

**HERRAMIENTAS CONCEPTUALES Y
PEDAGÓGICAS PARA EL ENFOQUE DE
FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO**





Proyecto “Gobernanza y desarrollo sostenible para la construcción de paz en Colombia: fortalecimiento de las organizaciones campesinas y sus propuestas de gestión territorial”

Financiado por la Unión Europea: CSO-LA/2016/380-483

Elaboración:

Cristián Julián Caro

Yoset Castillo

Forum Syd

Pedagogización:

Brayan Steven López

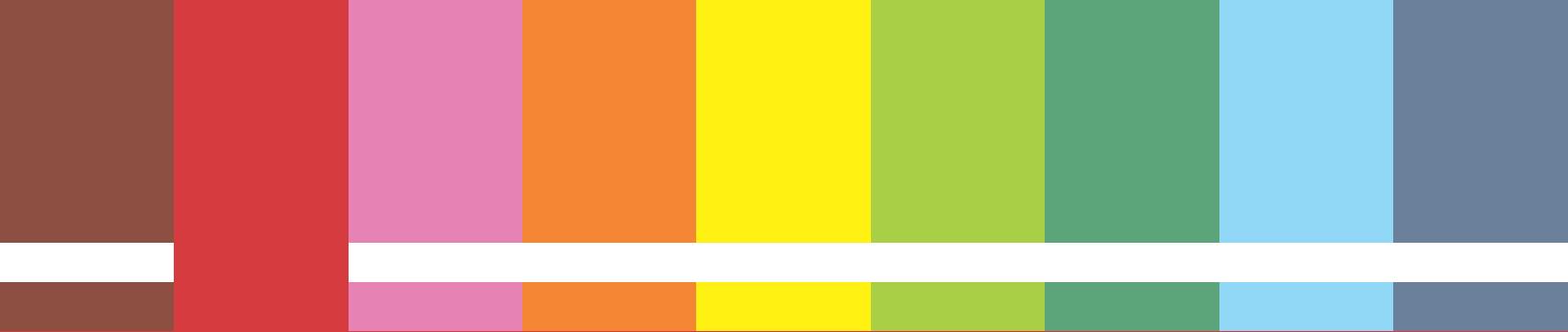
Corporación Memoria y Saber Popular

Diseño y diagramación:

Claudia Rodríguez Sánchez

Corporación Memoria y Saber Popular

Aclaraciones: Este material ha sido producido con el apoyo de la Unión Europea. Sin embargo, la Unión Europea no participó en la producción de este manual y no se hace responsable por sus contenidos.



HERRAMIENTAS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

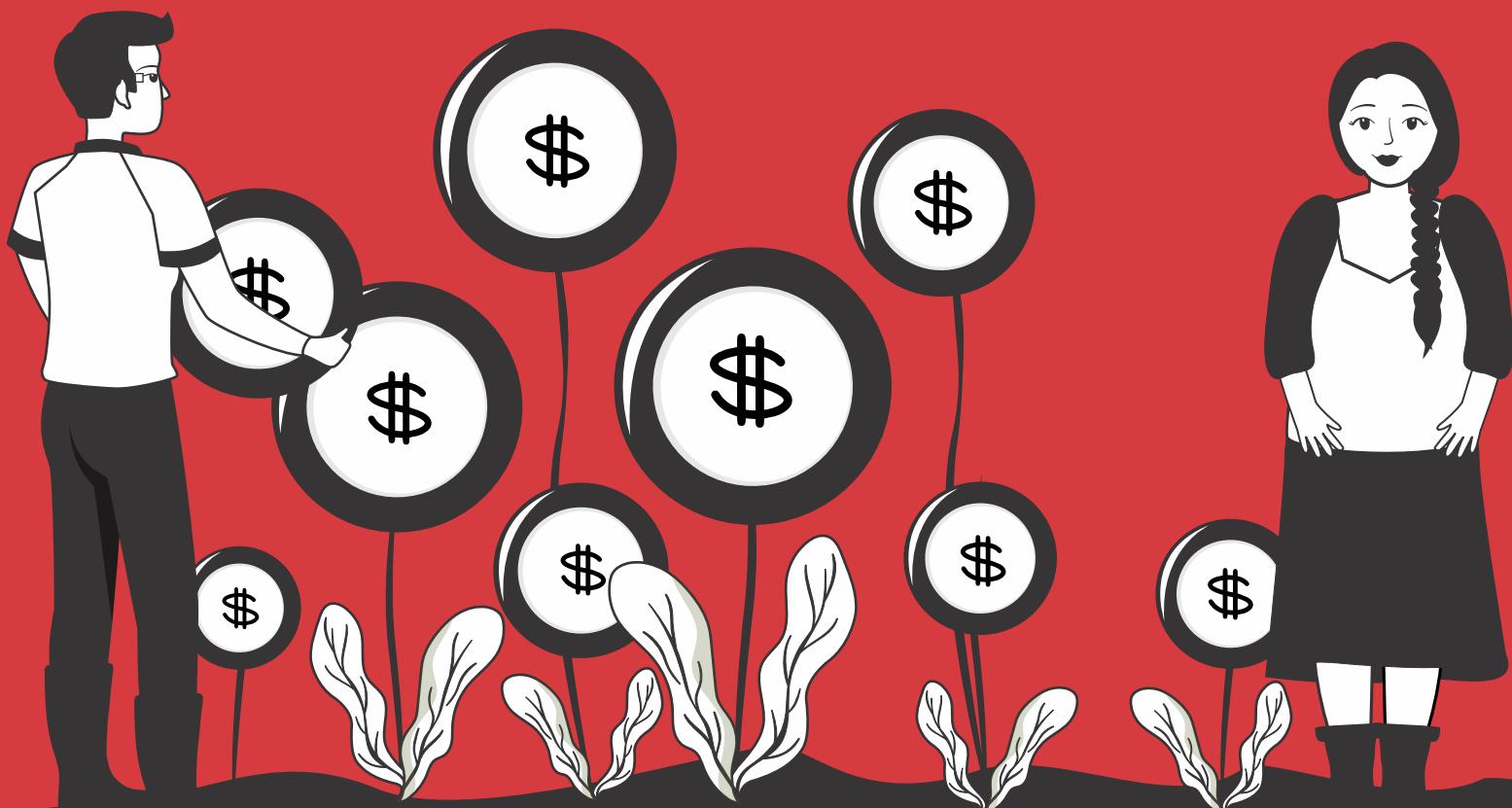
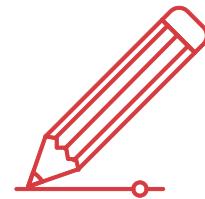
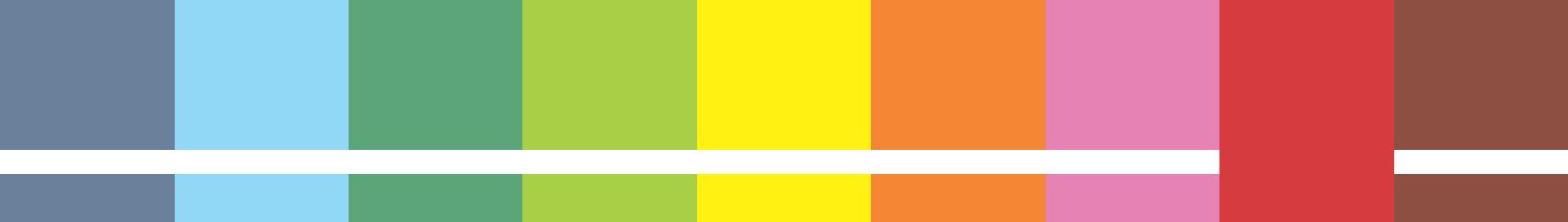


TABLA DE CONTENIDO

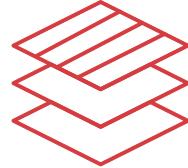


I. PRESENTACIÓN	5	EJERCICIO DIDÁCTICO 2	37
II. ¿CÓMO UTILIZAR ESTA CAJA DE HERRAMIENTAS?	6	¿Cuáles son los tipos de recursos con los que cuenta mi organización?	37
III. INSUMOS PARA LOS FORMADORES Y FORMADORAS	7	¿Cuáles son los tipos de gasto y qué debo tener en cuenta a la hora de presupuestar?	38
		Ejemplo de presupuesto de un proyecto financiado por organizaciones de cooperación internacional	41
IV. INTRODUCCIÓN AL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	10	EJERCICIO DIDÁCTICO 3	42
V. CONCEPTOS DEL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	12	ORGANIZAR	44
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	12	¿Qué es la Contabilidad?	44
FORMAS ASOCIATIVAS	13	¿Para qué sirve?	45
EJERCICIO DIDÁCTICO 1	28	¿Cómo se elabora la contabilidad?	45
¿Cuáles son las principales obligaciones legales y tributarias de las organizaciones sociales de base?	29	Paso a paso	45
Principales Obligaciones Legales	31	SOPORTES CONTABLES	47
Principales Obligaciones Tributarias	31	EJERCICIO DIDÁCTICO 4	56
¿Qué sucede si la organización social de base no cumple con sus obligaciones legales y tributarias?	32	REGISTROS CONTABLES	58
PLANIFICAR	33	¿Qué es un registro contable?	58
¿Qué es el presupuesto?	34	¿Para qué sirve?	58
¿Para qué sirve el presupuesto?	34	¿Cómo se hace un registro contable?	58
¿Cómo se hace un presupuesto?	34	¿Cómo se consolida la información contable?	59
Paso a paso	35	¿Cómo se lleva el libro diario?	59
		¿Cómo se lleva el libro mayor y balances?	60
		¿Cómo se lleva el libro de bancos?	61
		EJERCICIO DIDÁCTICO 5	62
		EJERCICIO DIDÁCTICO 6	63
		ESTADOS FINANCIEROS	64
		¿Qué son y para qué sirven los Estados Financieros?	64

