen en un contexto de crisis y guerra. La dedicación prioritaria del Estado a la guerra, disminuye su capacidad de responder a los intereses y necesidades de los diferentes grupos sociales.

Las ONG'S se convirtieron en las receptoras de las demandas de servicios técnicos, apoyo material a necesidades concretas, apoyo al desarrollo organizativo e institucional, en la gestión de recursos financieros externos. La doble capacidad de las ONG'S, de responder a una demanda de servicios de sectores organizados de la población y de incentivar procesos organizativos en nuevos núcleos de población, es una de las características mas importantes de las ONG'S, por lo cual se les reconoce una capacidad privilegiada de promoción de desarrollo.

En el periodo 1980-1983, en el campo de la asistencia humanitaria, se dan tres iniciativas relevantes que comienzan a perfilar los cambios institucionales a nivel no gubernamental y estatal, que van a estar presentes en esta década de guerra: a) se inicia un proceso de coordinación ONG'S vinculadas a las iglesias para atender a los refugiados y desplazados internos, para lo cual forman una Coordinación Ecuménica; b)

El Gobierno crea la Comisión Nacional de Atención a los Desplazados (CONADES), como una dependencia del Ministerio de Interior; c) La Cruz Roja Internacional se establece en forma permanente, lo que significó un reconocimiento internacional del conflicto interno e implicaba para ambas partes enfrentadas, regirse por las Leyes Internacionales de Guerra en lo referente a conflictos no internacionales. Mientras tanto desde la iniciativa civil se crearon nuevas ONG'S, en esa época, que comenzaron con ayuda de emergencia y ahora están involucradas en promoción humana y desarrollo.

Entre las Organizaciones no Gubernamentales que surgieron en esta década están: El Comité Cristiano Pro Desplazados (CRIPDES) en 1984, en este mismo año se crea El Consejo Coordinador de Instituciones Privadas de Promoción Humana de El Salvador (CIPHES) y en 1988 se creó la Fundación para la Cooperación y Desarrollo Comunal de El Salvador. (CORDES).<sup>4</sup>

#### **1.1.1.4 Evaluación de las ONG's como instituciones de la sociedad civil contemporánea**

Las ONG's forman parte de la sociedad civil pero no son un actor mas de estas. Por lo contrario han jugado un papel clave en el fortalecimiento de la sociedad civil contemporánea.

---

<sup>4</sup> González Víctor. "Las Organizaciones no Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña" San Salvador, Págs. 43,44.

En los últimos años algunas agencias de cooperación, sindicatos, otras organizaciones legales y algunos gobiernos de países en vías de desarrollo, han venido cuestionando el uso de los recursos financieros en las ONG's.

#### **1.1.1.4.1 Aportes de ONG's en El Salvador**

Los principales aportes que las ONG's han ofrecido al desarrollo de sus países han sido:

- a) Fortalecimiento de la sociedad civil, tomando instituciones de base, capacitando a sus dirigentes, promoviendo redes locales y articulaciones nacionales de todo tipo de organizaciones civiles, creando flujos de comunicación e información. En los países que han sufrido conflictos e intensos desgarramientos sociales, las ONG's han servido como agentes de la reconciliación y de la reconstrucción del tejido social.
- b) Articulación de las relaciones de las sociedades civiles nacionales con la sociedad civil de otros países.
- c) La vinculación entre la sociedad civil local y la cooperación internacional, canalizando recursos externos, abriendo instancias de dialogo y discusión, promoviendo la agenda de la sociedad civil, nacional en el exterior y transformando los enfoques de estos organismos.
- d) El desarrollo y la aplicación de metodologías e instrumentos para abordar los problemas de la pobreza y de la exclusión.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> FACS, cambios institucionales. ONG's retos y tareas a partir del año 2000. Pág. 88-89



### **1.1.2. Importancia de las ONG´s en El Salvador**

La principal importancia de estos organismos es contribuir en la reducción de los niveles de pobreza de nuestro país, realizando obras de desarrollo en zonas marginales a través de las diferentes actividades, con el fin de buscar el crecimiento económico, social, y político, orientados a satisfacer las necesidades de los sectores de escasos recursos de la sociedad, impulsando así actividades para la supervivencia.

### **1.1.3. Características.**

Entre las características mas importantes de las ONG'S se pueden destacar las siguientes:

- Son organismos privados no públicos
- Sus actividades se orientan hacia el desarrollo y el beneficio de la sociedad.
- No persiguen la ganancia o el lucro, ni el enriquecimiento personal de sus miembros.
- Cooperan dentro del marco del sistema social establecido y poseen una entidad legal.
- Trabajan mediante proyectos y programas de desarrollo concebidos como series planeadas de actividades orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los sectores escasos recursos económicos.
- Sus recursos generalmente provienen de fuentes externas.

- Están relacionadas con sus beneficiarios a través de programas o proyectos definidos.<sup>6</sup>

#### **1.1.4 Forma de constitución de las Organizaciones no Gubernamentales.**

Su proceso de constitución se inicia con el acta de fundación y la preparación de estatutos, los cuales son aprobados por la asamblea general de la misma para luego ser presentados al Ministerio de Gobernación , en donde previa calificación de la documentación, se procede a la aprobación de sus estatutos y concesión de la personalidad jurídica.

Los estatutos deberán ser redactados de tal forma que no dificulten en el futuro el normal desarrollo o ampliación de sus actividades.

Los requisitos que deben contener los estatutos son los siguientes:

- a) Nombre, domicilio, finalidad y duración de las ONG'S.
- b) Deberes, obligaciones y derechos de los miembros.
- c) Órgano de administración y control, así como sus respectivas atribuciones
- d) Patrimonio de la ONG'S
- e) Disolución de la Organización
- f) Disposiciones generales.

##### **1.1.4.1 Procedimiento para la Obtención de personería jurídica.**

---

<sup>6</sup> Juárez Zepeda Evelin Yanira, Modelo de Estructura de Organización para la eficiencia administrativa de

La documentación que debe presentarse cuando se solicita la aprobación de los estatutos y concesión de la personería jurídica es la siguiente:

- Solicitud de aprobación de estatutos y concesión de personalidad jurídica de la ONG, dirigida al Ministerio del Interior, la cual deberá ser suscrita por el directivo que
- Según los estatutos tendrá la representación legal de la entidad.
- Certificación del acta de fundación de la entidad.
- Certificación del acta de aprobación de los estatutos por la asamblea general o la junta directiva.
- Certificación del acta de elección de los miembros que integran la junta directiva de la ONG ( Dichos miembros deberán ser mayores de edad).
- Una copia de estatutos con separación de artículos.
- Certificación de la nomina de personas que integran la entidad, indicando el numero de sus cédulas de identidad personal o el numero de carné de extranjero residente, en su caso.

#### **1.1.4.2 Reforma y Derogación de Estatutos.**

Los estatutos podrán reformarse o derogarse, siempre que para tal efecto se convoque una asamblea general, en la cual se tenga una aprobación de no menos del sesenta por ciento de sus miembros que la representan.

#### **1.1.4.3 Forma de Disolución.**

La disolución de este tipo de Organizaciones, se producirá por disposición legal o por resolución tomada en asamblea general extraordinaria, convocada para ese propósito y deberá obtener la aprobación de por lo menos las tres cuartas partes de los miembros que la representan, en base a lo que prescriban los estatutos, redactados conforme al modelo establecido por el Ministerio de Gobernación.

#### **1.1.4.4 Estructura Organizativa.**

La forma de analizar las operaciones que realizan las Organizaciones No Gubernamentales, es a través del organigrama que elaborado de acuerdo al acta constitutiva de su fundación, muestra las unidades que lo conforman y atendiendo al orden jerárquico de la misma se describe a continuación:

##### Asamblea General:

La asamblea general es la máxima autoridad de la institución, que integrada por la totalidad de los miembros, tiene las atribuciones de:

- a) Aprobar, reformar o derogar los estatutos y el reglamento interno de la institución.
- b) Elegir los miembros de la junta directiva,
- c) Aprobar o reprobado el informe anual de la junta directiva, el presupuesto anual y los estados financieros de la institución de la institución por el mismo periodo.
- d) Resolver todo lo concerniente a dificultades que no se encuentre asignados a otros elementos de la institución, así como lo previsto en los estatutos y reglamento interno.

- e) Sancionar y en los casos que sea necesario, expulsar a los miembros que violen las disposiciones contempladas en los estatutos y reglamento interno.
- f) Acordar la disolución y liquidación de la institución.,

### Junta Directiva

Es la autoridad administrativa de la institución, la cual esta por lo general constituida de la forma siguiente:

Un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un vocal.

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

Corresponde a la junta directiva:

- a) Administrar el patrimonio de la institución
- b) Aprobar los programas que se desarrollan y que están de acuerdo a los fines de la institución, así como controlar su cumplimiento y evaluar los resultados.
- c) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos, así como los acuerdos y resoluciones de la asamblea general.
- d) Atender a todo lo relacionado con las necesidades administrativas, materiales, económicas y financieras.
- e) Coordinar y dirigir la institución.
- f) Elaborar el informe anual de labores que deberá presentarlo a la asamblea general, junto con el presupuesto de gastos para el siguiente año y los estados financieros para su aprobación.

- g) Nombrar al director general o gerente, al personal administrativo, asignarle los salarios y removerlos de sus cargos cuando las circunstancias lo ameriten.
- h) Resolver las solicitudes de admisión de miembros nuevos, acordar su expulsión.
- i) La adquisición de inmuebles y celebrar toda clase de contratos.

### Dirección General

Sus funciones consisten en atender las necesidades técnicas y administrativas de la institución, siendo de su competencia:

- a) El estudio, preparación, diseño, ejecución y supervisión de los trabajos, programas y actividades, aprobados y autorizados por la junta directiva de la institución.
- b) Organizar y dirigir las oficinas.
- c) Seleccionar y dirigir al personal.
- d) Proteger y conservar los bienes.
- e) Cumplir las ordenes e instrucciones de la junta directiva, asistir a sus reuniones, con voz pero sin voto cuando para ello fuera convocado.

### Administración

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

Las funciones que corresponden a la administración son:

- a) Velar por el uso adecuado del presupuesto.
- b) Controlar el uso adecuado de los recursos, materiales y del retorno de los recursos económicos.
- c) Contribuir en las actividades educativas sobre aspectos administrativos.
- d) Proporcionar apoyo logístico a las diferentes áreas.
- e) Registrar, controlar y promover la capacitación del personal.

### Unidad Contable

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

- a) Registrar las transacciones diarias.
- b) Elaborar y presentar información contable oportuna a través de los estados financieros, incluyendo anexos explicativos.
- c) Mantener registros generales de la información por proyectos respectivas.
- d) Controlar las erogaciones de fondos.
- e) Elaborar las liquidaciones a fin de realizar rendición de cuentas a patrocinadores de proyectos.

### Unidad de Tesorería

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

### Unidad de compras

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

## **1.1.5 Áreas de Trabajo de las ONG'S**

Las Organizaciones no Gubernamentales realizan proyectos de diversa índole. Las áreas a las que se dirigen estos proyectos son las siguientes:

- Arte y Cultura
- Emergencia / Ayuda Humanitaria
- Crédito
- Defensa del Consumidor
- Desarrollo Empresarial
- Desarrollo Organizacional
- Desarrollo Rural
- Ecología



- Educación y Capacitación
- Investigación
- Jurídico
- Genero y Desarrollo
- Salud
- Trabajo Infantil
- Vivienda

### **1.1.6 Base legal y técnica**

#### 1.1.6.1 Base Legal

Comprende las leyes y disposiciones que afectan, inciden o tienen relación con las ONG´s administradoras de fondos, las cuales son:

- a) Constitución de la Republica de El Salvador, Art. # 7

“Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente para cualquier objeto licito”.

Lo anterior sustenta la legalidad de la creación de este tipo de organizaciones.

- b) Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

Esta ley se promulgo mediante decreto # 894, es una ley especial cuyo objeto según el Art. 1 es: “Establecer un régimen jurídico especial, que se aplicara a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro”

### **1.1.6.2 Base técnica**

Comprende las normas, principios y declaraciones, las cuales son cambiantes ya que son aplicables de acuerdo al criterio del profesional contable. Estas son:

a) Norma de Contabilidad Financiera No.21

Esta norma fue promulgada a raíz de diferentes consultas efectuadas entre los diferentes sectores de la sociedad, a fin de tener una norma que estandarice los criterios que deben utilizarse en el registro de las operaciones financieras de las ONG's

b) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Los organismos no gubernamentales en el giro normal de sus operaciones realizan actividades de registro y control, en los cuales se ve plasmado el uso de los PCGA permitiendo poseer una mayor seguridad de la información financiera que se genera.

## **1.2 Proyectos de Desarrollo Social**

### **1.2.1 Definición:**

Son un conjunto de acciones a ejecutar en zonas con un alto índice de pobreza, encaminados a formar sujetos sociales que ejercen sus derechos políticos y

ciudadanos con capacidad de producir y generar riqueza. Tienen un enfoque integral, de autogestión y de interrelación entre proyectos.<sup>7</sup>

### **1.2.2 Tiempo de Duración**

El tiempo de duración de estos proyectos están definidos por el logro de los objetivos planteados.

### **1.2.3 Objetivos Generales**

Mejorar integralmente la calidad de vida de la población. Elevar las condiciones de vida de la población en situación de extrema pobreza, a través de incentivar la autogestión de proyectos productivos, lograr la inclusión, promoción y desarrollo de sectores sociales claramente diferenciados por su condición genérica, generacional o étnica.

### **1.2.4 Estrategias**

- Incrementar la cobertura y calidad de los principales servicios.
- Desarrollar oportunidades económicas y productivas, para elevar, de manera permanente, el ingreso de las familias y los niveles de empleo.
- Fortalecer los programas especiales de atención a la niñez, la mujer, jóvenes.

---

<sup>7</sup> Fundación MCCH- Proyectos de desarrollo Social

### **1.2.5 Sectores del Desarrollo Social y sus objetivos**

a) Educación

Garantizar el derecho a la educación gratuita de calidad y en condiciones de equidad y elevar los niveles culturales de la población.

b) Cultura

Elevar el nivel cultural de la población y contribuir a preservar sus raíces y fortalecer su identidad.

c) Deporte y recreación

Extender el deporte, la educación física y la recreación en toda la población, a fin de elevar sus niveles de salud física y mental, además de contribuir a la cohesión y armonía familiar y social.

d) Salud

Hacer efectivo el derecho a la salud y elevar su nivel, mediante la cobertura, la mejora continua de la calidad de los servicios y el uso eficiente de los recursos, para proteger, promover y restaurar la salud de los individuos, la familia y la comunidad.

e) Vivienda

Luchar por que todas las familias tengan una vivienda digna y decorosa, con seguridad jurídica en su tenencia.<sup>8</sup>

### **1.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

Toda entidad independientemente de la actividad que realice, debe contar con los instrumentos necesarios para el control, asignando al personal las funciones definidas y coordinando sus labores con el plan de organización contable, de modo que el trabajo de unos complemente el de otros para que en forma independiente lleguen a los mismos resultados y ejerzan implícitamente vigilancia entre sí y lograr la eficiencia en las operaciones.

Para lograr los objetivos deseados se necesita establecer controles que le permitan una seguridad razonable de poder obtenerlos, adaptándose a la finalidad y actividades de la entidad.

El Control interno se define así:

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una organización, para

---

<sup>8</sup> FACS , ONG´s retos y tareas a partir del 2000, Pág. 132

salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”.

De lo anterior se desglosa que los cuatro objetivos básicos del control interno son:

- La protección de los activos de la organización.
- La obtención de información financiera, veraz, confiable y oportuna.
- La promoción de la eficiencia en la operación del negocio.
- Lograr que en la ejecución de las operaciones se cumplan las políticas establecidas por los administradores de la organización.

Para asegurar que se siguen todos los procedimientos adecuados en las instituciones es esencial realizar actividades de supervisión, los cuales se realizan en base a objetivos como:

- Crear una estructura organizativa en el seno de la empresa.
- Determinar con exactitud cuales son los trabajos y tareas que es preciso realizar para que los planes y programas se cumplan con eficiencia.
- Establecer normas de rendimiento y diversos puntos de control para cada persona, ocupada en cada una de las funciones principales
- Perfeccionar, seleccionar y distribuir el personal entre las distintas funciones.<sup>9</sup>

## **1.4 SUPERVISION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.**

### **1.4.1 Concepto.**

La supervisión es la base del control que permite que cada parte dentro de un sistema realice desde su inicio cada una de sus responsabilidades y tareas con eficacia y eficiencia y al mismo tiempo a plena satisfacción.<sup>10</sup>

### **1.4.2 Importancia de la Supervisión.**

El objetivo de la supervisión es asegurar que las diferentes áreas de la entidad están funcionando adecuadamente y que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias. La supervisión puede llevarse a cabo a través de dos formas:

- Actividades de supervisión recurrentes
- Actividades de supervisión específicas.

#### **Actividades de supervisión recurrentes:**

- Existencia de canales abiertos para que la administración reciba ideas e información, con relación a su funcionamiento.
- Revisión sistemática por parte del encargado de efectuar la supervisión de aspectos administrativos de cumplimiento y operativos, con manifestación en las debilidades observadas, recomendaciones de mejoras, y seguimiento de su implantación.

---

<sup>9</sup> Declaraciones sobre normas de auditoría (SAS 22)

- Revisión anual de los sistemas de control interno por parte de los auditores externos con el alcance requerido.
- Comunicación sistemática o esporádica con terceros.

#### **Actividades de Supervisión Específica:**

- Evaluaciones de los sistemas de control interno para verificar su efectividad.
- Auto examen de control interno.

#### **1.4.2.1 Importancia de los Procedimientos de Supervisión en las ONG'S**

El control de la supervisión en las ONG'S, sirve para comprobar los resultados y luego adoptar las medidas de rectificación y ajuste.

La programación de las actividades y de los objetivos de estas organizaciones han de ser complementadas por el control de su ejecución ya que de nada serviría la elaboración de un programa y su posterior desarrollo, si no hubiere de someterse a una cierta valoración.

Para identificar aquellas áreas que requieren mas supervisión, evaluar los resultados y verificar que los recursos financieros utilizados correspondan a los previstos; debe mantenerse un seguimiento oportuno del avance de las actividades realizadas y detectar

---

<sup>10</sup> Diccionario de Administración y Finanzas, JM Rosenberg, 1999.



problemas tan pronto como sea posible para la toma de decisiones en el momento oportuno.

Los procedimientos de supervisión que han de implantar las ONG'S administradoras de fondos, con relación a los recursos financieros otorgados a las ONG'S ejecutoras de proyectos deben establecerse de acuerdo al tipo de proyecto.

#### 1.4.3 **Objetivos.**

La supervisión sirve para comprobar si las aportaciones se utilizan correctamente. Es decir, que se alcancen los objetivos deseados.

Los objetivos específicos de la supervisión de proyectos incluyen los siguientes aspectos:

- Asegurar que los proyectos se implementen a tiempo.
- Que los proyectos ejecutados sean de buena calidad.
- Que los recursos financieros destinados a proyectos se utilizan adecuadamente.
- Asegurarse de que las aportaciones se utilizan con eficiencia y efectividad.
- Que las actividades planificadas se realizan.
- Medir la posibilidad de aplicar la metodología al fortalecimiento del proyecto.

#### **1.4.4 Procedimientos.**

En la supervisión de los proyectos se deben seguir los siguientes procedimientos:

- Identificar el responsable de la supervisión del proyecto, se deben especificar y explicar los cometidos del responsable, como deben llevar a cabo el proceso de supervisión.
- Diseñar un plan de trabajo que sirva de guía de la supervisión del proyecto, especificando las actividades y el orden en que deben ejecutarse.
- El responsable de la supervisión debe acordar la frecuencia con se va a visitar el proyecto.
- El responsable de la supervisión, tiene que identificar los objetivos de cada actividad.
- Determinar los indicadores de objetivos para cada actividad, estos ayudan al responsable de la supervisión a conocer el porcentaje de avance en la consecución de los objetivos de cada actividad.

##### **1.4.4.1 Monitoreo**

El monitoreo es el procedimiento mediante el cual se verifica la eficiencia y eficacia de la ejecución de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades. Y en consecuencia, se recomienda las medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

¿Quién realiza el monitoreo?

La conducción y la supervisión del proyecto corresponden a los actores y responsables del mismo. En este sentido estricto, la supervisión se transforma en un proceso de auto evaluación.

Durante el monitoreo se realizan diferentes acciones las cuales se mencionan a continuación:

- Identifica fallas en el diseño y plan de ejecución.
- Establece si el proyecto se está realizando conforme al plan.
- Investiga los factores contextuales que pueden afectar el proyecto, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos.
- Evalúa la posibilidad de que la estrategia utilizadas en la consecución de los objetivos, conduzca al logro del propósito general.
- Identificar problemas recurrentes que necesitan atención.
- Recomienda ajustes al proyecto.
- Investiga posibles soluciones a los problemas presentados.

Decisiones mas importantes:

- De ajuste: Restauran el equilibrio del proyecto.
- De aprovechamiento de oportunidades.
- De redimensión del proyecto, según las circunstancias e imprevistos.

- De ampliación, alcance, cobertura de metas y objetivos.<sup>11</sup>

#### **1.4.2 Métodos.**

Los métodos de supervisión aplicables a los proyectos son:

a) Supervisión de rutina:

El responsable de la supervisión deberá efectuarla cada tres meses para constatar los niveles de actividad y logros.

La supervisión de rutina debe tener un alcance limitado.

c) Investigación de acciones y estudios cualitativos:

Estos deben centrarse y adquirir experiencia a partir de los ensayos y la implementación del proyecto<sup>12</sup>.

Para la investigación de acciones y estudios cualitativos los puntos mas importantes son:

- La contribución de los proyectos a las prioridades del país y los donantes.
- Conveniencia de la metodología del proyecto con respecto a las políticas nacionales.
- Funcionamiento de los sistemas de información de la supervisión y la gestión.

c) Seguimiento de la supervisión:

---

<sup>11</sup> BID, Evaluación una Herramienta de Gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, 1997.

<sup>12</sup> Phill Bartle, "Niveles de Supervisión" junio

Debe efectuarse para obtener datos cuantificables y complementar la información generada a través de otros métodos.

## **CAPITULO II METODOLOGÍA**

### **1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizo la metodología siguiente:

Área de estudio y unidad de análisis

El área de estudio es la Supervisión de los recursos financieros y la Unidad de Análisis esta comprendida por las Organizaciones no Gubernamentales administradoras de fondos .

Determinación del universo:

Para establecer las instituciones sujetas a la investigación, se procedió de la siguiente manera: como el trabajo de campo esta enmarcado a la supervisión de los recursos financieros realizado por las Ong's administradoras de fondos el universo esta constituido por todas aquellas Ong's administradoras de fondos ubicadas en la zona metropolitana de san salvador que financia proyectos de desarrollo social .

Mediante solicitud hecha al BCR, departamento de Balanza de pagos se logro obtener información para establecer la totalidad del universo, el cual estas constituido por 25 instituciones.

Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra se considero el universo constituido actualmente por 25 instituciones, las cuales se encuentran localizadas en la zona metropolitana de san salvador, originalmente se pretendió encuestarlas en su totalidad sin embargo, al

requerir la colaboración de las instituciones para obtener los datos cuatro de ellas no estuvieron dispuestas a proporcionar información.

#### Técnicas e instrumentos

##### 1.4.1 Técnicas:

La técnica empleada en esta investigación fue de tipo mixto, es decir investigación documental y de campo.

##### 1.4.2 Instrumentos de la Investigación:

De la Investigación documental, se extrajo los convenios celebrados entre los donantes y las contrapartes, informes financieros, generalidades sobre el manual de procedimientos como herramientas de control, supervisión recursos financieros provenientes de libros, tesis, revistas, folletos, NCF 21, ley de asociaciones y fundaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

En la Investigación de campo se realizaron las siguientes actividades:

##### a) Elaboración del cuestionario

En el desarrollo de esta fase de la investigación se consideraron varios aspectos; en primer lugar; en base a los objetivos perseguidos, en la investigación , se procedió a la elaboración de un formato preliminar del cuestionario, tomando en cuenta todos los aspectos sobre los cuales se necesitaba información y estructurándolo con preguntas cerradas y abiertas, luego se consideró conveniente dividir el cuestionario mencionado, en cinco áreas fundamentales:

##### 1- Generalidades sobre la institución

- 2- Aspectos contables
- 3- Informes Financieros
- 4- Supervisión de los recursos financieros
- 5- Convenios

b) Prueba del cuestionario

Ya elaborado el cuestionario se procedió a pasar una prueba, seleccionando para ello a una de las instituciones con las cuales se tenía fácil acceso a la información, con el propósito de detectar posibles fallas u omisiones en el cuestionario referido. La prueba realizada se evaluó determinándose la conveniencia de hacer ciertas modificaciones a algunas preguntas y se procedió a corregirlas. El cuestionario definitivo se presenta en anexo No. 1.

c) Recopilación de la información.

Con el cuestionario definitivo se procedió a la reproducción de éste, para llevar a cabo la obtención de la información. Anticipadamente se hicieron las solicitudes a las instituciones que forman el universo, contactando telefónicamente, por correo electrónico con los Representantes legal o administrador de cada una de ellas habiendo accedido veintiuna de ellas y negándose cuatro argumentando poca disposición de tiempo y personal para proporcionar la información. E Representante legal designo la fecha y hora para realizar la entrevista como también la persona que proporcionaría los datos. El cuestionario se paso en forma de encuesta-entrevista



directa y personal; según se iban formulando las preguntas se proporcionaba cualquier aclaración o ampliación necesaria .

Contestados los cuestionarios se procedió a la revisión de las respuestas dadas, a fin de detectar si habían sido proporcionadas en forma completa y clara

d) Tabulación y análisis de la información.

Con los cuestionarios contestados se procedió a tabular los datos para su posterior interpretación y análisis. Cada cuestionario contestado se identifico con un número del 1 al 21 y se anotaron en los cuadro correspondientes las respuestas obtenidas.

Para tabular las preguntas cerradas se elaboro un cuadro por cada pregunta, con las opciones que cada una de ellas contenía.

En relación a la preguntas abiertas se clasificaron manteniendo totalmente las ideas y conceptos vertidos en las respuestas, con el propósito de conservar la autenticidad de la información para un confiable análisis e interpretación de los datos. También se obtuvo totales de las cantidad de respuestas y el porcentaje correspondiente al número de ellas.

Concluida la tabulación se procedió a su revisión y agrupación, con el objeto de analizarla y efectuar la interpretación de los resultados.

### **CAPITULO III. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo principal de este capítulo consiste en reflejar en forma analítica los resultados de la investigación que comprende aspectos relacionados a la supervisión de los recursos financieros por parte de las ONG's administradoras de fondos que financian proyectos de desarrollo social.

La exposición de los resultados y su interpretación se hace en el orden de las áreas contenidas en el cuestionario y de acuerdo a los objetivos perseguidos en la investigación.

#### **3.1 ORGANIZACIÓN DE LAS ONG's ADMINISTRADORA DE FONDOS**

Según se puede observar las ONG's Administradoras de Fondos poseen un número reducido de recurso humano, a pesar de esta limitante el 86% poseen estructura organizativa definida (ver cuadro 1), la que se encuentra conformada principalmente por un Representante legal, Administrador, y una persona Encargada de verificar la ejecución de los diferentes proyectos que financian. Tan solo un 33% de estas entidades poseen un contador para el registro sus operaciones. Relacionado a esta situación existe un 43% de los Administradores de estas organizaciones que realizan una doble labor, ya que adicional a sus funciones llevan los registros contables de la ONG's Administradora de Fondos (Cuadro No.2).

### **3.2 ASPECTOS CONTABLES**

Las ONG's administradoras de fondos como toda entidad realiza diferentes operaciones en su giro normal por lo cual también llevan contabilidad. Es de hacer notar que tan solo un 62% (cuadro 9) la lleva formalmente, con la inconsistencia de no poseer un sistema contable legalizado (cuadro 10), con relación a esta situación manifiestan que el Ministerio de Gobernación demora el proceso de legalización y autorización hasta periodos mayores a un año.

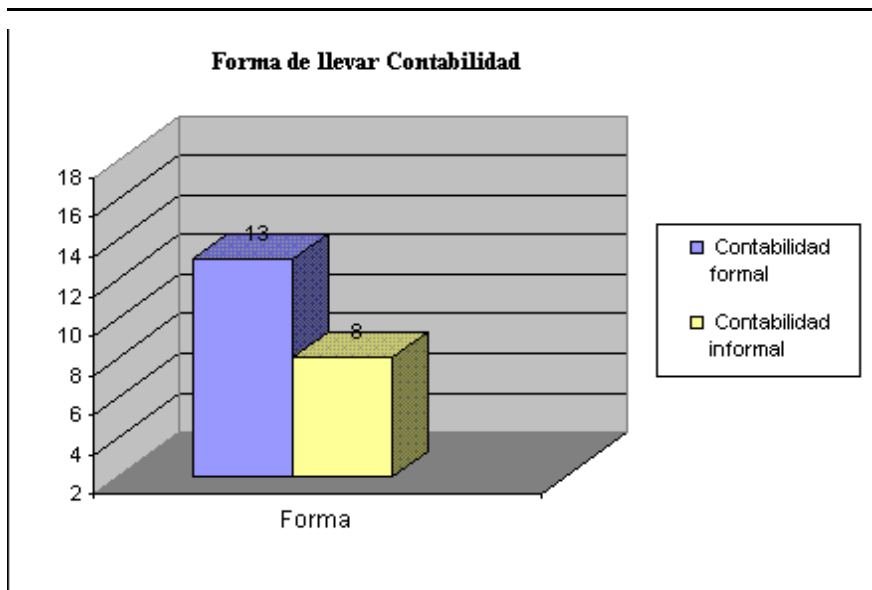
Abonado a esta deficiencia se pudo determinar que solo un 33% (ver cuadro 11) de estas entidades tienen contratada a una persona especializada en esta área; es preocupante que en un 48% de estas entidades, los registros contables son llevados por personas que no se dedican exclusivamente a la labor contable ya que tiene asignada otras responsabilidades.