¿Cuáles son los Estados Financieros Básicos?	64	MEJORAR	85
¿Qué es el Estado de Resultado?	64	¿Qué significa mejorar?	85
¿Cómo se hace un estado de resultado?	64	¿Qué es un plan de mejora?	86
Paso a paso	64	¿Cuál es la finalidad de un plan de mejora de las organizaciones sociales de base?	86
EJERCICIO DIDÁCTICO 7	66	¿Cuáles son los pasos para la elaboración de un plan de mejora para organizaciones sociales de base?	86
¿Qué es el Estado de Situación Financiera?	67	Paso a paso	88
¿Cómo se hace un Estado de Situación Financiera?	68	MOMENTO I	88
Paso a paso	68	DIAGNOSTICO DE LAS ÁREAS DE ÉNFASIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	88
EJERCICIO DIDÁCTICO 8	70	MOMENTO II	90
CONTROLAR Y EVALUAR	71	CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DE BASE	90
¿Qué es el control interno?	71	MOMENTO III	96
¿Para qué sirve hacer control interno en una organización?	72	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN MEJORA	96
¿Cuáles son los componentes principales del control interno?	72	VIII. BIBLIOGRAFÍA Y MATERIAL DE APOYO	100
EJERCICIO DIDÁCTICO 9	77		
¿Qué son los manuales de procedimientos de la organización?	78		
¿Para qué sirve contar con manuales de procedimientos en la organización?	78		
¿Cómo se hace un manual de procedimiento de una organización?	78		
Paso a paso	78		
Hacer del Manual de Procedimiento un documento oficial	80		
EJERCICIO DIDÁCTICO 10	84		



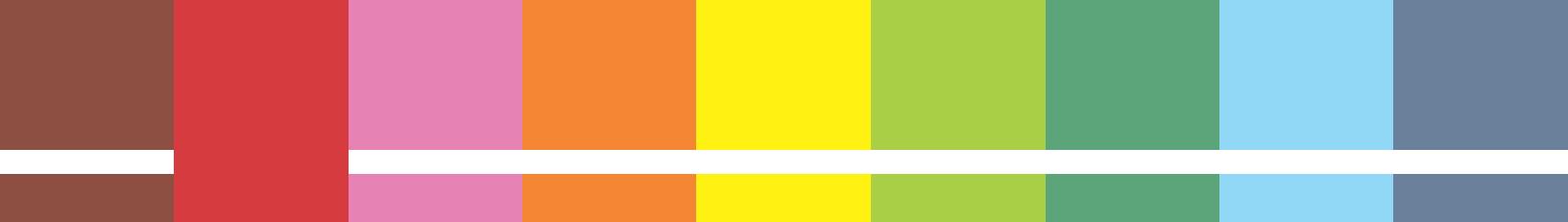
I.PRESENTACIÓN



Sean ustedes bienvenidos y bienvenidas a la caja de herramientas pedagógicas del proyecto “Tramo a tramo”, diseñada para el fortalecimiento de las organizaciones que hacen parte de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina ANZORC. Para esto se han definido nueve enfoques o perspectivas desde las que se realizarán los procesos de fortalecimiento organizativo. Éstos son:

-  **1. Género**
-  **2. Generacional**
- 3. Sostenibilidad ambiental**
- 4. Territorios interculturales**
- 5. Justicia comunitaria y buena gobernanza**
- 6. Economía del cuidado**
- 7. Economía solidaria**
- 8. Economía campesina**
- 9. Fortalecimiento administrativo y financiero**

Los contenidos de nuestra caja de herramientas están divididos en dos partes. La primera de ellas está dedicada a los principales conceptos que dan forma a cada uno de los enfoques. Y la segunda contiene una serie de ejercicios didácticos que nos permitirán diseñar y desarrollar procesos pedagógicos para el fortalecimiento de cada una de las organizaciones en los ámbitos que sea necesario.



II. ¿CÓMO UTILIZAR ESTA CAJA DE HERRAMIENTAS?



Cada uno de los enfoques y ejercicios que aquí se proponen están explicados de manera muy sencilla para facilitar su comprensión, así como su adecuación y aplicación en cada contexto y territorio. Para utilizar los ejercicios que aquí presentamos deberás tener en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1

Reconoce al grupo con el que vas a trabajar, sus contextos, sus debilidades y fortalezas organizativas para definir a partir de ahí, el tipo de ejercicios y contenidos que deberás trabajar con ellos y ellas.

Paso 2

Habiendo definido los temas a trabajar, prepárate muy bien, estudiando los conceptos aquí ofrecidos para cada enfoque.

Paso 3

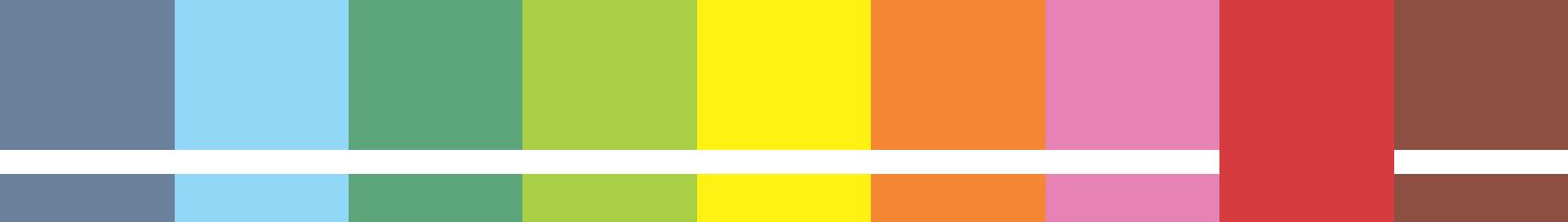
Escoge los ejercicios que realizarás en el taller, prepara los materiales, el lugar del encuentro y convoca al grupo con el que trabajarás.

Paso 4

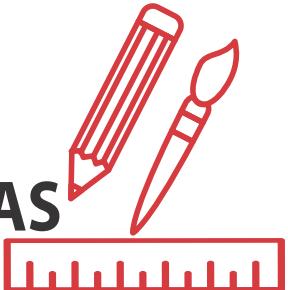
Desarrolla los ejercicios y evalúa los resultados con los y las participantes.

Paso 5

Sistematiza los resultados y lleva una memoria de ellos.



III. INSUMOS PARA LOS FORMADORES Y FORMADORAS



En cada momento de nuestras vidas aprendemos cosas nuevas y enseñamos a otras personas lo que sabemos de diferentes maneras, a veces sin siquiera proponérnoslo. Pero con la intención de generar cada vez mejores resultados en nuestros procesos educativos, es importante que reflexionemos acerca de la manera en que ocurren las dinámicas de enseñanza y aprendizaje entre las personas y grupos sociales. Esta reflexión en torno a la manera en que ocurre la educación, es lo que conocemos como pedagogía. A partir de esa reflexión, desde el equipo del proyecto hemos acordado los siguientes principios pedagógicos que deberán dar forma a nuestros procesos educativos. Tenlos en cuenta a la hora de diseñar y desarrollar los talleres con las organizaciones.

1

Acerca de la ética y el respeto. La educación es una relación social en la que se desarrollan procesos de enseñanza y aprendizaje en torno a diferentes temas y con distintas intencionalidades. En otras palabras, la educación es una relación entre personas que viven, sienten y sueñan, por lo que es de vital importancia pensar todo el tiempo cómo se pueden sentir en cada momento, con cada palabra y en cada acción de nuestros procesos pedagógicos. Realiza acuerdos previos con el grupo de participantes, donde se dejen por sentado algunos principios mínimos que garanticen que esto sea así; por ejemplo, “respetar la palabra de quien esté hablando y no exceder los tiempos establecidos para las intervenciones”, “no hacer chistes ni comentarios ofensivos a otras personas por sus condiciones de sexo, género, edad o pertenencia étnica”.

2

Nadie educa a nadie, nadie se educa solo, todos y todas nos educamos en comunidad. En los años sesenta un educador latinoamericano llamado Paulo Freire nos recordó que la educación es un proceso que ocurre en colectividad, pues es en el encuentro con otros y otras, con sus saberes y experiencias como podemos aprender y apropiarnos de nuevos conocimientos y habilidades. Intenta generar procesos de diálogo y construcción conjunta que propicien el intercambio de saberes y experiencias. No permitas que una sola persona se tome el uso de la palabra. Organiza los espacios de manera tal que todos y todas se puedan ver la cara al hablar, por esto es importante la disposición circular de las sillas donde las personas se sentarán durante cada taller.