## CUADRO 9

Formas de llevar la contabilidad las ONG's administradoras de fondos

Respuestas	absoluta	relativa
Contabilidad formal	13	62
Contabilidad informal	8	38
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 9

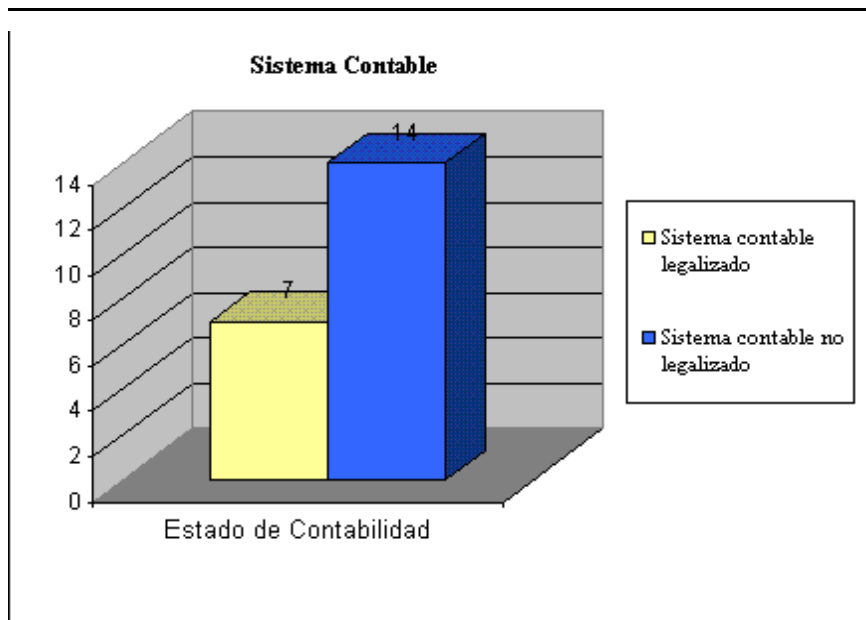


CUADRO 10

Circunstancia en que se encuentra el sistema contable de las OGN's administradora de fondos

Respuestas	absoluta	relativa
Sistema contable legalizado	7	33
Sistema contable no legalizado	14	67
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 10

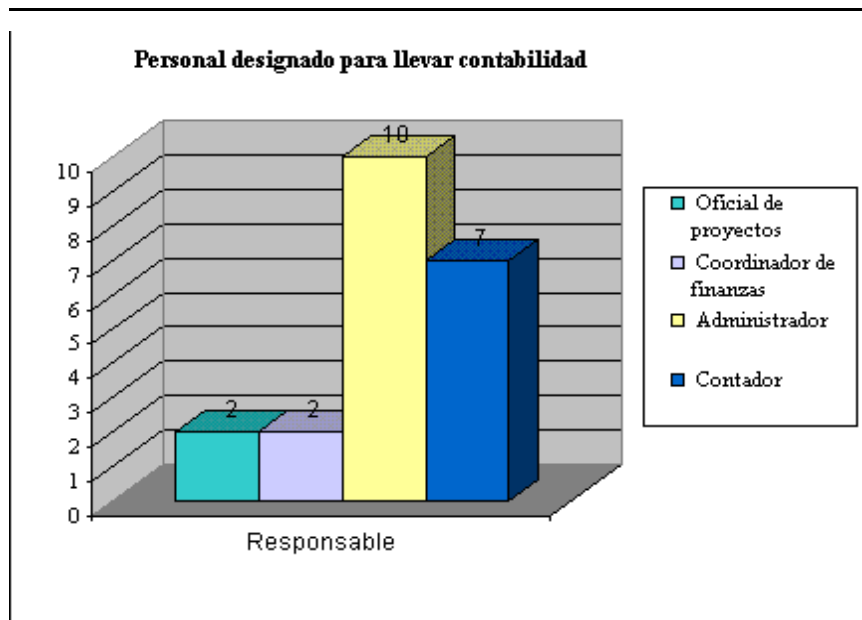


## CUADRO 11

Personal designado para llevar registros contables

Respuesta	Frecuencia	%
Oficial de proyectos	2	10
Coordinador de finanzas	2	10
Administrador	10	48
Contador	7	33
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 11



### **3.3 INFORMES FINANCIEROS**

Al efectuar la investigación, los resultados obtenidos demostraron que la presentación de los informes financieros, constituye la principal política administrativa y financiera utilizada por las ONG's administradoras de fondos, esta política es exigida por el 100% de estas instituciones, ver cuadro 6. Los informes son requisitos indispensable para que las contrapartes les realicen la liquidación de los gastos correspondiente a los proyectos que les financian, , esto se puede visualizar a través del cuadro No. 12. además de ser utilizados como requisito para seguir desembolsando recursos financieros a los proyectos ( cuadro No. 5).

Las ONG's administradora de fondos según cuadro 14 poseen formatos específicos para presentar informes financieros los cuales se ven limitados al dar transparencia de los gastos a liquidar, para un 67% (cuadro 15) de estas instituciones consideran que su alcance es limitado, ya que al liquidar gastos en el informe anual lo realizan en base a fotocopias de facturas y recibos los cuales no son comparados con los documentos originales, solo una de estas instituciones pide en sus informes financieros facturas originales (ver cuadro 13).

La frecuencia con que se presentan los informes financieros el 86% de las entidades lo exigen en periodos semestrales y anuales (ver cuadro 17).

El 90% de los informes financieros que se presentan trimestral y/o semestralmente están constituidos por listados de gastos (cuadro 18), el cual no proporciona una información confiable, ya que no son respaldados con fotocopia de documentos que amparen el

gasto. Además, no hay una persona designada dentro de la estructura organizativa que confirme que los gastos que se liquidan pertenezcan al proyecto financiado, por el contrario esta responsabilidad es delegada a una firma de auditoria, siempre y cuando en el presupuesto se establezca un porcentaje de los recursos para financiarla.( Cuadro No. 16 )

Respecto a la presentación de los informes financieros anuales, el 76% de las contrapartes lo hacen con fotocopias de documentos, un 10% lo respaldan con fotocopias autenticadas y un porcentaje igual lo realizan con documentación original. (ver cuadro No.19). quedando un vacío de que estos documentos pueden ser presentados en mas de una liquidación o que los datos puedan estar alterados.

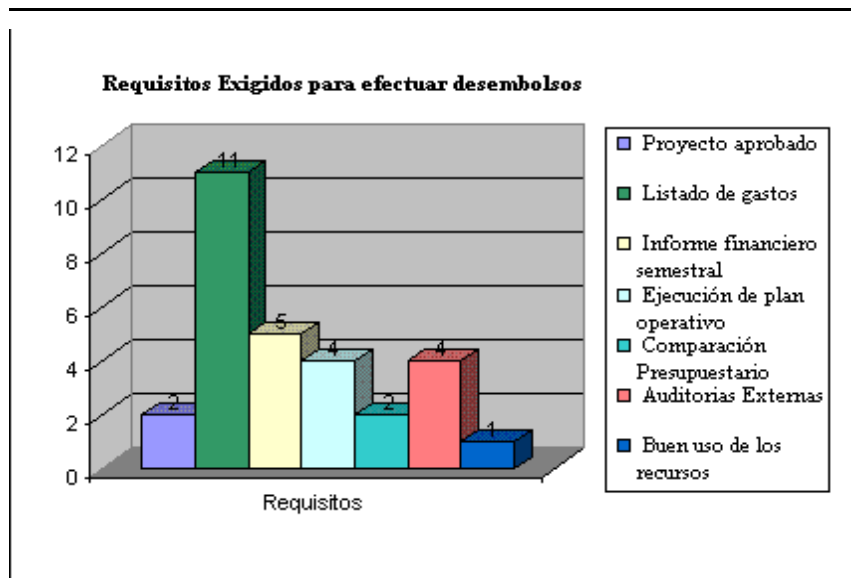


CUADRO 5

Requisitos exigidos por las ONG`s para efectuar desembolsos a contraparte.

Respuesta	F.Absoluta	
Proyecto aprobado	2	10
Listado de gastos	11	52
Informe financiero semestral	5	24
Ejecución de plan operativo	4	19
Comparación Presupuestario	2	10
Auditorias Externas	4	19
Buen uso de los recursos	1	5

Presentación grafica de cuadro 5

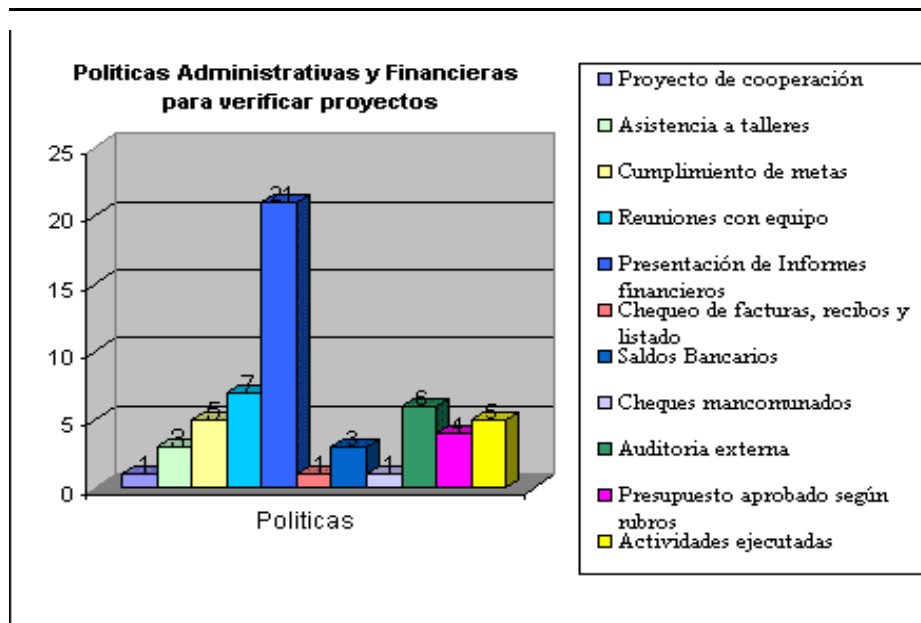


CUADRO 6

Políticas administrativas y financieras mas importantes para la verificación de proyectos empleados por las ONG´s administradoras de fondos.

Respuesta	Frecuencia	%
Proyecto de cooperación	1	5
Asistencia a talleres	3	14
Cumplimiento de metas	5	24
Reuniones con equipo	7	33
Presentación de Informes financieros	21	100
Chequeo de facturas, recibos y listado	1	5
SalDOS Bancarios	3	14
Cheques mancomunados	1	5
Auditoria externa	6	29
Presupuesto aprobado según rubros	4	19
Actividades ejecutadas	5	24

Presentación grafica de cuadro 6

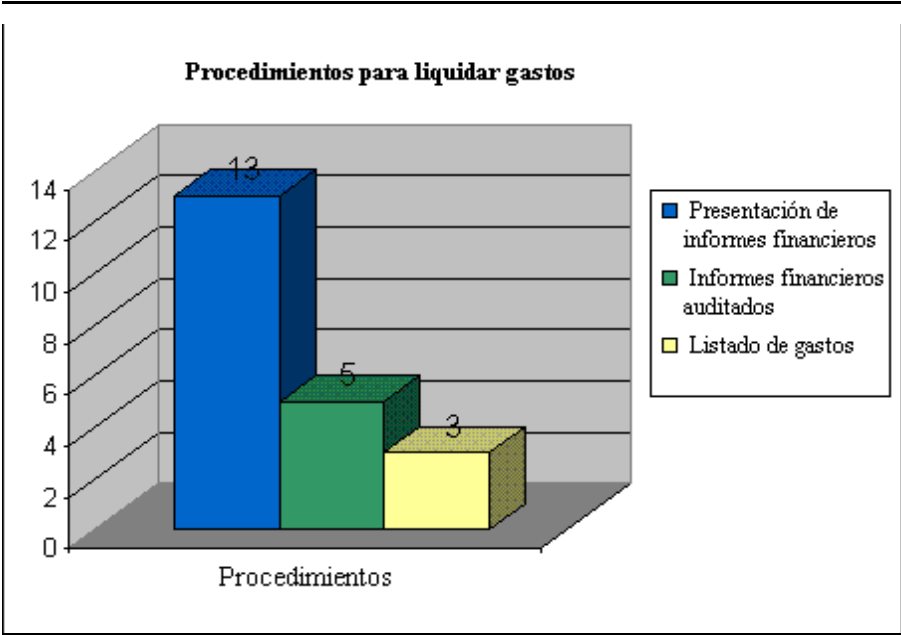


CUADRO 12

Procedimientos realizados por las contrapartes para la liquidación de gastos

Respuesta	Frecuencia	%
Presentación de informes financieros	13	62
Informes financieros auditados	5	24
Listado de gastos	3	14
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 12

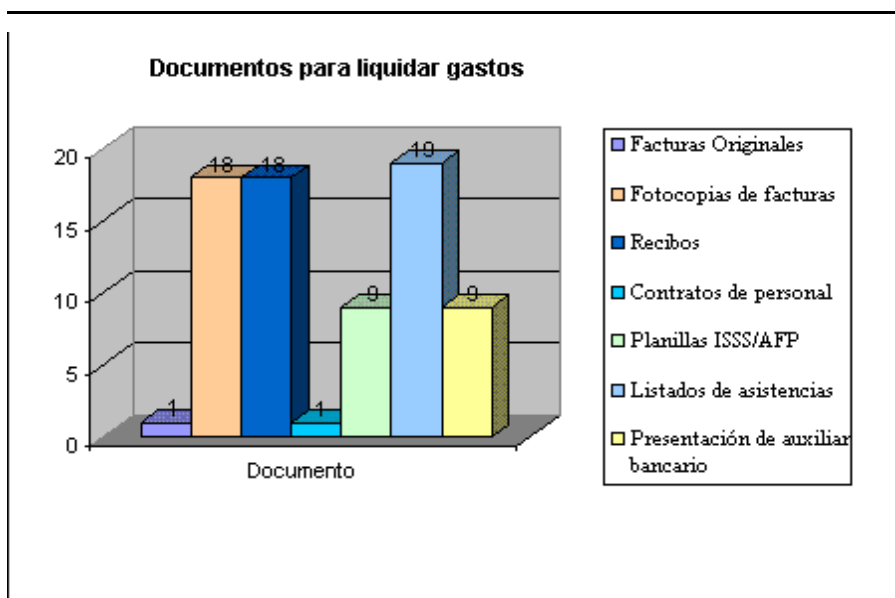


CUADRO 13

Documentos presentados por las contrapartes para la liquidación de gastos

Respuesta	F. Absoluta	
Facturas Originales	1	5
Fotocopias de facturas	18	86
Recibos	18	86
Contratos de personal	1	5
Planilla ISSS/AFP	9	43
Listados de asistencias	19	90
Presentación de auxiliar bancario	9	43

Presentación grafica de cuadro 13

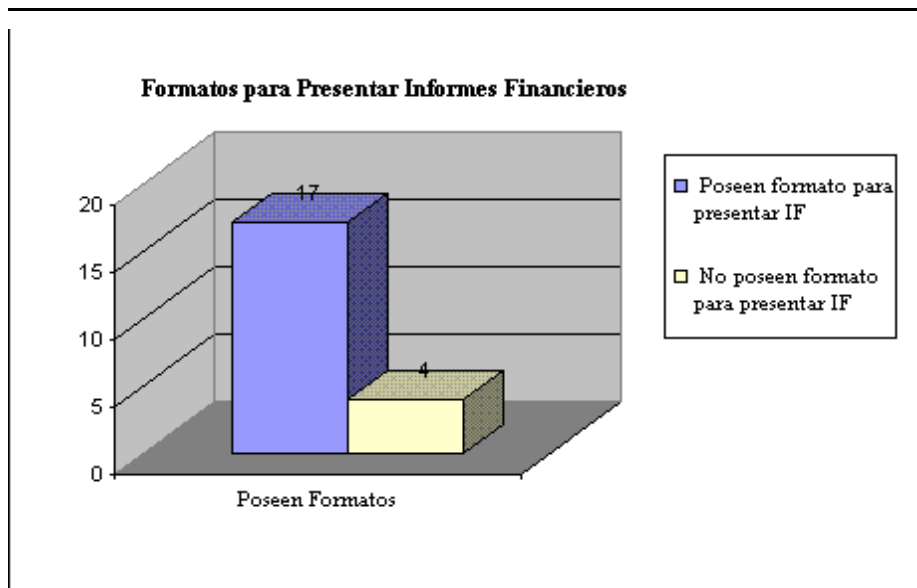


CUADRO 14

Poseen las ONG's Administradoras de fondos formatos para que las contrapartes les presenten informes financieros.

Respuestas	absoluta	relativa
Poseen formato para presentar IF	17	81
No poseen formato para presentar IF	4	19
Total	21	100%

Presentación grafico de cuadro 14

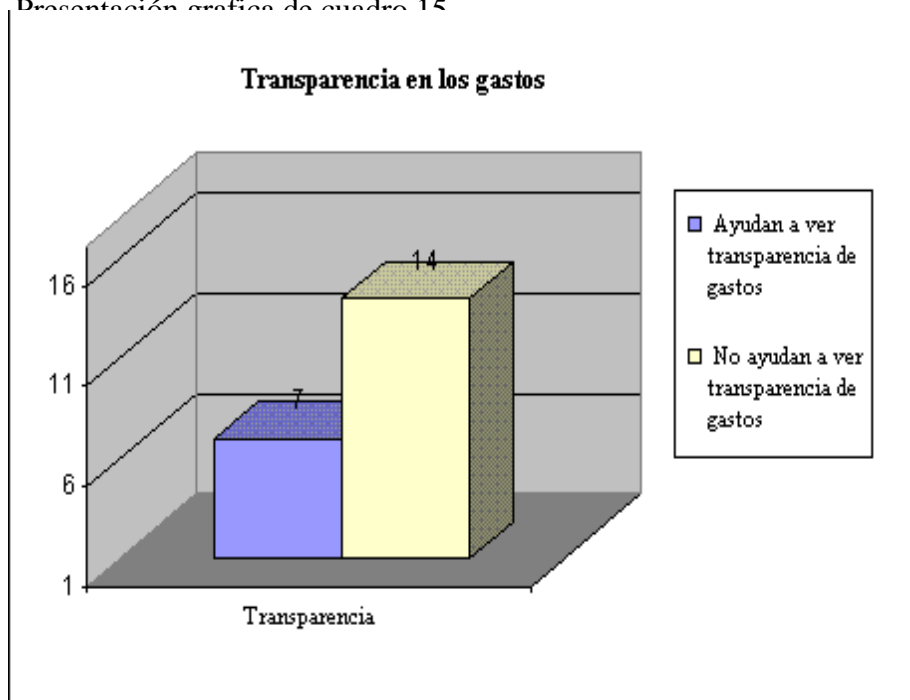


CUADRO 15

Ayudan los formatos a ver con transparencia los gastos realizados por contraparte

Respuestas	absoluta	relativa
Ayudan a ver transparencia de gastos	7	33
No ayudan a ver transparencia de gastos	14	67
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 15

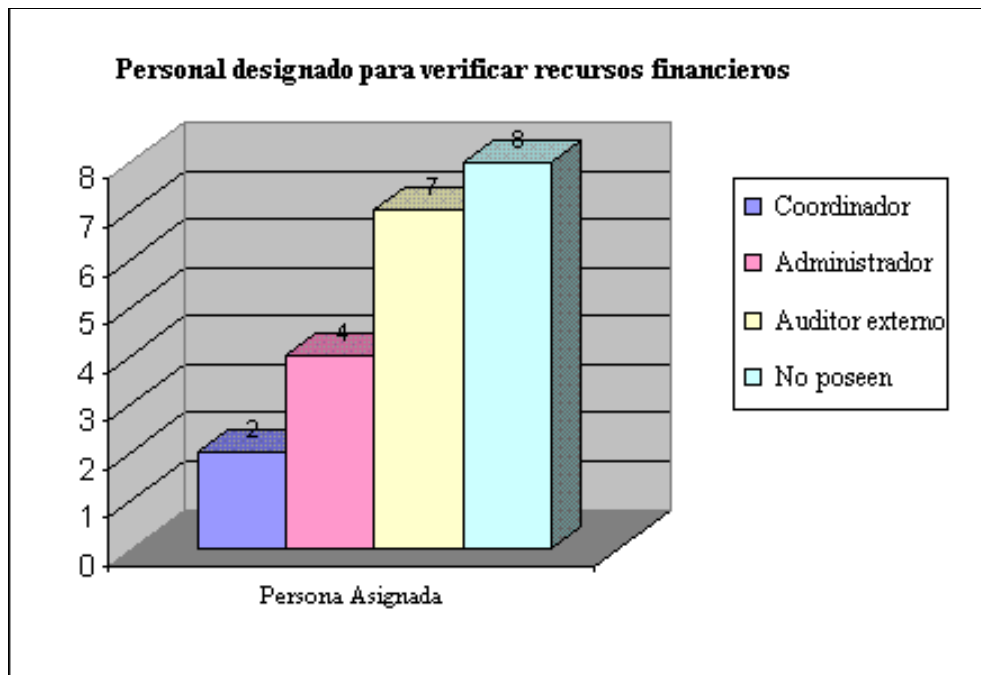


CUADRO 16

Personal designado para verificar la aplicación de los recursos financieros en la ejecución de los

Respuesta	Frecuencia	%
Coordinador	2	10
Administrador	4	19
Auditor externo	7	33
No poseen	8	38
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 16

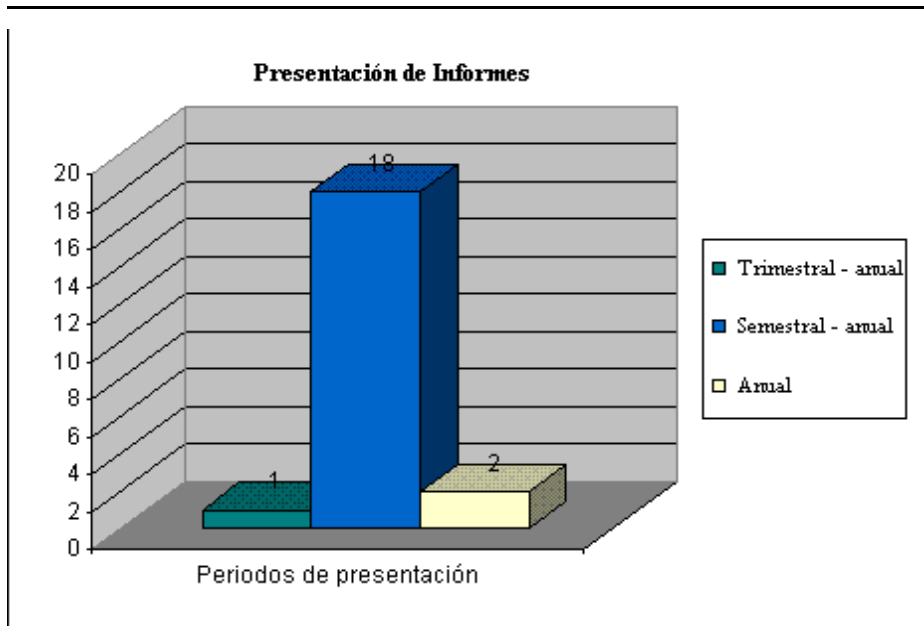


### CUADRO 17

Frecuencia de presentar informes financieros de contraparte

Respuestas	absoluta	relativa
Trimestral - anual	1	5
Semestral - anual	18	86
Anual	2	10
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 17



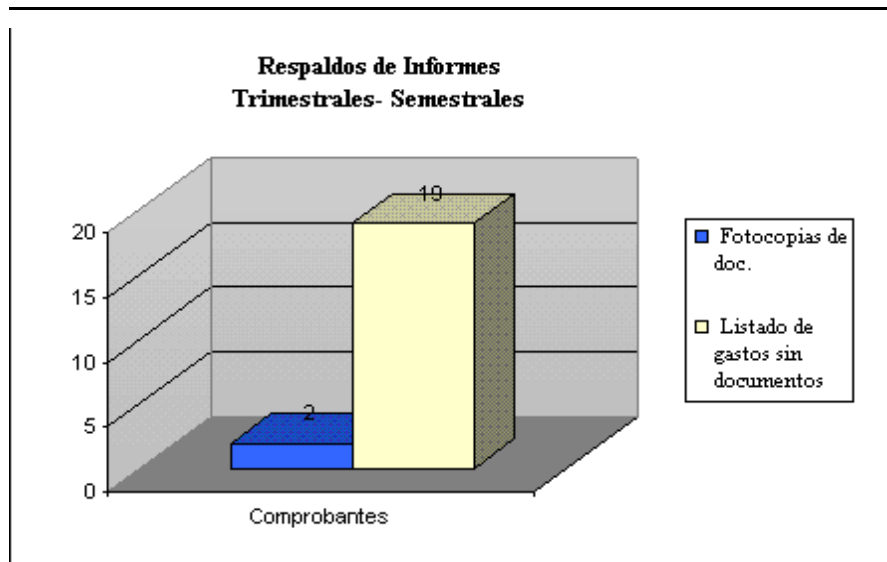


### CUADRO 18

Que clase de documentos respaldan los informes trimestrales y semestrales

Respuestas	absoluta	relativa
Fotocopias de doc.	2	10
Listado de gastos sin documentos	19	90
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 18

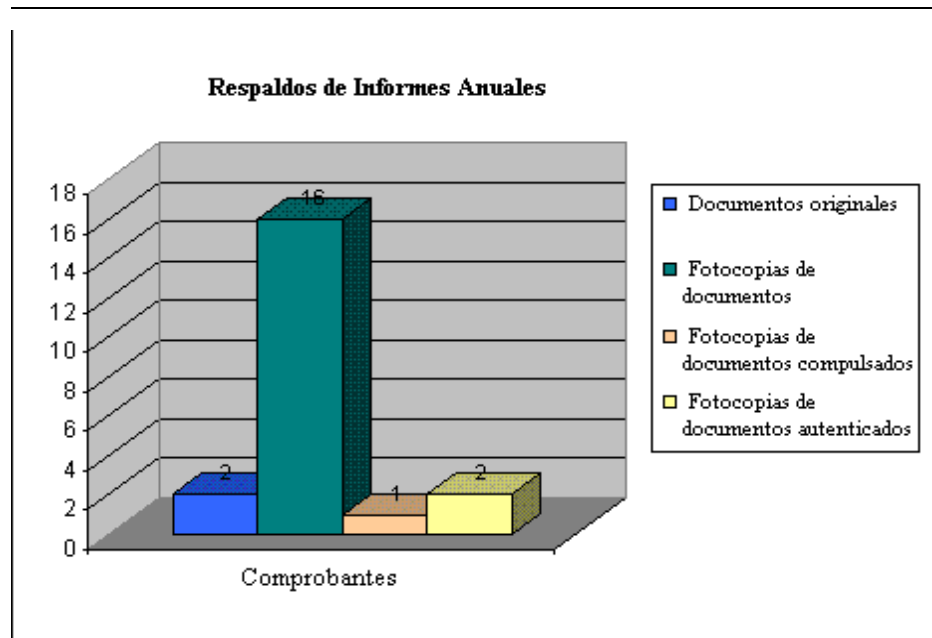


CUADRO 19

Que clase de documentos respaldan los informes financieros anuales

Respuestas	absoluta	relativa
Documentos originales	2	10
Fotocopias de documentos	16	76
Fotocopias de documentos compulsados	1	5
Fotocopias de documentos autenticados	2	10
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 19



### **3.4 SUPERVISION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

Un 100% de las ONG's administradoras de fondos reciben la ayuda para financiar los proyectos de fuentes externas, como se puede apreciar en el cuadro 4, en base a este dato se puede señalar que los recursos financieros con los cuales se desenvuelven estas instituciones están sujetos a la confianza que los donantes depositan en estas, por su delicadeza se hace necesario la implementación de procedimientos de supervisión para cerciorarse del buen uso de estos recursos.

En las ONG's Administradoras de Fondos se puede apreciar un vacío en la asignación de personal para realizar dicha función de supervisión (ver cuadro 16).

La prioridad para ellos es la verificación de la ejecución de los proyectos , esta ultima lo hacen a través de un Oficial de Proyectos, el cual no enfoca la supervisión para verificar la forma en que se han gastado los recursos financieros; sino, en el cumplimiento de las actividades con relación a las fecha estipuladas y comparándolas con en el plan anual de trabajo. Esta situación se puede apreciar en el cuadro No. 2 en el cual se confirma que estas instituciones asignan recurso humano para la verificación de la ejecución del proyecto y hay personal como el administrador o coordinador que además de sus funciones tienen que ayudar con esta supervisión.

Otra característica que se puede apreciar en el cuadro 16, es la asignación para verificar los recursos financieros que un 33% de estas instituciones la delegan en auditorías externas, las cuales son realizadas una vez cada seis meses o al final del proyecto,

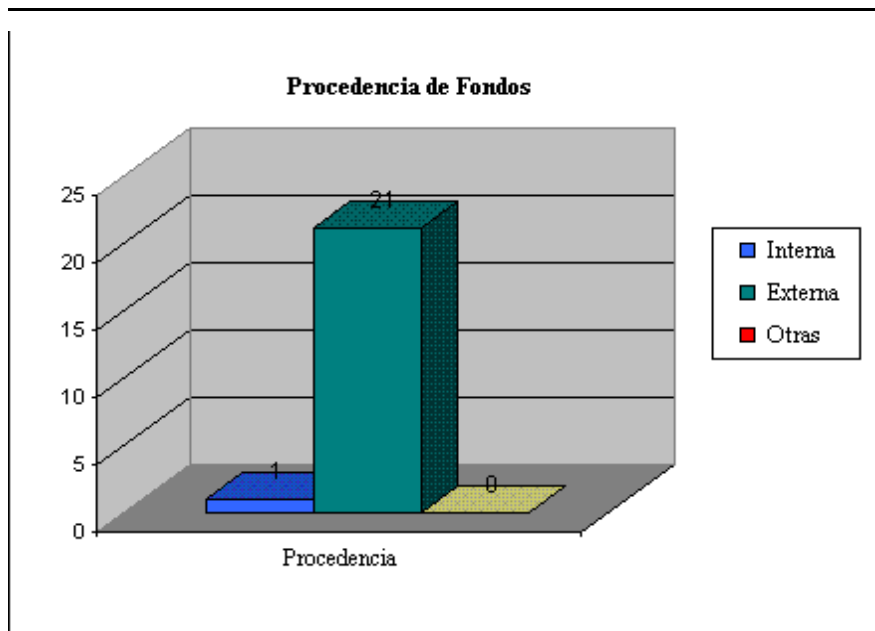
quedando una deficiencia de si los gastos fueron realmente utilizados en el proyecto ejecutado o enmendar errores que se pudieron dar en el transcurso del proyecto.

#### CUADRO 4

##### Procedencia de fondos

Respuestas	F.absoluta	Relativa
Interna	1	5
Externa	21	100
Otras	0	0
total	22	100%

##### Presentación Grafica de cuadro 4



### **3.5 CONVENIOS**

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que el convenio se constituye como un documento básico e indispensable que ampara el compromiso de la contraparte, ya que un 100% de las ONG`s Administradoras de Fondos lo utilizan al momento de establecer los derechos y responsabilidades de los Cooperantes.( Cuadro No. 7).

Paralelamente cuando se desarrolló la entrevista nos fue proporcionado el formato de convenio que las ONG`s Administradoras de Fondos utilizan . De las cuales se han podido extraer como requisitos generales los siguientes:

- Objetivos
- Derechos y responsabilidades de los Cooperantes
- Monto aprobado
- Plan operativo anual
- Rubros específicos de aplicación
- Administración de los fondos y ejecución de los proyectos
- Cuenta bancaria especifica para un proyecto
- Generalidades del proyecto
- Seguimiento, informes y evaluaciones

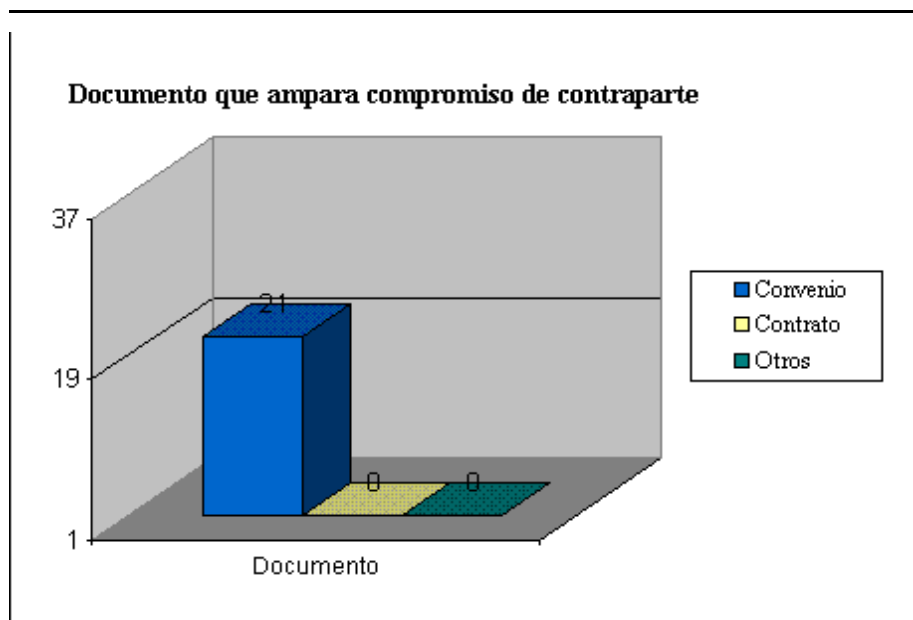
Estos requisitos coinciden con las principales condiciones a que se hacen mención en el cuadro 8.