3

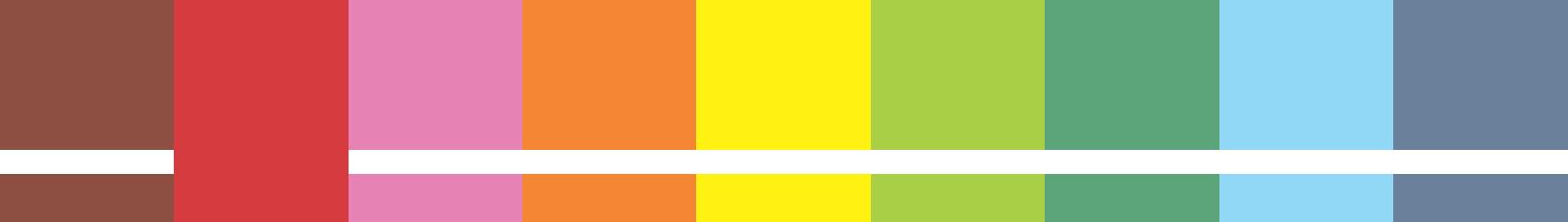
Ten en cuenta que todos y todas tenemos cosas por aprender y por enseñar, es decir, que todos y todas somos educadores y estudiantes a la vez. Involúcrate en los diálogos de saberes con humildad y propiciando relaciones horizontales. Recuerda que la tuya no es la última palabra, las personas con quienes realizamos nuestros procesos educativos suelen tener experiencias y saberes muy amplios que trascienden los nuestros. Por esto, nuestro lugar es el de mediadores entre sus saberes: es decir, entregamos preguntas más que respuestas.

4

El territorio es nuestro principal escenario pedagógico. El territorio es ese lugar que habitamos y llenamos de sentido a lo largo de nuestras vidas. En él se condensan nuestros relatos, experiencias, sueños y problemáticas. En la medida de lo posible recórrelo, conócelo e involúcralo en tus procesos educativos, incluyendo recorridos y caminatas en los que se puedan fortalecer las capacidades para interpretarlo crítica e integralmente.

5

Los procesos educativos que desde aquí se promueven tienen la intencionalidad de transformar nuestros contextos para la generación de mejores condiciones de vida. En esa medida, es importante que reconozcas permanentemente las preocupaciones, sueños y propuestas de las personas que habitan los territorios donde se realizan nuestros procesos.



IV. INTRODUCCIÓN AL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



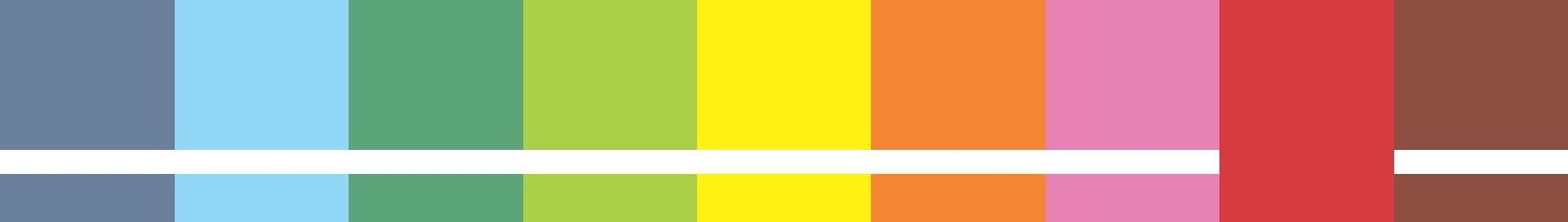
Una organización es entendida como un grupo de personas con sueños en común que deciden unirse. Esta unión se establece con ciertos objetivos que son plasmados en una misión (*¿Qué es lo que hago?*) y una visión (*¿A dónde quiero llegar?*).

Es importante aclarar que el solo hecho de trabajar en conjunto por una causa en común hace una organización, sin embargo en el marco colombiano para ser reconocidas como organización bajo una persona jurídica (Nombre de la organización y un número de identificación tributaria) se deben cumplir ciertos requisitos que en muchas ocasiones son algo confusos y que por esta razón es necesario fortalecer a las personas/organizaciones y elevar su capacidad en respuesta a las obligaciones a las que se enfrentan.

Por otro lado el tema estratégico es muy importante para darle un horizonte a las organizaciones y que su trabajo sea encaminado de manera ordenada para asegurar la sostenibilidad en el tiempo.

Las oportunidades y consecuencias que conlleva la constitución legal de las organizaciones sociales, impone a las mismas la generación de capacidades de orden administrativo y financiero que dé cuenta de una estructura interna sólida, capacitada en el manejo organizado, transparente, eficiente y responsable de recursos propios y de aquellos que provengan del desarrollo de su objeto social.

El propósito de la jornada para el fortalecimiento administrativo y financiero, es brindar algunas bases conceptuales y herramientas que sirvan a las asociaciones y/o

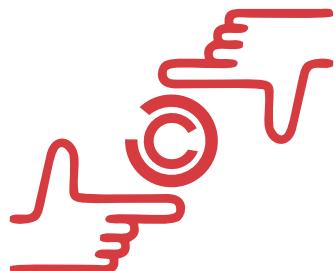


organizaciones sociales para adecuar sus aparatos administrativos al logro de sus objetos sociales y al cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias que les permitan la ejecución de sus agendas de forma coordinada, ordenada, orientada a resultados, responsable y en concordancia con las normativas existentes para minimizar los riesgos.

Esta jornada está dirigida a:

- Grupos de ciudadanos y ciudadanas que busquen mayor información de las ventajas y desventajas de la legalización de su organización y de las características de las diversas formas jurídicas existentes.
- Organizaciones sociales de base que ya están legalmente constituidas y que quieren identificar si la figura escogida corresponde a la misión, la visión y los objetivos definidos por el grupo, esto con el fin de decidir si la figura escogida es la que mejor permite lograr sus metas o si es mejor constituirse en otra forma asociativa.
- Organizaciones sociales de base que buscan identificar sus fortalezas y debilidades en las áreas administrativas y financieras para fortalecer lo que funciona y ajustar las fallas internas con el fin de actuar de manera transparente, efectiva y sostenible.

V. CONCEPTOS DEL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



Gráfica No 1:
Flujo para lograr la Gestión Administrativa y Financiera

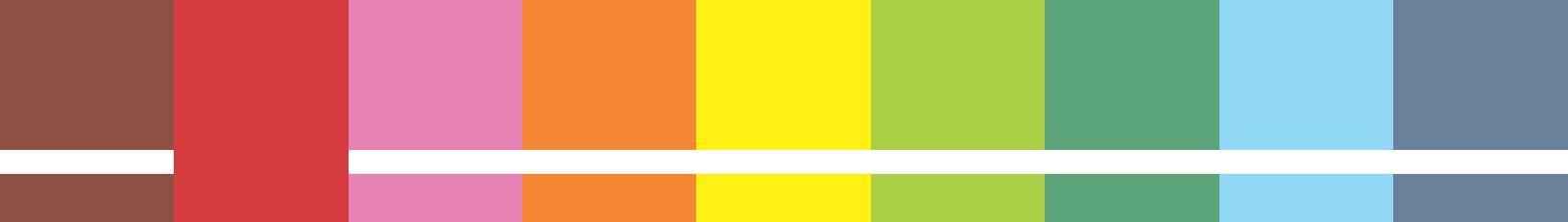
FORMAS ASOCIATIVAS



■ ¿Qué es la asociatividad?

La Asociatividad “es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo común”.(Perales Laverde, 2002).

Esta es entendida como la unión de voluntades de un grupo de personas para la consecución de un sueño u objetivo. La unión implica confianza, colaboración, compromiso y sobre todo trabajo en equipo.



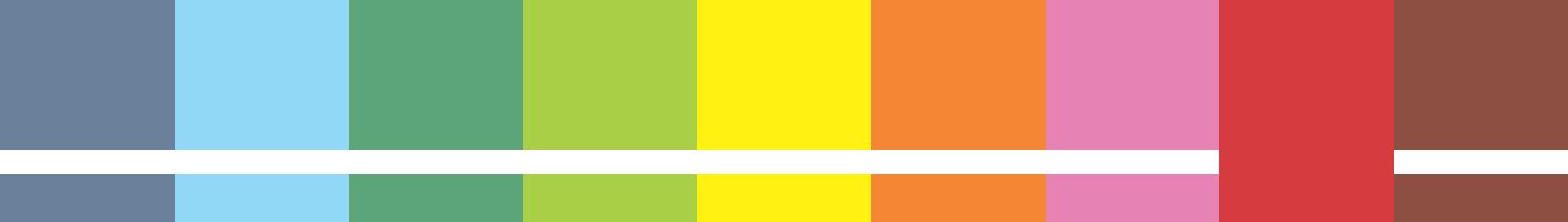
■ ¿Por qué se habla de formas asociativas?

La manera en la cual un grupo social se constituye en una organización en términos legales, es por medio de la constitución en una de las formas asociativas avaladas por la ley.

La Constitución colombiana en su artículo 38 dispone: « Está garantizado el derecho de libre asociación para el desarrollo de las actividades realizadas en sociedad ».