### CUADRO 7

Documento que ampara compromiso de contraparte

Respuestas	Absoluta	Relativa
Convenio	21	100
Contrato	0	0
Otros	0	0
Total	21	100%

Presentación grafica de cuadro 7

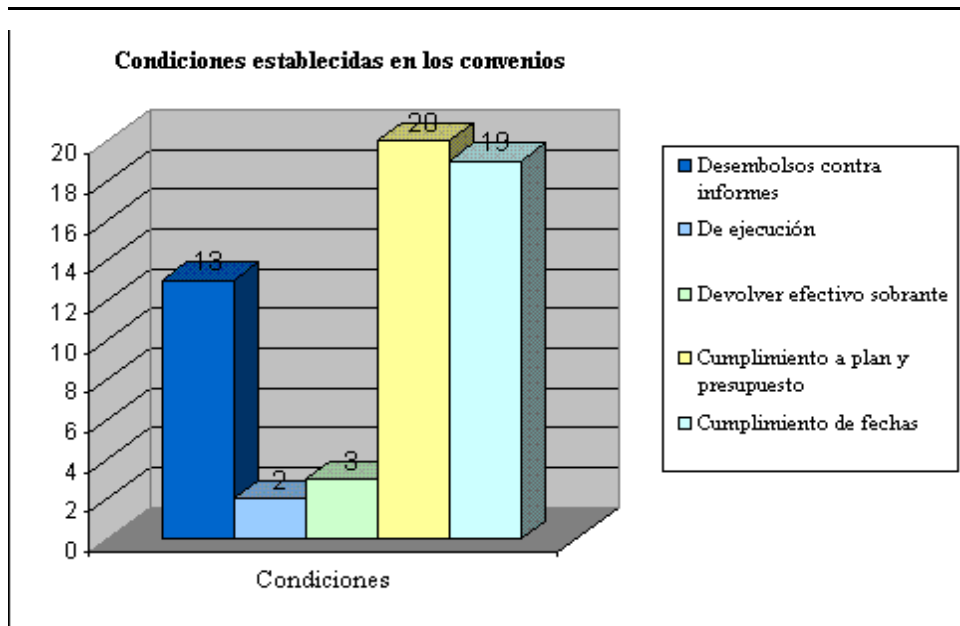


**CUADRO 8**

Principales condiciones que toman en cuenta las ONG`s administradora de fondos con Contrapartes en la celebración de convenios.

Respuesta	Absoluta	%
Desembolsos contra informes	13	62
De ejecución	2	10
Devolver efectivo sobrante	3	14
Cumplimiento a plan y presupuesto	20	95
Devolver dinero si no ejecutan proyecto	2	10
Cumplimiento de fechas	19	90

Presentación grafica de cuadro 8



## **CAPITULO IV MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS POR PARTE DE LAS ONG´s ADMINISTRADORAS DE FONDOS.**

### **4.1 Definición, importancia y objetivos del manual de procedimientos.**

#### **4.1.1 Definición.**

Es un instrumento técnico –contable que sirve de guía y orienta en forma secuencial, cronológica y narrativa acerca de los procedimientos y operaciones que deben realizarse en la supervisión de los recursos financieros que las ONG`s Administradoras de Fondos otorgan a las ONG`s Ejecutoras de un proyecto.

#### **4.1.2 Importancia**

El contenido de los procedimientos de supervisión descritos en este manual, están diseñados para mejorar la supervisión de los recursos financieros otorgadas a las ONG`s ejecutora de proyectos, por parte de las ONG`s Administradoras de Fondos, ya que se establece claramente la forma en que el supervisor debe de aplicarlos dando una seguridad razonable de la ejecución de los recursos financieros.

#### **4.1.3Objetivos**

Entre los objetivos que se han establecido en la implementación de este manual de procedimientos están los siguientes:



- Mejorar la supervisión de la liquidación de los recursos financieros
- Implementación de procedimientos que contribuyan a un mejor control .
- Mejorar la supervisión de los registros contables que llevan la contraparte en lo referente al proyecto financiado.

## **4.2 Estructura del manual**

### **4.2.1 Identificación**

Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

### **4.2.2 Índice o contenido**

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

### **4.2.3 Prologo o Introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

### **4.2.4 Objetivos de los procedimientos**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

#### **4.2.5 Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos**

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

#### **4.2.6 Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

#### **4.2.7 Procedimiento (Descripción de las operaciones)**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo y dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

#### **4.2.8 Glosarios de términos**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

#### **4.2.9 Diagrama de flujo**

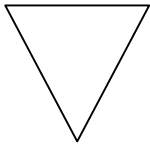
Representación gráfica de sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

## Simbología

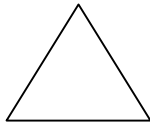
La simbología que se ha empleado en el presente manual se considera efectiva y fácil de utilizar e interpretar, y comprende los símbolos siguientes:



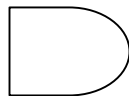
**Inicio Finalización:** comprende el momento de inicio o finalización de un determinado procedimiento.



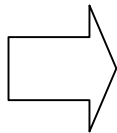
**Archivo del Documento:** Representa la acción de guardar un documento, ya sea en forma temporal o permanente.



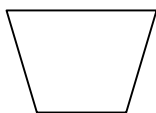
**Extracción del documento:** indica la acción de Extraer cualquier clase de documento de un determinado archivo.



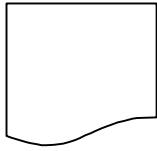
**Demora.** Representa los retrasos, espera o demora en alguna operación.



**Transporte o traslado.** Se utiliza para representar movimientos o traslados de documentos o personas.

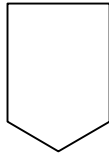


**Operación manual o mecánica.** se utiliza para representar acciones ya sea manuales o mecánicas, que modifiquen el contenido del documento.

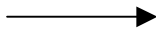


**Documento generado en el proceso.**

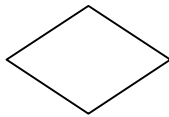
Se utiliza para graficar informes, reportes, memorandums, listados, etc. Que surgen en el proceso.



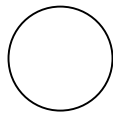
**Conector de página.** Se aplica en las conexiones entre páginas diferentes, en donde “n” indica el número de página de procedencia o destino, y “m” el número correlativo del conector.



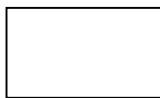
**Flujo Normal.** Es un eslabón de comunicación normal, que determina la Dirección normal que sigue el procedimiento.



**Decisión.** Acción que indica situaciones en que el procedimiento presenta más de una posibilidad o alternativa de continuar el flujo de las operaciones.



**Conector de flujo.** Efectúa conexiones de símbolos del procedimiento dentro de una misma página.



**Inspección.** Representa operaciones de revisión, verificación autorización y confrontación, siempre y cuando sea el resultado de un examen.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA  
SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS  
POR PARTE DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE  
FONDOS

## INDICE

INTRODUCCIÓN . . . . .	I
<b>1- Procedimientos Iniciales de supervisión . . . . .</b>	<b>65</b>
1.1 Legalidad de Contraparte . . . . .	65
1.2 Existencia de plan operativo y presupuesto . . . . .	69
1.3 Desembolsos de recursos financieros . . . . .	73
<b>2- Procedimientos de Seguimiento de supervisión . . . . .</b>	<b>76</b>
2.1 Revisión de registros contables . . . . .	76
2.2 Comprobación de plan operativo y memoria de actividades . . . . .	80
<b>3- Procedimientos de liquidación de recursos financieros . . . . .</b>	<b>83</b>
3.1 Revisión de informe financiero . . . . .	83
3.2 Revisión de documentos adjuntos a informe financiero . . . . .	87
Glosario . . . . .	90

## INTRODUCCIÓN

La supervisión es indispensable para asegurarse que cada actividad o función está siendo realizada en forma correcta, esta labor es muy delicada por lo que se requiere de personal idóneo para efectuarla, la cual reviste mayor importancia cuando se trata de la supervisión de recursos financieros, en los que existe una gran responsabilidad para asegurarse del buen uso de estos recursos, por lo que es necesario contar con herramientas que contribuyan a una supervisión eficiente y eficaz.

En este contexto y con el objeto de facilitar y proporcionar apoyo en la supervisión de los recursos financieros que realizan las ONG's administradoras de fondos, se pone a disposición el presente Manual de Procedimientos.

La finalidad es proporcionar una guía que sirva como base para la realización de las actividades de supervisión.

En este manual se establece claramente los pasos a seguir en los procedimientos iniciales , de seguimiento y de liquidación de recursos financieros, presentándose en flujograma para su mejor comprensión.

## 1. PROCEDIMIENTOS INICIALES DE SUPERVISIÓN

**NOMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG 'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>AREA DE APLICACIÓN: INTERNO ADMINISTRATIVA</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b>
		<b>1</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Legalidad de contraparte</b>	

### **OBJETIVOS:**

- Garantizar que la contraparte a la cual se le financiara un determinado proyecto se encuentre legalmente establecida o confirmar el grado de gestión para legalizarla.
- Verificar la documentación solicitada.

### **PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANISMOS QUE PARTICIPAN:**

- Supervisor (personal designado para la supervisión de los recursos financieros de de la ONG´s administradora de fondos)
- Director o administrador de la Contraparte
- Secretaria

### **DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE INTERVIENEN:**

- Escritura de constitución
- Inscripción en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro del Ministerio de gobernación
- Carta presentada al Ministerio de gobernación sobre el tramite de legalidad de contraparte.



**OMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG´s ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

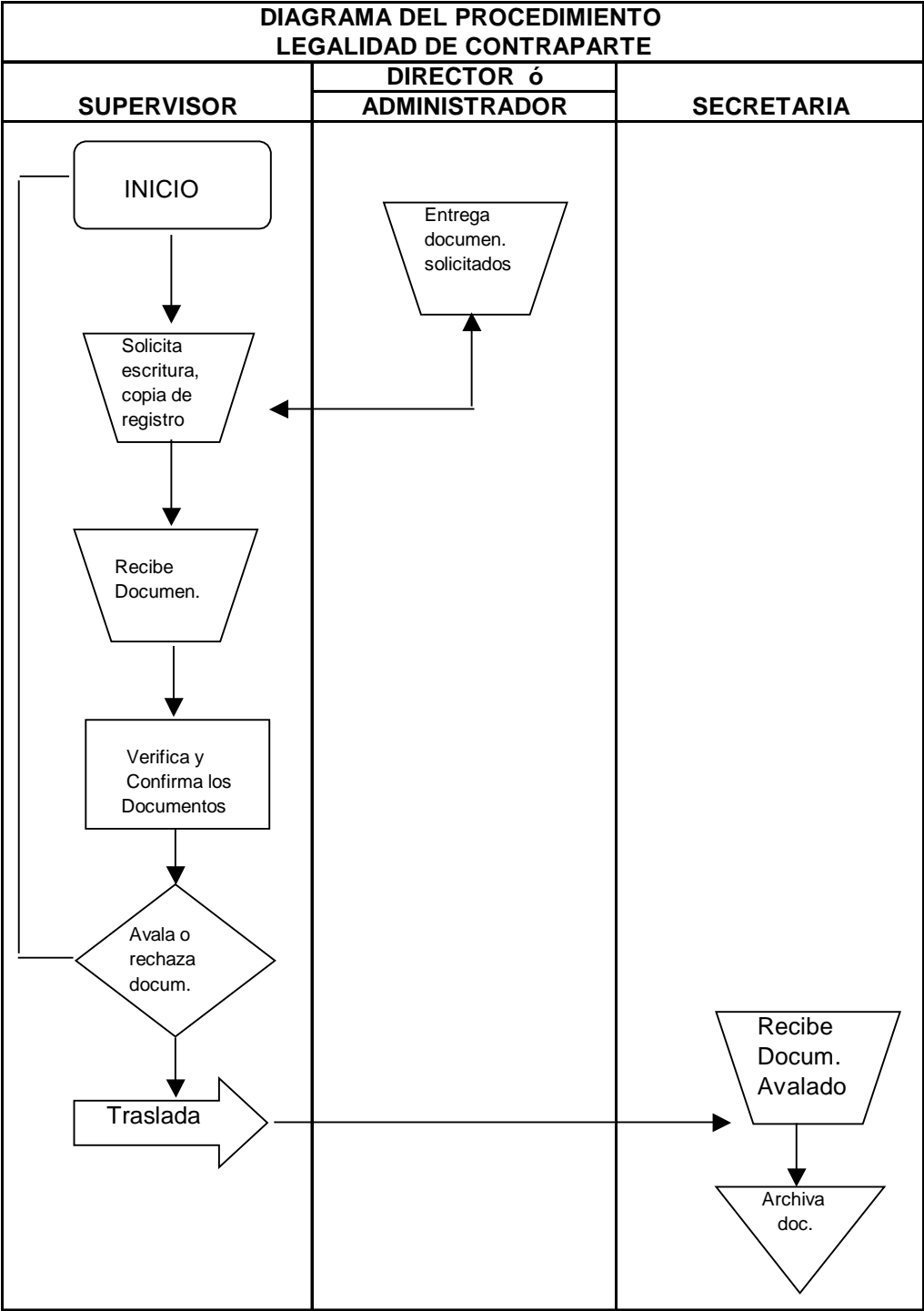
<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No.:</b> 1
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Legalidad de Contraparte	<b>PAGINA:</b> 2/3

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	1	Solicita copia de escritura de constitución, copia de inscripción en el registro de ONG´s del Ministerio de Gobernación o copia de carta de petición de autorización al Ministerio de Gobernación.
DIRECTOR ó ADMINISTRADOR	2	Entrega documentación solicitada.
SUPERVISOR	3	Recibe documentación.
SUPERVISOR	4	Procede a verificar que las copias de los documentos se encuentren legibles y los documentos sean los necesarios para cubrir el requisito para conocer la situación legal de la Contraparte.
SUPERVISOR	6	Procede a confirmar en el Ministerio de Gobernación si los copias corresponden a documentos originales.
SUPERVISOR	7	Da aval a los documentos.

**NOMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG 's ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No.:</b> 1
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Legalidad de Contraparte	<b>PAGINA:</b> 3/3

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	8	Traslada documentos a la recepcionista/secretaria.
RECEPCIONISTA/ SECRETARIA	9	Recibe documentos avalados por el supervisor.
RECEPCIONISTA/ SECRETARIA	10	Procede a archivarlos donde se encuentra la documentación del proyecto.



**NOMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG´S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>ÁREA DE APLICACIÓN: INTERNO ADMINISTRATIVA</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b>
		2
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Existencias de plan operativo y presupuesto	<b>PAGINA: 1/3</b>

<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que la contraparte posean el plan operativo a desarrollar en el proyecto</li> <li>- Confirmar que tanto la contraparte como la administradora posean la misma versión del presupuesto aprobado.</li> </ul>
<p><b>PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANISMOS QUE PARTICIPAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisor (personal designado para la supervisión de los recursos financieros de la ONG's Administradora de fondos).</li> <li>- Director o administrador de la Contraparte</li> </ul>
<p><b>DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE INTERVIENEN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan operativo</li> <li>- Presupuesto aprobado</li> <li>- Convenio</li> </ul>

**TÍTULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG 's ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

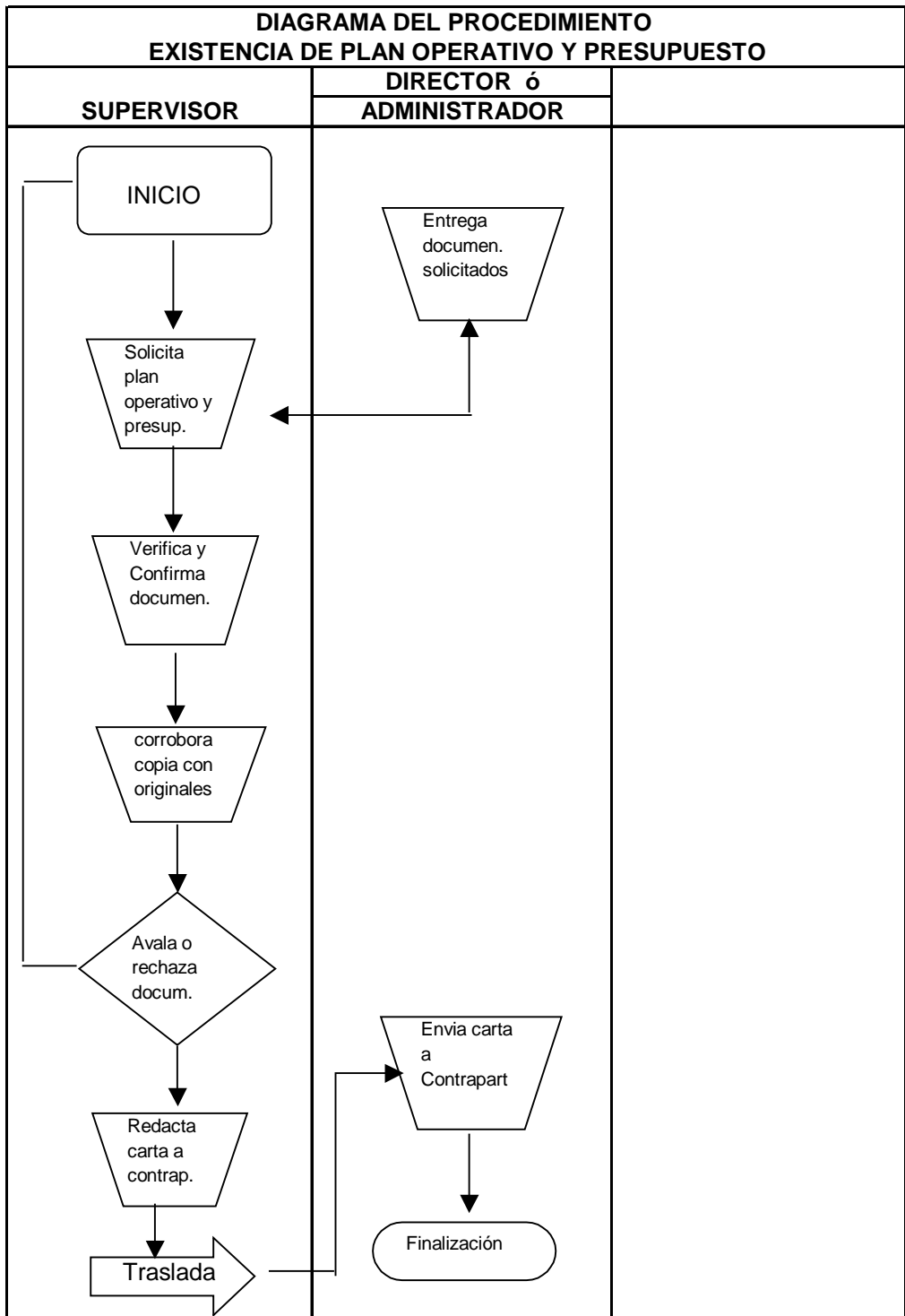
<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No.:</b> 2
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Existencia de plan operativo y presupuesto	<b>PAGINA:</b> 2/3

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	1	Solicita el plan operativo y presupuesto del proyecto a la contraparte.
DIRECTOR ó ADMINISTRADOR	2	Entrega copia de plan operativo y de presupuesto.
SUPERVISOR	3	Verifica que el plan operativo lleve detalladas las actividades de acuerdo a fechas y lugares donde se desarrollara la ejecución del proyecto.
SUPERVISOR	4	Corrobora la copia entregada, con el convenio y confirma el presupuesto que ha sido aprobado.
SUPERVISOR	5	Procede a confirmar rubros y montos con los que esta estructurado el presupuesto.
SUPERVISOR	6	Da aval a los documentos.

**TÍTULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 2
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Existencia de plan operativo y presupuesto	<b>PAGINA:</b> 3/3

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	7	Elabora carta a contraparte confirmando los datos que contiene el presupuesto y además confirma que se encuentra enterado de las actividades que se realizan del plan operativo.
SUPERVISOR	8	Envía carta a contraparte.



**TITULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>ÁREA DE APLICACIÓN:</b> INTERNO ADMINISTRATIVA	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 3
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Desembolsos de Recursos Financieros	<b>PAGINA:</b> 1/2

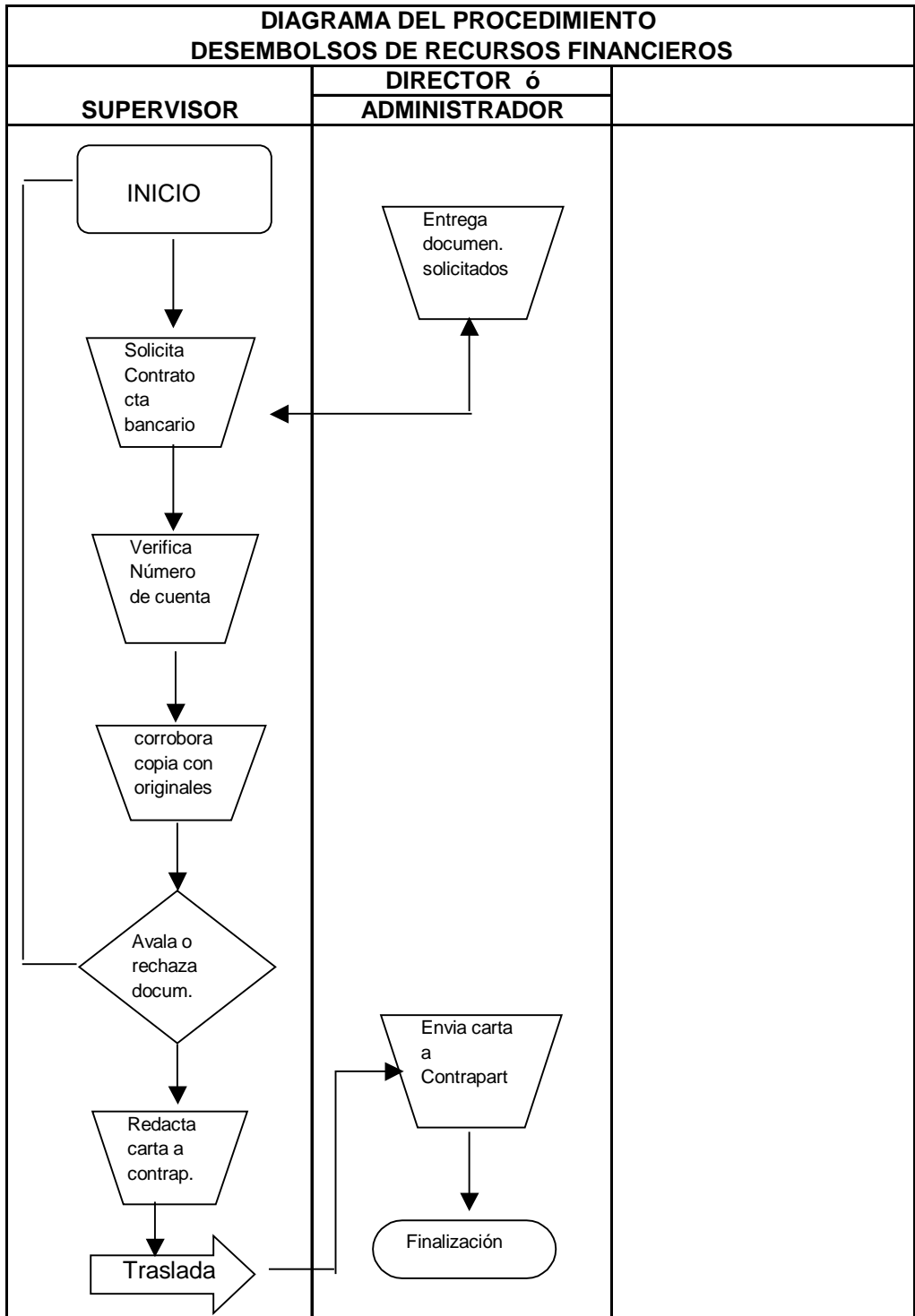
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar apertura de cuenta bancaria especifica, para transferir los fondos del proyecto.</li> <li>- Verificar el ingreso de fondos.</li> <li>- Confirmar monto transferido</li> </ul>
<p><b>PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANISMOS QUE PARTICIPAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisor (personal designado para la supervisión de los recursos financieros de la Administradora de fondos).</li> <li>- Director o administrador de la Contraparte</li> </ul>
<p><b>DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE INTERVIENEN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato de apertura de cuenta bancaria</li> <li>- Notas de cargo del banco</li> <li>- Recibo de monto transferido</li> </ul>



**TITULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No.:</b> 3
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Desembolsos de recursos financieros	<b>PAGINA:</b> 2/2

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	1	Solicita el contrato de apertura de cuenta bancaria
SUPERVISOR	2	Verifica que el nombre y número de cuenta bancaria correspondan al proyecto que se esta financiando.
SUPERVISOR	3	Solicita copia de nota de cargo del banco y recibo de contraparte por la transferencia de fondos.
SUPERVISOR	4	Confirma el monto de la transferencia en cuenta bancaria.



## 2.PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO DE SUPERVISION

**TITULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISION DE RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG´S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 4
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de registros Contables	<b>PAGINA: 1/3</b>

**OBJETIVOS:** Establecer los lineamientos que debe seguir el responsable de realizar la supervisión de los recursos financieros que las ONG´s Administradoras de fondos otorgan a las ONG´s Ejecutoras de un proyecto.

**PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANISMOS QUE PARTICIPAN:**

- Supervisor (personal designado para la supervisión de los recursos financieros de la ONG´s administradora de fondos)
- Contador de ONG´s ejecutora

**DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE INTERVIENEN:**

- Libro diario y mayor
- Libro auxiliar de bancos
- Chequera

**TÍTULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

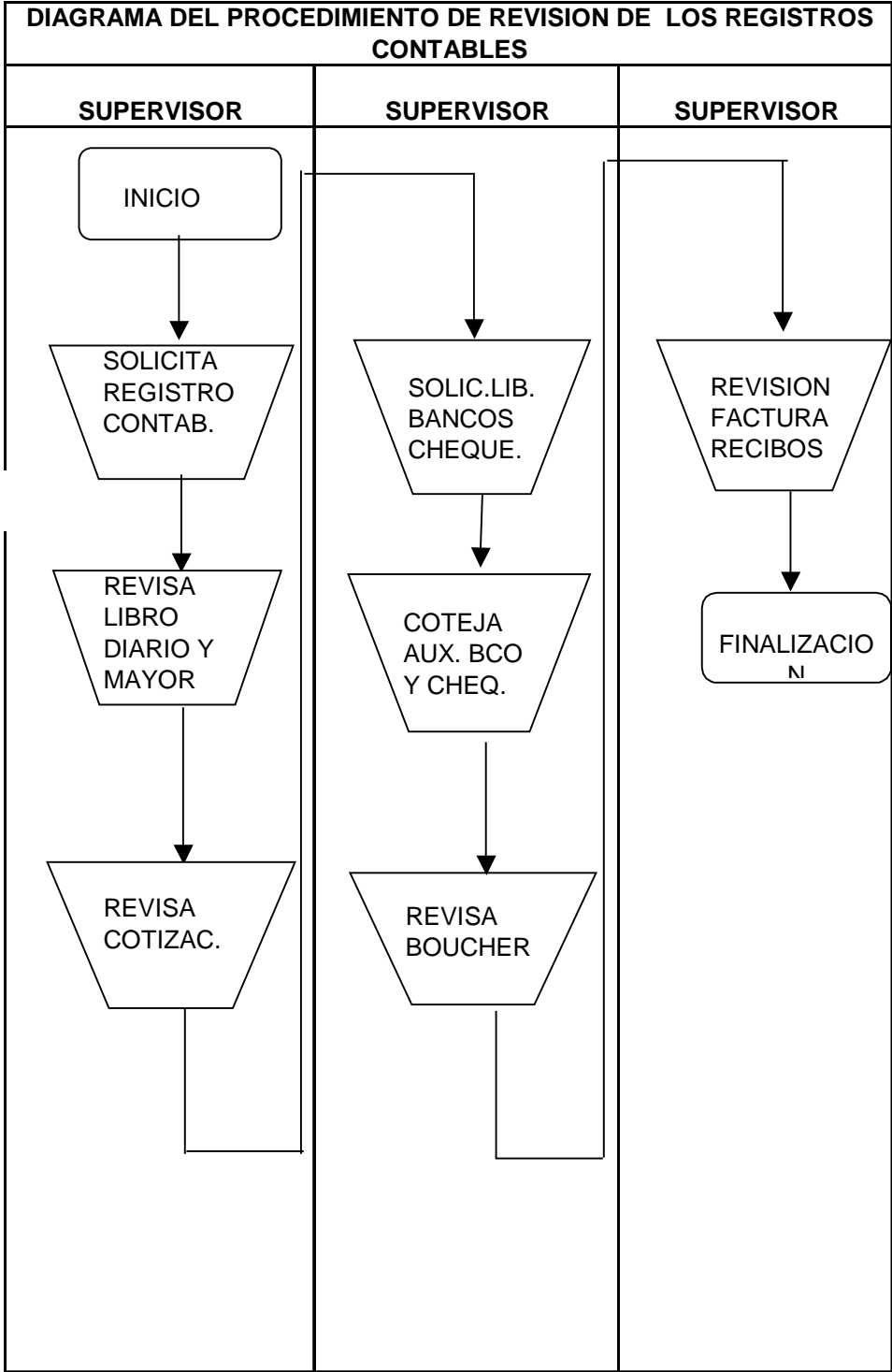
<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No.</b> 4
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de registros contables	<b>PAGINA:</b> 2/3

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	1	Solicitar los registros contables del proyecto: el libro diario y mayor.
SUPERVISOR	2	Se procede a revisar en el libro Diario y Mayor, el tipo de operaciones , cotejando los gastos registrados de cifras considerables (Según criterio del supervisor) con los documentos que respaldan los gastos.
SUPERVISOR	3	Verificar la existencia de un mínimo de tres cotizaciones para inversiones con un monto considerable.
SUPERVISOR	4	Pide que le presenten la chequera correspondiente al proyecto y el libro auxiliar de bancos
SUPERVISOR	5	Se coteja el saldo de la chequera con el saldo del libro auxiliar de bancos
SUPERVISOR	6	Revisión de los Voucher, verificando que contengan: numero de cuenta y de cheque, referencia del proyecto, nombre del cooperante, firma de la persona que elabora el cheque, de la que autoriza el gasto, firma y nombre de la persona que recibe.

**TÍTULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 4
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de registros Contables	<b>PAGINA:</b> 3/3

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	7	<p>Cerciorarse que los vouchers se encuentren respaldados con documentos como: facturas y/o recibos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse que las facturas sean las originales, revisar que entidad emitió la factura y bajo que concepto, fecha, monto y sello que contenga: el nombre del banco, número, fecha del cheque cuenten con el sello de cancelado, sello del proyecto específico y que la factura corresponda al período que se está supervisando</li> <li>- Confirmar que los recibos contengan la firma, número de NIT, DUI o CIP de la persona que prestó el servicio, sello del respectivo proyecto, que la fecha del servicio estipulado en el recibo corresponda al período sujeto de la supervisión y que contenga las firmas respectivas que autoricen el gasto y el sello que contenga: el nombre del banco, número y fecha del cheque y número de cuenta.</li> </ul>



**OMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISION DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL AREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 5
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Comprobación de plan operativo anual y memoria de actividades	<b>PAGINA:</b> 1/2

**OBJETIVOS:** Verificar que las diferentes actividades que han sido desarrolladas por la ONG's Ejecutora del Proyecto, durante el periodo que es objeto de la supervision se han desarrollado en cumplimiento con el plan operativo anual.

**PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANISMOS QUE PARTICIPAN:**

- Supervisor (personal designado para la supervisión de los recursos financieros de la ONG's administradora de fondos)
- Contador de ONG's ejecutora

**DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE INTERVIENEN:**

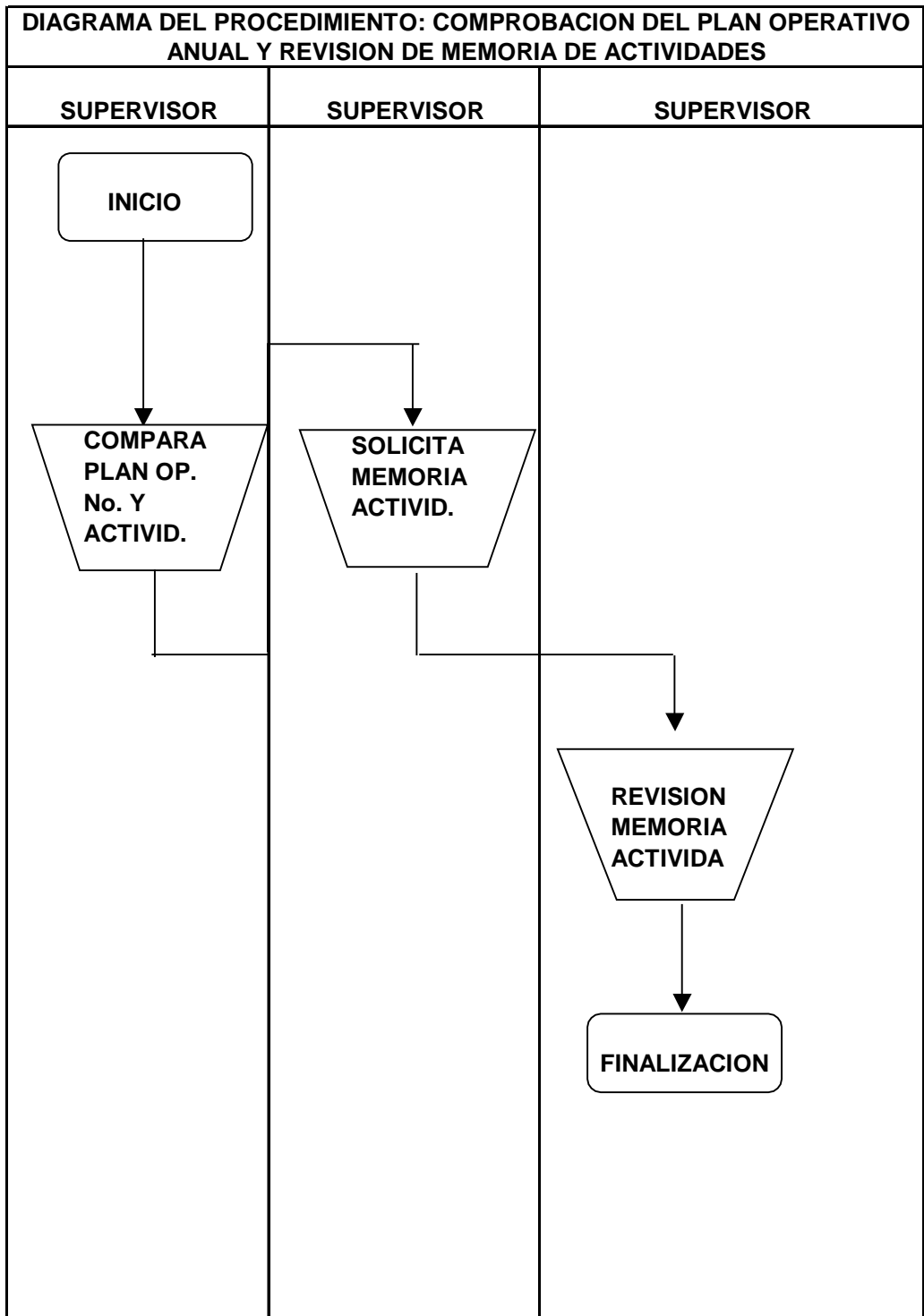
- Informe Narrativo
- Plan operativo anual

**OMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No.</b> 5
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Comprobación de plan operativo y Memoria de actividades	<b>PAGINA :</b> 2/2

<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN</b>
Supervisor	1	Procede a comparar el plan operativo anual con las diferentes actividades desarrolladas por la contraparte, verificando el número de actividades ejecutadas.
Supervisor	2	Solicitud de Memoria de Actividades correspondiente al período sujeto a supervisión.
Supervisor	3	Revisión de Memoria de Actividades, haciendo énfasis en el cumplimiento de las actividades establecidas.





### 3. PROCEDIMIENTOS DE LIQUIDACIÓN

**OMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 6
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de Informes Financieros	<b>PAGINA:</b> 1/3

**OBJETIVOS:**

- Conocer el uso que le dan a los recursos financieros en las ONG's ejecutoras de proyectos.
- Asegurar que se este empleando correctamente los recursos financieros en cada uno de los rubros específicos.
- Proporcionar lineamientos que ayuden como herramienta a la supervisión de los recursos financieros de las ONG's que ejecutan proyectos.

**PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANISMOS QUE PARTICIPAN:**

- Supervisor (personal designado para la supervisión de los recursos financieros de la ONG's administradora de fondos)
- Contador de ONG's ejecutora

**DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE INTERVIENEN:**

- Listado de comprobantes de gastos
- Gastos por rubros
- Presupuesto del proyecto

**NOMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

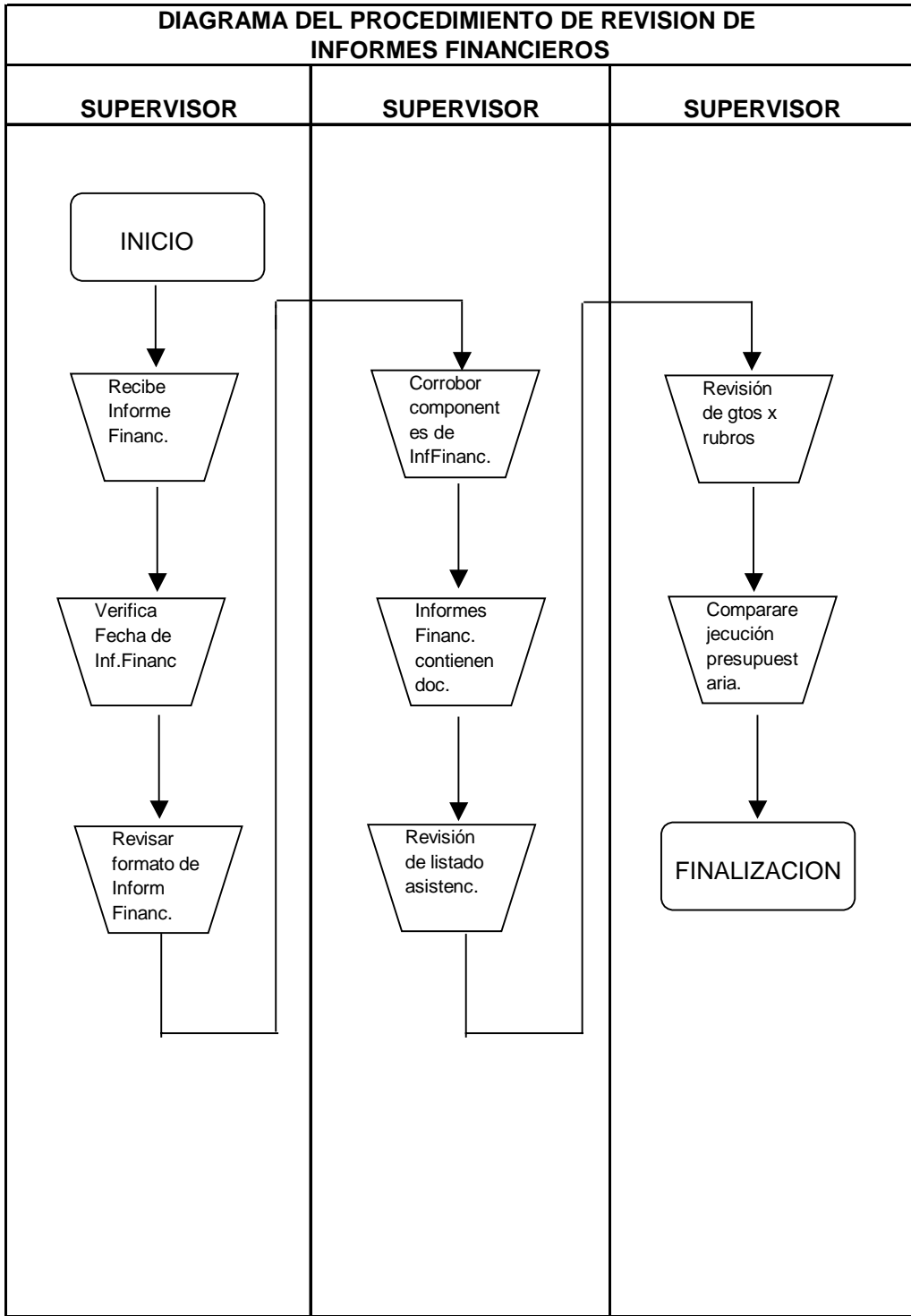
<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de Informes Financieros	<b>PAGINA:</b> 2/3

<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN</b>
Contador de la Contraparte	1	Entrega el Informe Financiero en la fecha establecida en el convenio debidamente establecido con la contraparte.
Supervisor	2	Se verificara que la fecha de presentación del informe financiero, sea la estipulada ( cada seis meses).
Supervisor	3	Asegurarse que los informes financieros sean presentados en los formatos establecidos a la contraparte.
Supervisor	4	Corroborar que los informes financieros contengan cada uno de los apartados establecidos en los formatos ( Listado de comprobantes de gastos, Gastos por rubros específicos, Comparación de gastos presupuestados con los ejecutados).
Supervisor	5	Cerciorace que los Informes Financieros contengan los respectivos documentos adjuntos ,como tambien el diskett que contenga un archivo del mismo.
Supervisor	6	Revisar el contenido del listado de comprobantes de gastos: - Cerciorarse que contenga los datos generales de la entidad ( Nombre de la contraparte, fecha de presentación, nombre del proyecto, y período informado).

**TITULO DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISION DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL AREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 6
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de Informes Financieros	<b>PAGINA:</b> 3/3

<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN</b>
Supervisor	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar la fecha en que se emitio el cheque, con la fecha del recibo/factura que lo respalde, y la fecha en que se llevo acabo la actividad en que se aplicaron estos gastos, las cuales deben coincidir, y ser correlativas al igual que el número de los cheques.</li> <li>- Asegurarse que cuando un cheque posea dos o mas comprobantes que lo respalden, deben estar detallados cada uno separadamente.</li> </ul>
Supervisor	8	Comparar el presupuesto presentado por la contraparte al inicio del proyecto, con los gastos ejecutados en el período que se esta supervisando.



**NOMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN DE LO  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG´S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

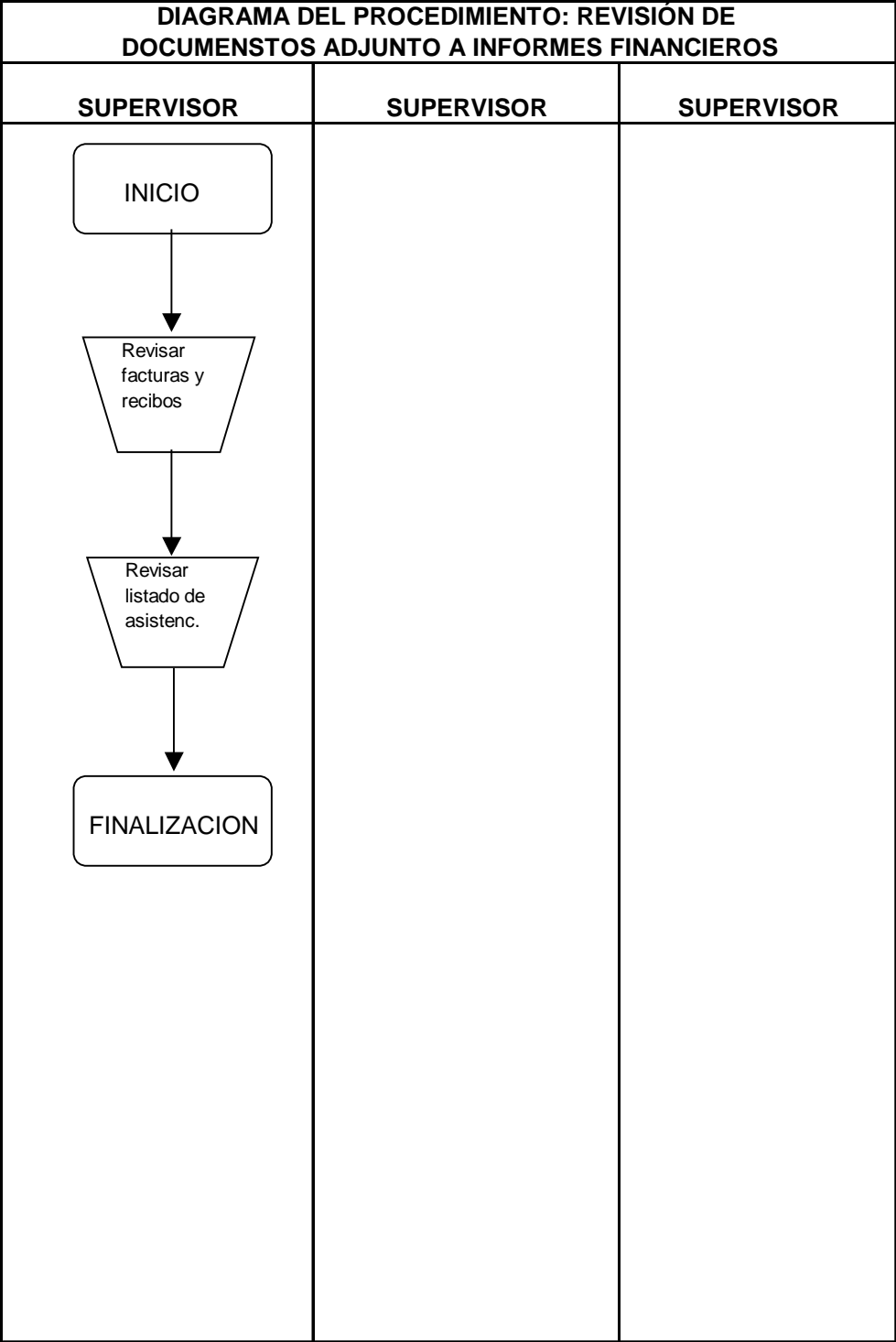
<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 7
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de Documentos Adjuntos a Informes Financieros	<b>PAGINA:</b> 1/2

<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar información presentada en los informes financieros con la información que contiene cada uno de los documentos adjuntos a estos.</li> <li>- Confirmar que la información presentada en los informes financieros es verídica.</li> </ul>
<p><b>PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANISMOS QUE PARTICIPAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisor (personal designado para la supervisión de los recursos financieros de la ONG´s administradora de fondos)</li> </ul>
<p><b>DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE INTERVIENEN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturas y recibos que respaldan los gastos.</li> <li>- Listados de asistencia</li> <li>- Memorias de actividades</li> </ul>

**OMBRE DEL DOCUMENTO : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISION DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ONG 'S ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEL AREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>NOMBRE DE LA ONG:</b>	<b>PROCEDIMIENTO No:</b> 7
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de Documentos Adjuntos a Informes Financieros	<b>PAGINA:</b> 2/2

<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN</b>
SUPERVISOR	1	<p>Revisar las copias de facturas y recibos que respaldan los gastos trimestrales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerciorarse que el monto plasmado en cada factura o recibo concuerde con lo reflejado en el listado de gastos, al igual que la fecha de expedición.</li> <li>- Comprobar que estos documentos se encuentren sellados debidamente por el sello de la contraparte, sello del proyecto específico, sello que contenga el nombre del banco, número y fecha del cheque con que se realizó el desembolso, como también el número de cuenta específica del mismo.</li> <li>- Cotejar el número de comprobantes y monto de estos, con los reflejados en el listado de gastos los cuales deben ser iguales.</li> </ul>
SUPERVISOR	2	<p>Revisar del listado de asistencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar que los listados de asistencia contenga el nombre, número de DUI o CIP, y la firma de las personas que asistieron a una determinada actividad.</li> <li>- Comparar si el número de personas que asistieron a una determinada actividad coincide con el monto declarado en las facturas y recibos que respaldan los gastos .</li> </ul>





## GLOSARIO

**Actividad:** Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento.

Conjunto de actos u operaciones que realiza una institución o parte de ella; labor.