El artículo 103 establece que « el Estado contribuirá a la organización, promoción y formación de asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, de jóvenes, de beneficencia o de utilidad común no gubernamentales, sin atentar contra su autonomía, y con el fin de que éstas constituyan mecanismos democráticos de representación en las distintas instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública existente»

En Colombia, encontramos múltiples formas asociativas que de acuerdo a su finalidad se pueden agrupar en: i) sociedades con ánimo de lucro que son aquellas que tienen como objetivo generar utilidades para los socios y/o accionista, su fin es puramente comercial; y ii) sociedades sin ánimo de lucro cuyo objetivo es el desarrollo social, cooperativo, artístico y/o comunitario, estas generan excedentes los cuales deben ser redistribuidos en el desarrollo de su objeto social; a estas últimas se les abrevia como ESALES - Entidades sin Ánimo de Lucro-.



A la fecha y de acuerdo a la última reforma tributaria Ley 1819 de 2016 las entidades sin ánimo de lucro están clasificadas en tres grupos:

1

Entidades no contribuyentes y no declarantes según artículo 23 estatuto tributario Colombiano: «Entidades estatales, asociaciones de padres de familia; juntas de acción comunal; juntas de copropietarios (solo propiedad horizontal residencial); asociaciones de exalumnos; asociaciones de hogares comunitarios, infantiles y adultos mayores del ICBF»

2

Entidades no contribuyentes declarantes según artículo 23 estatuto tributario Colombiano: «Sindicatos, asociaciones gremiales, fondos de empleados, fondos mutuos de inversión, iglesias, partidos políticos; asociaciones y federaciones de Departamentos y Municipios, entidades de alcohólicos anónimos, los establecimientos públicos (incluidos los descentralizados); fondos de inversión, de valores y comunes, fondos de pensiones y cesantías»

3

Contribuyentes del Régimen Tributario Especial según el artículo 19 del estatuto tributario Colombiano «Asociaciones, corporaciones, fundaciones, cooperativas entre otras»

Esta última categoría será analizada en el siguiente cuadro comparativo (Agencia Presidencial para la Acción Social, 2008), (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2013):

1

TIPO DE ESAL CARACTERÍSTICAS

FUNDACIÓN

Son entes jurídicos sin ánimo de lucro que nacen de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas. Su finalidad es propender por el bienestar común y el desarrollo de actividades benéficas o de utilidad común, bien sea de un sector en particular de la población o de toda la comunidad.

CORPORACIÓN

Son entes jurídicos sin ánimo de lucro que nacen de la unión de personas con carácter solidario para el logro de objetivos comunes y el ofrecimiento de servicios.

ASOCIACIÓN

Son entes jurídicos sin ánimo de lucro que surgen de un acuerdo de voluntades de las personas, se vinculan mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social o de utilidad común.

COOPERATIVA

Son entes jurídicos sin ánimo de lucro. Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes.

Las personas asociadas son las aportantes (aportan dinero) y gestoras (administradoras del negocio). Es libre en el manejo y dirección de la empresa. Puede producir y distribuir bienes y servicios.

De acuerdo con la Ley 79 de 1998, las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades se clasifican en especializadas, multiactivas e integrales.

2

TIPO DE ESAL

NÚMERO DE PERSONAS PARA SU CONSTITUCIÓN

FUNDACIÓN

El número de fundadores/as mínimo es uno (1).



ASOCIACIÓN

Necesitan mínimo de dos (2) asociados/as para constituirlos.



CORPORACIÓN

El número mínimo de fundadores/as es dos (2).



COOPERATIVA

Se necesitan mínimo veinte (20) asociados/as . Diez (10) para las cooperativas de trabajo asociado y las cooperativas, agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras.



3

TIPO DE ESAL

PATRIMONIO DE LA ORGANIZACIÓN

FUNDACIÓN

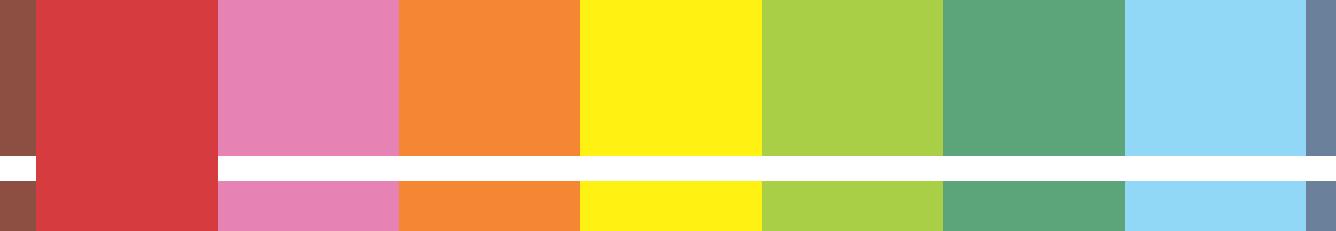
Aportes de los fundadores que comprende los bienes o dineros preexistentes a la realización efectiva del objeto social de la misma. No hay valor mínimo de patrimonio.



ASOCIACIÓN

Aportes de capital, cuotas de sostenimiento por parte de los asociados. Está prohibido el ánimo de lucro y el reparto de los excedentes, los cuales se deben reinvertir en el objeto social. El carácter de los aportes de sus miembros es voluntario y no retornable a los mismos.





CORPORACIÓN

Cuotas de sostenimiento, auxilios o donaciones por parte de los fundadores y rendimientos por actividades comerciales. Está prohibido el ánimo de lucro y el reparto de los excedentes, los cuales se deben reinvertir en el objeto social. El carácter de los aportes de sus miembros es voluntario y no retornable a los mismos.

COOPERATIVA

Con aportes sociales, fondos y reservas, auxilios y donaciones que reciba la cooperativa de sus asociados/as o terceros , su patrimonio es variable e ilimitado, no obstante los estatutos establecen un monto mínimo de aportes sociales de los asociados/as, no reducibles durante la existencia de la cooperativa. Las reservas sociales son irrepartibles al igual que el remanente.

4

TIPO DE ESAL REPRESENTANTE LEGAL

FUNDACIÓN

Presidente/a de la Junta Directiva

CORPORACIÓN

Presidente/a de la Junta Directiva (con su respectivo suplente)

ASOCIACIÓN

Presidente/a, Gerente (con su respectivo suplente).

COOPERATIVA

Gerente (con su respectivo suplente)

5

TIPO DE ESAL ÓRGANOS DE DECISIÓN , DIRECCIÓN Y CONTROL

FUNDACIÓN

Asamblea General de Socios y junta directiva.
Revisor fiscal si aplica.



7

TIPO DE ESAL ACTIVIDADES PERMITIDAS

FUNDACIÓN

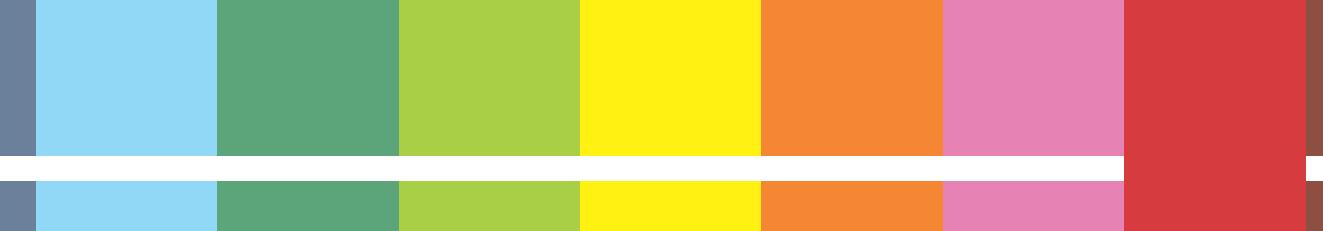
Deben enfocar su objeto social para que sea de interés general y con acceso a la comunidad.
Las 13 actividades permitidas:

1. Salud
2. Cultura
3. Ciencia y Tecnología e innovación
4. Actividades de desarrollo social
5. Actividades de protección al medio ambiente
6. Prevención del uso y consumo de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco
7. Promoción y apoyo a las actividades deportivas
8. Desarrollo empresarial
9. Promoción y apoyo a los derechos humanos y los objetivos globales de desarrollo
10. Promoción y mejoramiento de la administración de justicia
11. Promoción y apoyo a ESAL con actividades meritorias
12. Actividades de microcrédito.

ASOCIACIÓN

Deben enfocar su objeto social para que sea de interés general y con acceso a la comunidad.
Las 13 actividades permitidas:

1. Salud
2. Cultura
3. Ciencia y Tecnología e innovación
4. Actividades de desarrollo social
5. Actividades de protección al medio ambiente
6. Prevención del uso y consumo de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco
7. Promoción y apoyo a las actividades deportivas
8. Desarrollo empresarial
9. Promoción y apoyo a los derechos humanos y los objetivos globales de desarrollo
10. Promoción y mejoramiento de la administración de justicia
11. Promoción y apoyo a ESAL con actividades meritorias
12. Actividades de microcrédito.



CORPORACIÓN

Deben enfocar su objeto social para que sea de interés general y con acceso a la comunidad.

Las 13 actividades permitidas:

1. Salud
2. Cultura
3. Ciencia y Tecnología e innovación
4. Actividades de desarrollo social
5. Actividades de protección al medio ambiente
6. Prevención del uso y consumo de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco
7. Promoción y apoyo a las actividades deportivas
8. Desarrollo empresarial
9. Promoción y apoyo a los derechos humanos y los objetivos globales de desarrollo
10. Promoción y mejoramiento de la administración de justicia
11. Promoción y apoyo a ESAL con actividades meritorias
12. Actividades de microcrédito.

COOPERATIVA

Deben enfocar su objeto social a actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión de sus asociados, por ejemplo la producción o distribución de bienes y servicios que satisfagan la necesidad de sus asociados, sus familias o de la comunidad en general. Es preciso señalar que, las entidades del sector solidario que manejen, aprovechen o inviertan recursos de asociados o terceros o que desarrollen cualquier actividad que requiera autorización o reconocimiento especial, deberán obtenerlos y presentarlos previamente, para que proceda la inscripción y registro ante la entidad competente para tal fin (Circular 008 de 2012 de la Superintendencia de Industria y Comercio)

8

TIPO DE ESAL ¿CÓMO SE CONSTITUYE?

FUNDACIÓN

Inicialmente las personas naturales, que tienen la voluntad de asociarse y dar nacimiento a una persona jurídica sin ánimo de lucro deben celebrar la reunión o asamblea de constitución. Para el caso de las fundaciones, esta decisión puede emanar de un solo fundador y su decisión se puede plasmar en el acta o documento de constitución

ASOCIACIÓN

Inicialmente las personas naturales, que tienen la voluntad de asociarse y dar nacimiento a una persona jurídica sin ánimo de lucro deben celebrar la reunión o asamblea de constitución.

CORPORACIÓN

Inicialmente las personas naturales, que tienen la voluntad de asociarse y dar nacimiento a una persona jurídica sin ánimo de lucro deben celebrar la reunión o asamblea de constitución.

COOPERATIVA

Inicialmente las personas naturales, que tienen la voluntad de asociarse y dar nacimiento a una persona jurídica sin ánimo de lucro deben celebrar la reunión o asamblea de constitución.

9

TIPO DE ESAL OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

FUNDACIÓN

Tienen un Régimen especial, deben Declarar Renta en un 20%. Son responsables de la Retención en la Fuente. Exención: pueden quedar exentos del impuesto sobre la renta (tarifa 0%) sobre el beneficio o excedente neto, si cumplen las exigencias legales. El decreto Ley 019 de 2012, señaló que los libros que se deben registrar son los siguientes: Los libros de asociados o de fundadores. Los libros de acta del máximo órgano social (Asamblea o fundadores). Con todo, no es obligatorio registrar los libros de contabilidad.

CORPORACIÓN

Tienen un Régimen especial, deben Declarar Renta en un 20%. Son responsables de la Retención en la Fuente. Exención: pueden quedar exentos del impuesto sobre la renta (tarifa 0%) sobre el beneficio o excedente neto, si cumplen las exigencias legales. El decreto Ley 019 de 2012, señaló que los libros que se deben registrar son los siguientes: Los libros de asociados o de fundadores. Los libros de acta del máximo órgano social (Asamblea o fundadores). Con todo, no es obligatorio registrar los libros de contabilidad.

ASOCIACIÓN

Tienen un Régimen especial, deben Declarar Renta en un 20%. Son responsables de la Retención en la Fuente. Exención: pueden quedar exentos del impuesto sobre la renta (tarifa 0%) sobre el beneficio o excedente neto, si cumplen las exigencias legales. El decreto Ley 019 de 2012, señaló que los libros que se deben registrar son los siguientes: Los libros de asociados o de fundadores. Los libros de acta del máximo órgano social (Asamblea o fundadores). Con todo, no es obligatorio registrar los libros de contabilidad.

COOPERATIVA

El artículo 142 de la Ley 1819 de 2016 establece que las cooperativas "tributan sobre sus beneficios netos o excedentes a la tarifa única especial del veinte por ciento (20%)" y agrega que "Las cooperativas realizarán el cálculo de este beneficio neto o excedente de acuerdo con la ley y la normativa cooperativa vigente.

10

TIPO DE ESAL CONTROL Y VIGILANCIA

FUNDACIÓN

Generalmente lo hace el gobierno territorial por medio del órgano o entidad en la cual asuma esta responsabilidad. **Ejemplo:** Secretaría de Gobierno departamental o municipal.

ASOCIACIÓN

Generalmente lo hace el gobierno territorial por medio del órgano o entidad en la cual asuma esta responsabilidad. **Ejemplo:** Secretaría de Gobierno departamental o municipal.

CORPORACIÓN

Generalmente lo hace el gobierno territorial por medio del órgano o entidad en la cual asuma esta responsabilidad. **Ejemplo:** Secretaría de Gobierno departamental o municipal.

En casos de asociaciones con temas específicos (Deportes, educación, agricultura, etc.) la vigila el ministerio del sector o su representante a nivel territorial. **Ejemplo:** Asociaciones agropecuarias, la vigilancia la hace el ministerio de agricultura.

COOPERATIVA

El control de legalidad se tramita para las organizaciones de economía solidaria ante la Superintendencia de la Economía Solidaria dentro de los diez (10) días posteriores a la obtención del Certificado de Existencia y Representación Legal.

■ ¿Cuándo se entiende que mi organización está formalizada?

Se dice que una organización está legalmente constituida cuando cuenta con el Certificado de existencia y representación legal, es decir el **CERTIFICADO DE CÁMARA COMERCIO** y el Registro Único Tributario -RUT-.