Generalmente se utiliza el término labor para designar operaciones realizadas por una Sola persona, y actividad cuando se trata de operaciones de las que es responsable un departamento o unidad administrativa integrada por varios miembros.

**Archivo:** Conjunto de expedientes o documentos organizados con el fin de integrar una fuente de información, en razón de las actividades de una organización.

**Asociación :** todas las personas jurídicas de desarrollo privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

**Control :** seguimiento, utilización de los recursos con el objeto de asegurar la consecución de los estándares previstos y la ejecución de los planes establecidos.

**Contrato:** convenio firmado, en virtud del cual se produce o transfiere una obligación o un derecho.

**Convenio :** es el documento que contiene las cláusulas o condiciones bajo las cuales se ha de realizar la cooperación financiera entre dos entidades u organismos.

**Decisión:** Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

**Donante:** persona o entidad que asigna recursos materiales y/o financieros para la ejecución de una programa o proyecto.

**Empresa:** Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

**Informe Financiero :** es el documento que muestra en términos financieros los resultados obtenidos, y la forma en que se ha ejecutado lo presupuestado en una entidad.

**Logotipo:** Figura de diseño especial que representa el símbolo oficial de una corporación.

**Manual :** lista de información, instrucciones y procedimientos para la ejecución de determinadas labores o tareas.

**Método:** Modo o manera prescrita de ejecutar o realizar un trabajo determinado, respetando el objetivo establecido y aprovechando al máximo los recursos existentes.

**Objetivo:** Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

**Oficial de proyectos :** responsable de la supervisión de la ejecución de los diferentes proyectos realizados por una institución ejecutora.

**Operación:** Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

División mínima del trabajo administrativo.

**Plan:** Análisis del trabajo para un cierto tiempo. Conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto.

**Presupuesto :** es la distribución de los recursos asignados para las actividades proyectadas en los plazos estipulados.

**Procedimiento :** Son los lineamientos o métodos que se establecen para la ejecución de un determinado fin u objetivo.

**Programa:** Unidad financiera y/o administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del producto o resultado final, a

la que se asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes y servicios destinados a la satisfacción total o parcial de los objetivos establecidos.

**Proyecto:** conjunto de actividades de tal manera interrelacionadas que forman una unidad de propósitos para el logro de un objetivo, que no pueden plantearse en forma aislada.

**Sector:** Agrupación convencional de empresas que guardan una relación de cooperación y coordinación en virtud de su esfera de actividad y objetivos organizacionales.

**Seguimiento:** Supervisión, vigilancia y/o control de un proceso, una función o un proyecto, con el propósito de garantizar su comportamiento dentro de cierto rango, acorde con los intereses de la organización.

**Supervisión :** Es la base del control que permite que cada parte dentro de un sistema realice desde su inicio cada una de sus responsabilidades y tareas con eficacia y eficiencia y al mismo tiempo a plena satisfacción .

**Toma de decisiones:** Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

## **CAPITULO V . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Los convenios celebrados entre las ONG's administradora de fondos y la ONG's ejecutora no estipulan que grado de autoridad poseen las administradoras para la supervisión de los recursos financieros, este vacío genera dificultades para exigir el cumplimiento de políticas que contribuyan a la supervisión.

Se determino que no existe una supervisión constante por parte de la ONG's administradora de fondos en los registros contables de la contraparte, por lo que no se posee una seguridad de que los recursos financieros se estén aplicando correctamente, conforme a lo establecido en los convenios firmados y presupuestos aprobados.

La funciones destinadas al administrador no son homogéneas en todas las ONG's administradoras de fondos puesto que a éste se le asigna actividades contables, de supervisión o visitas a proyectos lo que genera que el desempeño de cada una de ellas no se realicen en forma eficiente y eficaz.

Se detecto que dentro del personal que labora en las ONG's administradora de fondos no se toma con importancia la presencia de un contador en la estructura organizativa lo cual

da lugar a llevar una contabilidad atrasada, lo que implica no tener datos reales en un momento determinado y esto influir en la toma de decisiones.

En el área administrativa no poseen un documento que contenga los pasos a seguir por la persona encargada de realizar la supervisión de los recursos financieros, generando que no se detecten factores claves e importantes al realizar la supervisión.

Los informes financieros revelan deficiencias en los formatos en que son presentados ya que no poseen un modelo estándar aplicable a todos los proyectos que financian, creando la dificultad al momento de que la contraparte liquidan los gastos, debido a que estos no reflejan con claridad la información financiera requerida para realizar la comparación con los rubros presupuestados.

## RECOMENDACIONES

En los convenios celebrados para la ejecución de determinado proyecto, debe estar claramente definida la autoridad que la ONG's administradora de fondos poseen para exigir a sus contrapartes el cumplimiento de políticas y lineamientos referente a la supervisión de los recursos financieros.

Para obtener un grado de confianza en los informes financieros que son presentados por la contraparte se recomienda que la ONG's administradora de fondos realice visitas de campo a las contrapartes para revisar los documentos y los registros contables llevados por estas y comprobar que son exclusivamente para el proyecto financiado.

Las ONG's administradoras de fondos deben dar prioridad a poseer en su estructura organizativa un contador, con el propósito de tener información actualizada y confiable, útil para la toma de decisiones, este además de efectuar las funciones propias en la institución sería la persona indicada para efectuar actividades de supervisión de los recursos financieros en las contraparte.

El aporte que se da en este trabajo es un manual de procedimientos de supervisión el cual puede ser utilizado por ONG's administradoras de fondos las cuales financian diversidad de proyectos, este manual se puede acoplar a diferentes proyectos ya que

posee elementos estándar a ser utilizados por la persona encargada de realizar la supervisión de los recursos financieros.

Para la presentación de informes financieros la ONG's administradora de fondos debe proporcionar formatos a las contrapartes, los cuales deberán ser uniformes, consistentes y aplicables a toda clase de proyectos. En el anexo No 2 se presenta un ejemplo de formato de informe financiero que podrá ser utilizado.



# **ANEXOS**



# FORMATO PARA REALIZAR AUTORIZACION DE GASTOS

## GASTOS AUTORIZADOS

F-3

FECHA: \_\_\_\_\_  
**NOMBRE DE LA CONTRAPARTE:** \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_  
 PERIODO DEL INFORME DE GASTOS: \_\_\_\_\_

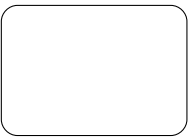
Espacio para uso de administradora de fondos

Rubro	Nombre de la cuenta	1
		Gastos del Periodo informado
<b>(F-1 / COL-4)</b>		
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>0,00</b>
	Salarios y Prestaciones	
	<b>CAPACITACIONES</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>0,00</b>

2	3
Disminuciones de Gtos no elegibles	Gastos Autorizados

**COMENTARIOS:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DIRECTOR  
 CONTRAPARTE



SELLO CONTRAPARTE

	<b>PARA USO                  EXCLUSIVO DE ADMINISTRADORA DE FONDOS</b>		
APROBADO POR: Gerente / Coordinador		REVISADO POR: Contador	Sello

**FORMATO PARA SOLICITAR FONDOS**

**DETALLE DE LA SOLICITUD DE FONDOS (PROYECCION. GTOS)**

PROYECTO : \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DE LA CONTRAPARTE : \_\_\_\_\_  
 PERIODO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

RUBRO	NOMBRE DE LA CUENTA	1	2	3=1-2
		TOTAL SOLICITADO CONTRAPARTE	DISPONIBLE (De F-1, Col-6)	TOTAL DESEMBOLSO
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00
	Salarios y Prestaciones			
	<b>CAPACITACIONES</b>	0,00	0,00	0,0
	<b>TOTALES</b>	0,00	0,00	0,00

Espacio para uso de Administradora de fondos\*\*

4	5	6=4-5
TOTAL APROBADO A SOLICITAR	DISPONIBLE	DESEMBOLSO MODIFICADO POR **
		0,00
		0,00
		0,00
		0,00
		0,00
0,00	0,00	0,00

COMENTARIOS:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del Director  
 Contraparte  
 Nombre: XXX  
 Cargo: XXX



Sello de la Contraparte

PARA USO EXCLUSIVO DE LA ONG'S ADMINISTRADORA DE FONDOS	
AUTORIZADO POR : Gerente / Coordinador	
COMENTARIOS :	

# FORMATO PARA PRESENTACION DE INFORME FINANCIERO

## INFORME FINANCIERO

F-1

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA CONTRAPARTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE - NUMERO DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

PERIODO DEL PRESUPUESTO: \_\_\_\_\_

PERIODO DEL INFORME DE GASTOS: \_\_\_\_\_

SALDO INICIAL AL PERIODO INFORMADO	-	1
RECIBIDO EN EL PERIODO INFORMADO	-	2
OTROS INGRESOS A UTILIZAR EN EL PROYECTO	-	3
TOTAL DISPONIBLE	-	4=1+2+3
TOTAL GASTOS DEL PERIODO INFORMADO	-	5
SALDO FINAL AL PERIODO INFORMADO	-	6=4-5

Rubro	Nombre de la Cuenta	1	2	3=(1-2)	4	5,00	6=(2-5)
		Presupuesto Según Convenio	Total Acumulado recibido	Disponibilidad Presupuestaria	Gastos Periodo Informado	Gastos Acumulados a la fecha	Efectivo Disponible Pendiente de liquidar
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
	Salarios y Prestaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
	<b>CAPACITACIONES</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
	<b>TOTALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>

% Avance Proyecto.

**Comentarios:**

---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
Firma de preparado

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

SELLO DE LA CONTRAPARTE



\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobado

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE ADMINISTRADORA DE FONDOS

AUTORIZADO POR : Gerente / Coordinador		REVISADO POR : Contador

**COMENTARIOS :**

---



---



---

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PUBLICA

GUIA DE ENTREVISTA

Los datos recopilados en la presente guía, serán tratados de forma confidencial.

Datos Generales:

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Siglas: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre del director o representante legal: \_\_\_\_\_

Años de Operación: \_\_\_\_\_

Tipo de Personalidad Jurídica: \_\_\_\_\_

(Asociación o Fundación)

Datos Administrativos y Financieros:

1- ¿Poseen estructura organizativa? Si----- No ---

Porque? \_\_\_\_\_

2- ¿Con que personal cuenta su organización?

Administrativo \_\_\_\_\_

Campo \_\_\_\_\_

3- ¿Que clase de proyectos financian?

a) Educación \_\_\_\_\_

b) Emergencia /Ayuda Humanitaria \_\_\_\_\_

c) Salud \_\_\_\_\_

d) Medio Ambiente \_\_\_\_\_

e) Vivienda \_\_\_\_\_

f) Desarrollo local \_\_\_\_\_

g) Genero y Desarrollo \_\_\_\_\_

h) Otros \_\_\_\_\_

4- ¿Cuales son las fuentes de financiamiento que poseen para que se ejecuten los proyectos?

- a) Internas \_\_\_\_\_
- b) Externas \_\_\_\_\_
- C) Otras \_\_\_\_\_

5- ¿Podría mencionar cuales son los requisitos más comunes que las organizaciones nacionales o internacionales establecen para hacer efectivo los desembolsos?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_

6- Entre las políticas administrativas y financieras, mencione las que considera mas importantes para verificar los proyectos que uds. Financian:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_

7- Poseen un documento que empare el compromiso de la contraparte con Uds.

- a) Convenio \_\_\_\_\_
- b) Contrato \_\_\_\_\_
- C) Otro \_\_\_\_\_

8-¿Que tipo de condiciones estipulan en el documento con que se comprometen?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9-¿Llevan contabilidad formal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

10-Se encuentra legalizada su contabilidad? Sí--- No---  
por que?\_\_\_\_\_

11-¿Quién es la persona designada para llevar los  
registros contables?  
\_\_\_\_\_

12-Cual es la forma en que la contraparte les brindan  
liquidación de gasto del proyecto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13-¿Qué clase de documentos respaldan la liquidación de  
gastos?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_

14-¿Tienen algún formato específico, para la presentación  
de los informes financieros?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15-¿Estos formatos les ayudan para ver con transparencia  
los gastos realizados en los proyectos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16-¿Quién es la persona designada para verificar la  
aplicación de los recursos financieros en la ejecución de  
proyectos?  
\_\_\_\_\_

17-¿Con que frecuencia las contrapartes les presentan  
informes financieros?

- a) Trimestral- anual \_\_\_\_\_
- b) Semestral - anual \_\_\_\_\_
- c) Anual \_\_\_\_\_



18- ¿Qué documentos respaldan los informes financieros trimestrales y semestrales?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

19- ¿Qué documentos respaldan los informes financieros anuales?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Fecha y Hora de entrevista: \_\_\_\_\_

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acevedo Acevedo, Arnoldo Antonio

El Control interno en ONG'S que administran fondos de organismos internacionales

1998

Benítez Ramón Antonio

Herramientas Financiero-Contables que permitan la eficiente administración de los recursos económicos. Caso práctico ORMUSA.

1996.

Comité Ejecutivo de Normas de Auditoria AICPA

Declaraciones Sobre Normas de Auditoria

Franklin Enrique Benjamín

Organización de empresas

1998

Fundación MCCH

Proyectos de Desarrollo Social

1999

FACS

ONG: Retos y Tareas a partir del 2000

Editarte.

2000.

González Víctor

Las ONG'S una nueva expresión de la Sociedad civil salvadoreña

2000.

Hernández Sanpieri Roberto.

Metodología de la Investigación II edición.

Mc Grow Hill.

2001.

Inmundo Lois V.

Manual de Supervisor Efectivo

Editorial Continental S.A. de C.V , México D.F

1984

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social

Guía para la presentación de proyectos.

Siglo Veintiuno Editores.

2000.

Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos.

Normas de Contabilidad Financiera.

No 21

Juárez Zepeda, Evelin Yanira

Modelo de estructura de organización para la eficiencia administrativa de las organizaciones no gubernamentales (ONG'S)

1998

Koohler

Diccionario Contable

1994.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y su reglamento

Editorial Jurídica Salvadoreña

2000.

Phil Bartle

Niveles de Supervisión

2000

Stoner James

Administración sexta edición.

Prentice – Hall Hispanoamericano.

1996.