		Formulario del Registro Único Tributario. Baja Principal		001	
Número de identificación para DIAN				Número de identificación para DIAN	
				 14157707212484(020)0014052021962	
13. Documento de identificación tributaria (DIT)		14. Dirección fiscal		15. Fecha expedición	
17-1-1-3-6-7		1		1968-06-05	
IDENTIFICACIÓN					
20. Tipo de identificación: Personas naturales o sucesores		21. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía		22. Número de identificación:	
23. Lugar de expedición: Colombia		24. Departamento: Bogotá D.C.		25. Distrito/Municipio: Bogotá	
26. Primer apellido: HERNANDEZ		27. Segundo apellido:		28. Primer nombre: JUAN ANTONIO	
29. Tercer apellido:					
30. Nombre comercial: JOYERIA Y RELIGERIA HISPANA					
UBICACION					
31. País: Colombia		32. Departamento: Bogotá D.C.		33. Distrito/Municipio: Bogotá	
34. Dirección: C.L. 1-1-10-6-13-11		35. Asentamiento: Calle 10		36. Telefono: 2622924	
37. Correo electrónico:					
CLASIFICACION					
Actividad principal			Otras actividades		
38. Código: 3-6-9-1 1984			39. Código: 1 2		
40. Fecha inicio actividad:			41. Fecha fin actividad:		
42. Actividad secundaria:			43. Actividad terciaria:		
Responsabilidades					
<input type="checkbox"/> 1. IVA <input type="checkbox"/> 2. Impuesto sobre la renta y complementos de la R.R. <input type="checkbox"/> 3. Impuesto sobre la lucro en el impuesto sobre <input type="checkbox"/> 4. IVA <input type="checkbox"/> 5. Impuesto sobre la lucro en el impuesto sobre <input type="checkbox"/> 6. IVA					
Unidades aduaneras					
44. Código: 2-2-2-3			45. Exportador		
<input type="checkbox"/> 46. Firma: <small>La información contenida en el formulario es de responsabilidad de quien lo suscribe y es considerada confidencial. Su uso es estrictamente interno por parte de las autoridades tributarias que tienen poder en conformidad Artículo 12 Decreto 2700 del 11 de Agosto de 1994.</small>			<input type="checkbox"/> 47. Firma: <small>El destinatario de la información que incluye la Firma del funcionario autorizado.</small>		
Para uso exclusivo de la DIAN					
48. Anexo:			49. Firma:		
<input type="checkbox"/> 50. Firma: <small>La información contenida en el formulario es de responsabilidad de quien lo suscribe y es considerada confidencial. Su uso es estrictamente interno por parte de las autoridades tributarias que tienen poder en conformidad Artículo 12 Decreto 2700 del 11 de Agosto de 1994.</small>			<input type="checkbox"/> 51. Firma: <small>El destinatario de la información que incluye la Firma del funcionario autorizado.</small>		
52. Firma:			53. Firma:		
54. Firma:			55. Firma:		
56. Firma:			57. Firma:		
58. Firma:			59. Firma:		
60. Firma:			61. Firma:		
62. Firma:			63. Firma:		
64. Firma:			65. Firma:		
66. Firma:			67. Firma:		
68. Firma:			69. Firma:		
70. Firma:			71. Firma:		
72. Firma:			73. Firma:		
74. Firma:			75. Firma:		
76. Firma:			77. Firma:		
78. Firma:			79. Firma:		
80. Firma:			81. Firma:		
82. Firma:			83. Firma:		
84. Firma:			85. Firma:		
86. Firma:			87. Firma:		
88. Firma:			89. Firma:		
90. Firma:			91. Firma:		
92. Firma:			93. Firma:		
94. Firma:			95. Firma:		
96. Firma:			97. Firma:		
98. Firma:			99. Firma:		
100. Firma:			101. Firma:		
102. Firma:			103. Firma:		
104. Firma:			105. Firma:		
106. Firma:			107. Firma:		
108. Firma:			109. Firma:		
110. Firma:			111. Firma:		
112. Firma:			113. Firma:		
114. Firma:			115. Firma:		
116. Firma:			117. Firma:		
118. Firma:			119. Firma:		
120. Firma:			121. Firma:		
122. Firma:			123. Firma:		
124. Firma:			125. Firma:		
126. Firma:			127. Firma:		
128. Firma:			129. Firma:		
130. Firma:			131. Firma:		
132. Firma:			133. Firma:		
134. Firma:			135. Firma:		
136. Firma:			137. Firma:		
138. Firma:			139. Firma:		
140. Firma:			141. Firma:		
142. Firma:			143. Firma:		
144. Firma:			145. Firma:		
146. Firma:			147. Firma:		
148. Firma:			149. Firma:		
150. Firma:			151. Firma:		
152. Firma:			153. Firma:		
154. Firma:			155. Firma:		
156. Firma:			157. Firma:		
158. Firma:			159. Firma:		
160. Firma:			161. Firma:		
162. Firma:			163. Firma:		
164. Firma:			165. Firma:		
166. Firma:			167. Firma:		
168. Firma:			169. Firma:		
170. Firma:			171. Firma:		
172. Firma:			173. Firma:		
174. Firma:			175. Firma:		
176. Firma:			177. Firma:		
178. Firma:			179. Firma:		
180. Firma:			181. Firma:		
182. Firma:			183. Firma:		
184. Firma:			185. Firma:		
186. Firma:			187. Firma:		
188. Firma:			189. Firma:		
190. Firma:			191. Firma:		
192. Firma:			193. Firma:		
194. Firma:			195. Firma:		
196. Firma:			197. Firma:		
198. Firma:			199. Firma:		
200. Firma:			201. Firma:		
202. Firma:			203. Firma:		
204. Firma:			205. Firma:		
206. Firma:			207. Firma:		
208. Firma:			209. Firma:		
210. Firma:			211. Firma:		
212. Firma:			213. Firma:		
214. Firma:			215. Firma:		
216. Firma:			217. Firma:		
218. Firma:			219. Firma:		
220. Firma:			221. Firma:		
222. Firma:			223. Firma:		
224. Firma:			225. Firma:		
226. Firma:			227. Firma:		
228. Firma:			229. Firma:		
230. Firma:			231. Firma:		
232. Firma:			233. Firma:		
234. Firma:			235. Firma:		
236. Firma:			237. Firma:		
238. Firma:			239. Firma:		
240. Firma:			241. Firma:		
242. Firma:			243. Firma:		
244. Firma:			245. Firma:		
246. Firma:			247. Firma:		
248. Firma:			249. Firma:		
250. Firma:			251. Firma:		
252. Firma:			253. Firma:		
254. Firma:			255. Firma:		
256. Firma:			257. Firma:		
258. Firma:			259. Firma:		
260. Firma:			261. Firma:		
262. Firma:			263. Firma:		
264. Firma:			265. Firma:		
266. Firma:			267. Firma:		
268. Firma:			269. Firma:		
270. Firma:			271. Firma:		
272. Firma:			273. Firma:		
274. Firma:			275. Firma:		
276. Firma:			277. Firma:		
278. Firma:			279. Firma:		
280. Firma:			281. Firma:		
282. Firma:			283. Firma:		
284. Firma:			285. Firma:		
286. Firma:			287. Firma:		
288. Firma:			289. Firma:		
290. Firma:			291. Firma:		
292. Firma:			293. Firma:		
294. Firma:			295. Firma:		
296. Firma:			297. Firma:		
298. Firma:			299. Firma:		
300. Firma:			301. Firma:		
302. Firma:			303. Firma:		
304. Firma:			305. Firma:		
306. Firma:			307. Firma:		
308. Firma:			309. Firma:		
310. Firma:			311. Firma:		
312. Firma:			313. Firma:		
314. Firma:			315. Firma:		
316. Firma:			317. Firma:		
318. Firma:			319. Firma:		
320. Firma:			321. Firma:		
322. Firma:			323. Firma:		
324. Firma:			325. Firma:		
326. Firma:			327. Firma:		
328. Firma:			329. Firma:		
330. Firma:			331. Firma:		
332. Firma:			333. Firma:		
334. Firma:			335. Firma:		
336. Firma:			337. Firma:		
338. Firma:			339. Firma:		
340. Firma:			341. Firma:		
342. Firma:			343. Firma:		
344. Firma:			345. Firma:		
346. Firma:			347. Firma:		
348. Firma:			349. Firma:		
350. Firma:			351. Firma:		
352. Firma:			353. Firma:		
354. Firma:			355. Firma:		
356. Firma:			357. Firma:		
358. Firma:			359. Firma:		
360. Firma:			361. Firma:		
362. Firma:			363. Firma:		
364. Firma:			365. Firma:		
366. Firma:			367. Firma:		
368. Firma:			369. Firma:		
370. Firma:			371. Firma:		
372. Firma:			373. Firma:		
374. Firma:			375. Firma:		
376. Firma:			377. Firma:		
378. Firma:			379. Firma:		
380. Firma:			381. Firma:		
382. Firma:			383. Firma:		
384. Firma:			385. Firma:		
386. Firma:			387. Firma:		
388. Firma:			389. Firma:		
390. Firma:			391. Firma:		
392. Firma:			393. Firma:		
394. Firma:			395. Firma:		
396. Firma:			397. Firma:		
398. Firma:			399. Firma:		
400. Firma:			401. Firma:		
402. Firma:			403. Firma:		
404. Firma:			405. Firma:		
406. Firma:			407. Firma:		
408. Firma:			409. Firma:		
410. Firma:			411. Firma:		
412. Firma:			413. Firma:		
414. Firma:			415. Firma:		
416. Firma:			417. Firma:		
418. Firma:			419. Firma:		
420. Firma:			421. Firma:		
422. Firma:			423. Firma:		
424. Firma:			425. Firma:		
426. Firma:			427. Firma:		
428. Firma:			429. Firma:		
430. Firma:			431. Firma:		
432. Firma:			433. Firma:		
434. Firma:			435. Firma:		
436. Firma:			437. Firma:		
438. Firma:			439. Firma:		
440. Firma:			441. Firma:		
442. Firma:			443. Firma:		
444. Firma:			445. Firma:		
446. Firma:			447. Firma:		
448. Firma:			449. Firma:		
450. Firma:			451. Firma:		
452. Firma:			453. Firma:		
454. Firma:			455. Firma:		
456. Firma:			457. Firma:		
458. Firma:			459. Firma:		
460. Firma:			461. Firma:		
462. Firma:			463. Firma:		
464. Firma:			465. Firma:		
466. Firma:			467. Firma:		
468. Firma:			469. Firma:		
470. Firma:			471. Firma:		
472. Firma:			473. Firma:		
474. Firma:			475. Firma:		
476. Firma:			477. Firma:		
478. Firma:			479. Firma:		
480. Firma:			481. Firma:		
482. Firma:			483. Firma:		
484. Firma:			485. Firma:		
486. Firma:			487. Firma:		
488. Firma:			489. Firma:		
490. Firma:			491. Firma:		
492. Firma:			493. Firma:		
494. Firma:			495. Firma:		
496. Firma:			497. Firma:		
498. Firma:			499. Firma:		
500. Firma:			501. Firma:		
502. Firma:			503. Firma:		
504. Firma:			505. Firma:		
506. Firma:			507. Firma:		
508. Firma:			509. Firma:		
510. Firma:			511. Firma:		
512. Firma:			513. Firma:		
514. Firma:			515. Firma:		
516. Firma:			517. Firma:		
518. Firma:			519. Firma:		
520. Firma:			521. Firma:		
522. Firma:			523. Firma:		
524. Firma:			525. Firma:		
526. Firma:			527. Firma:		
528. Firma:			529. Firma:		
530. Firma:			531. Firma:		
532. Firma:			533. Firma:		
534. Firma:			535. Firma:		
536. Firma:			537. Firma:		
538. Firma:			539. Firma:		
540. Firma:			541. Firma:		
542. Firma:			543. Firma:		
544. Firma:			545. Firma:		
546. Firma:			547. Firma:		
548. Firma:			549. Firma:		
550. Firma:			551. Firma:		
552. Firma:			553. Firma:		
554. Firma:			555. Firma:		
556. Firma:			557. Firma:		
558. Firma:			559. Firma:		
560. Firma:			561. Firma:		
562. Firma:			563. Firma:		
564. Firma:			565. Firma:		
566. Firma:			567. Firma:		
568. Firma:			569. Firma:		
570. Firma:			571. Firma:		
572. Firma:			573. Firma:		
574. Firma:			575. Firma:		
576. Firma:			577. Firma:		
578. Firma:			579. Firma:		
580. Firma:			581. Firma:		
582. Firma:			583. Firma:		
584. Firma:			585. Firma:		
586. Firma:			587. Firma:		
588. Firma:			589. Firma:		
590. Firma:			591. Firma:		
592. Firma:			593. Firma:		
594. Firma:			595. Firma:		
596. Firma:			597. Firma:		
598. Firma:			599. Firma:		
600. Firma:			601. Firma:		
602. Firma:			603. Firma:		
604. Firma:			605. Firma:		
606. Firma:			607. Firma:		
608. Firma:			609. Firma:		
610. Firma:			611. Firma:		
612. Firma:			613. Firma:		
614. Firma:			615. Firma:		
616. Firma:			617. Firma:		
618. Firma:			619. Firma:		
620. Firma:			621. Firma:		
622. Firma:			623. Firma:		
624. Firma:			625. Firma:		
626. Firma:			627. Firma:		
628. Firma:			629. Firma:		
630. Firma:			631. Firma:		
632. Firma:			633. Firma:		
634. Firma:			635. Firma:		
636. Firma:			637. Firma:		
638. Firma:			639. Firma:		
640. Firma:			641. Firma:		

En el Registro Único Tributario – RUT, se encuentra la información relacionada con la actividad económica que desarrolla la organización y sus obligaciones tributarias.

En el **CERTIFICADO DE CÁMARA Y COMERCIO** se registra la información básica de la organización como es el número de **NIT** (Número de Identificación Tributaria), el objeto social, el patrimonio, las facultades del representante legal, las funciones de la junta directiva u órgano de dirección, duración de la organización y el nombre de la entidad que ejerce control y vigilancia.

a	Identificación: Datos básicos como el nombre o razón social y número de Nit o identificación tributaria de la organización (<i>Ovalo Número 1</i>)
b	Ubicación: Los datos de domicilio y contacto de la organización.
c	Clasificación: En esta sección del documento se encuentra el código de la “actividad económica” (<i>Ovalo Número 2</i>) Que desarrolla la organización, luego en la casilla Responsabilidades se hayan los códigos y descripción de las obligaciones tributarias que tiene la organización. (<i>Ovalo Número 3</i>) Posteriormente se detallan esas obligaciones (<i>Ovalo Número 4</i>).

d

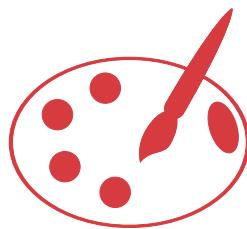
Casilla de uso exclusivo de la DIAN:

En esta casilla se encuentra la fecha en la cual expedido el RUT (Ovalo Número 5) y la firma del representante legal y del funcionario que apoyo el proceso. (*Ovalo Número 6*)

NOTA

Independientemente de la finalidad de la organización, nada la exonerá del cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias que adquiere con su constitución legal.

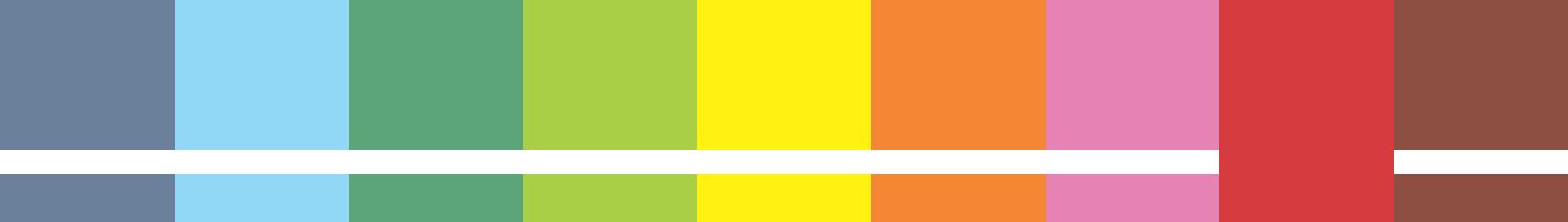
La organización debe tener presente que su RUT como el de las personas, empresas u otras organizaciones con las que realicen compras de bienes o servicios debe ser actualizado anualmente (última reforma tributaria).



EJERCICIO DIDÁCTICO 1

Se entregarán piezas de rompecabezas y en grupos de 4 personas unirán las piezas para obtener un RUT y una Cámara de Comercio. Posteriormente cada organización tomara sus documentos legales y procederán a diligenciar la siguiente información:

Información legal y tributaria de mi organización	Respuesta
a. ¿Cuál es el Número de Identificación Tributaria de mi organización?	
b. ¿Cuál es el objeto social de mi organización?	
c. Escribir las actividades que puede desarrollar mi organización.	
d. ¿Cuál es la fecha de duración registrada en el certificado de cámara y comercio de mi organización?	
e. ¿Qué entidad ejerce supervisión, control y vigilancia a las actuaciones mi organización?	
f. En el RUT de mi organización ¿Cuáles son los códigos de las actividades que puede desarrollar?	
g. ¿Cuáles son los códigos de las responsabilidades tributarias que tiene mi organización?	
h. Escribir los nombres de las responsabilidades tributarias que tiene mi organización.	
i. ¿Cuál es la fecha de expedición del RUT de mi organización?	



■ ¿Cuáles son las principales obligaciones legales y tributarias de las organizaciones sociales de base?

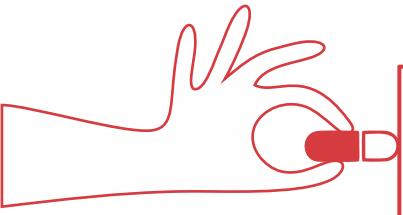
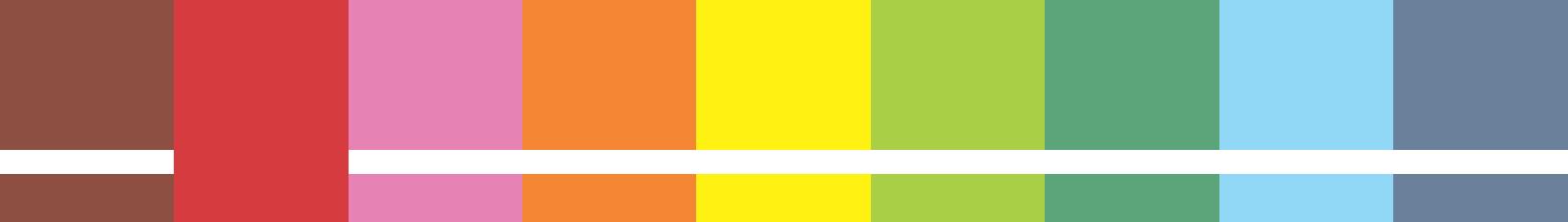


Cápsula informativa

Con Ley 1819 de 2016 (Reforma tributaria) se han endurecido algunos requisitos para las entidades sin ánimo de lucro (ESALES) con el fin de permanecer en el régimen especial (impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento 20%). Con la reforma se incluyó la descripción de actividades meritorias que corresponden a las actividades que deben ejercer las ESALES para estar catalogadas en régimen especial (Ver punto 7. Actividades permitidas en cuadro comparativo).

Adicional se establecieron ciertas obligaciones mencionadas en el estatuto tributario en sus artículos 356, 356-1 y 356-2, a continuación se detallan algunas importantes:

- El presupuesto destinado a remunerar, retribuir o financiar cualquier erogación, en dinero o en especie, por nómina, contratación o comisión, a las personas que ejercen cargos directivos y gerenciales de las entidades contribuyentes de que trata el artículo 19 de este Estatuto que tengan ingresos brutos anuales superiores a 3.500 UVT, no podrá exceder del treinta por ciento (30%) del gasto total anual de la respectiva entidad.
- Los contribuyentes pertenecientes al Régimen Tributario Especial actualizarán ante la DIAN anualmente su calificación de

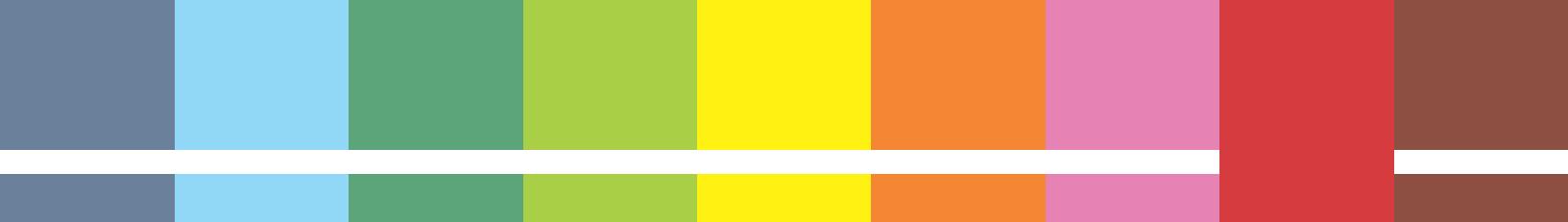


contribuyentes del Régimen Tributario Especial contenido en el RUT, por regla general, con la simple presentación de la declaración de renta y las entidades que hayan obtenido ingresos superiores a 160.000 Unidad de Valor Tributario -UVT- en al año inmediatamente anterior (Por ejemplo el del año 2018 se fijó en \$33.156), deberán enviar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, en los términos que establezca el Gobierno Nacional, una memoria económica sobre su gestión, incluyendo una manifestación del representante legal y el revisor fiscal en la cual se acompañe la declaración de renta en que haga constar que durante el año al cual se refiere la declaración han cumplido con todos los requisitos exigidos por la ley, como reiteración de la solicitud de las exenciones solicitadas en la declaración, con la actualización de la información de la plataforma de transparencia.

■ Se admitirán pagos laborales a los administradores y al representante legal, siempre y cuando la entidad demuestre el pago de los aportes a la seguridad social y parafiscal. Para ello, el representante legal deberá tener vínculo laboral.

■ Se deben registrar ante la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia, los recursos de cooperación internacional.

■ Si miembros de junta directiva, fundadores, representantes legales o directivos son sancionados penalmente (delitos contra la administración pública, el orden económico social y contra el patrimonio económico) o se les declara la caducidad de un contrato celebrado con una entidad pública; la ESAL a la que

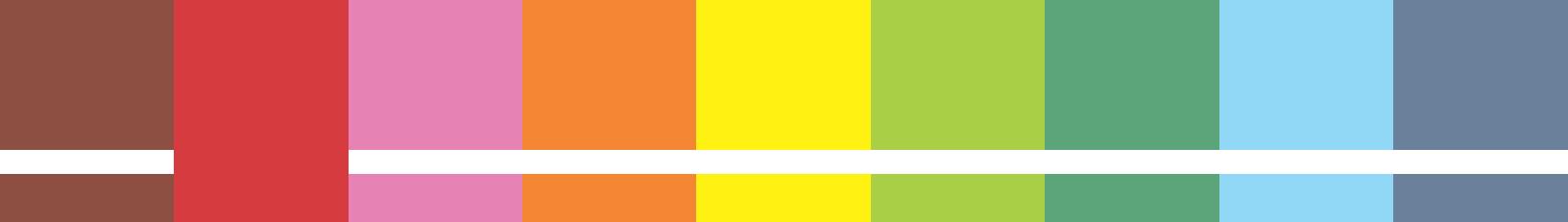


Principales Obligaciones Legales

- Actualización estatutos cuando se requiera
- Actualización anual de matrícula o registro mercantil ante cámara de comercio.
- Registro de nombramientos y reformas estatutarias ante cámara de comercio.
- Llevar libro de asociados y libro de actas.
- Elaborar y presentar estados financieros anuales de acuerdo a normas internacionales o norma aplicable.
- Envío de informes a los entes de vigilancia (alcaldías, gobernaciones, superintendencias entre otras).

Principales Obligaciones Tributarias

- Impuesto de renta y complementario régimen especial (Tarifa 20%)
- Retención en la fuente a título de renta
- Informante de exógena (medios magnéticos)
- Obligación a facturar por ingresos bienes y/o servicios excluidos
- Obligaciones de Orden Departamental e Impuesto de Industria y Comercio, avisos y tableros / retenciones de Industria y comercio (ICA)
 - Orden Municipal
- Anualmente calificación régimen especial ante la DIAN.



■ ¿Qué sucede si la organización social de base no cumple con sus obligaciones legales y tributarias?

En caso de no cumplir con las fechas, los formatos y los cálculos de las diferentes declaraciones y pagos en función de las responsabilidades legales o tributarias a las que se está obligado se pueden acarrear con sanciones, estas son las más comunes:

a	Sanción por extemporaneidad. (No presentar la declaración en las fechas establecidas)
b	Sanción por corrección. (Corregir la declaración después de presentada)
c	Sanción por errores aritméticos. (Errores por operaciones, sumas, restas o cálculos erróneos)
d	Sanción por inexactitud. (Omisión de ingresos o elevación de los costos/gastos de la organización)



NOTA

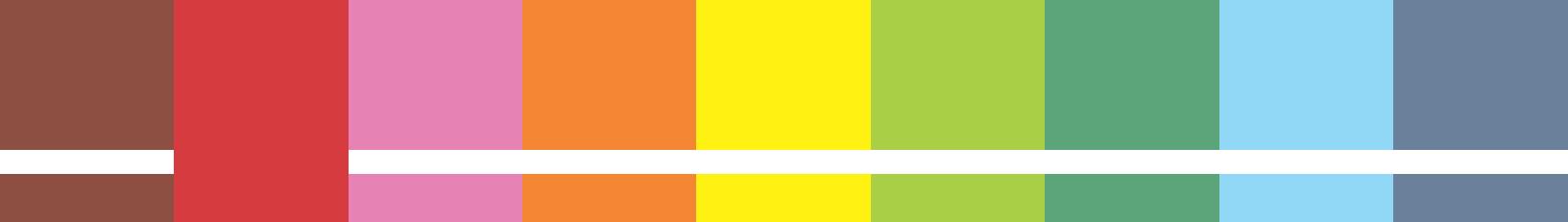
Si la organización no corrige, reincide o se mantiene en el incumplimiento de la obligación legal o tributaria, las sanciones serán más graves, se puede dar la pérdida del patrimonio personal del/la representante legal e integrantes de la junta directiva u órgano de decisión u hasta la cárcel en casos extremos.

Por otro lado de acuerdo a la reforma tributaria Ley 1819 de 2016 al no cumplirse las condiciones mencionadas en el subcapítulo anterior puede caducar la pertenencia en el régimen especial lo que quiere decir que se calcularía 35% de impuesto de renta sobre el excedente como una empresa común y corriente.

PLANIFICAR



Gráfica No 4:
Flujo para lograr la Gestión Administrativa y Financiera. Paso 2.

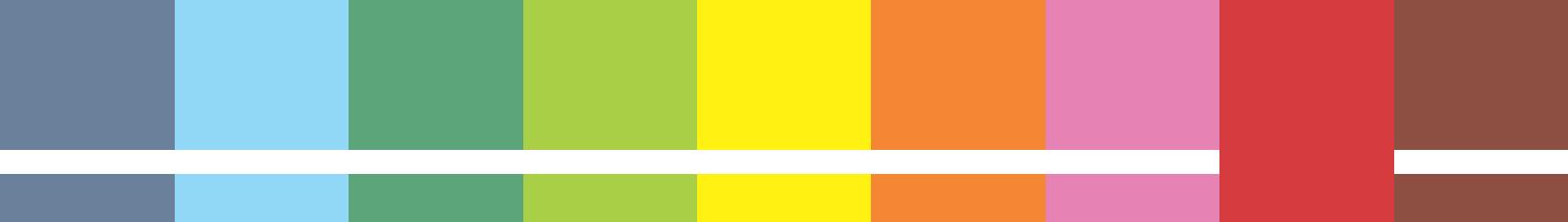


■ ¿Qué es el presupuesto?

El presupuesto es un instrumento de planificación del trabajo de la organización, que permite ver cuanto costará realizar las actividades previstas (los gastos) y que cantidad de recursos necesitará para cubrir esos gastos (los ingresos), calculados en términos monetarios.

¿Para qué sirve el presupuesto?

- Conocer en términos económicos y financieros cuánto cuesta la operación e inversión del plan estratégico de la organización.
- Tener claros los gastos y costos fijos de la organización, es decir los indispensables para poder funcionar.
- Tener claros los gastos de las actividades que realiza la organización en el desarrollo del objeto social.
- Proyectar los ingresos o recursos requeridos para la ejecución de las actividades que en razón del objeto social hace la organización.
- Evaluar y monitorear la gestión financiera de la organización.



■ ¿Cómo se hace un presupuesto?

Paso a paso



Paso 1

Identifico las prioridades de la organización. ¿Cuáles es el objeto social de la organización?, ¿Qué actividades serán necesarias para alcanzar el objeto social y quién es el/la responsable? ¿Si las actividades que realizo se enmarcan en el desarrollo del objeto social?

Paso 2

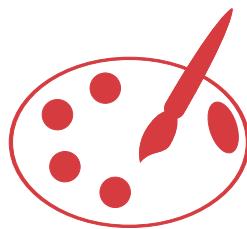
Identifico el capital (recursos con los que cuenta la organización en el momento de la constitución) y los ingresos de la asociación (La plata que le entra a la organización y de donde viene). ¿Qué recursos tienen la organización?, ¿De dónde vienen los recursos de la organización?

Paso 3

Identifico los gastos o costos (Lo que uso para desarrollar las actividades y proyectos de la organización) ¿Qué tipo de gasto se debe ejecutar para realizar las actividades de la organización?, ¿Cuánto costaran la realización de las actividades de la organización?, ¿Cuándo voy a implementar las actividades?

**Paso
4**

Identifico si son suficientes los recursos que tengo para hacer las actividades de la organización. ¿Con lo que hay en la organización se pueden desarrollar las actividades previstas?, ¿Necesito de otros recursos para desarrollar las actividades de la organización? En el caso que no alcance la plata ¿Cómo consigo lo que hace falta para el desarrollo de las actividades de la asociación?



EJERCICIO DIDÁCTICO 2

Con los pasos anteriormente mencionados identifique lo que necesitaría para conseguir el siguiente objetivo de la organización: "Incrementar el conocimiento de los/las miembros de la organización en implementación de huertas caseras". Utilizar la lluvia de ideas y luego categorizar las ideas en los 4 PASOS.

■ ¿Cuáles son los tipos de recursos con los que cuenta mi organización?

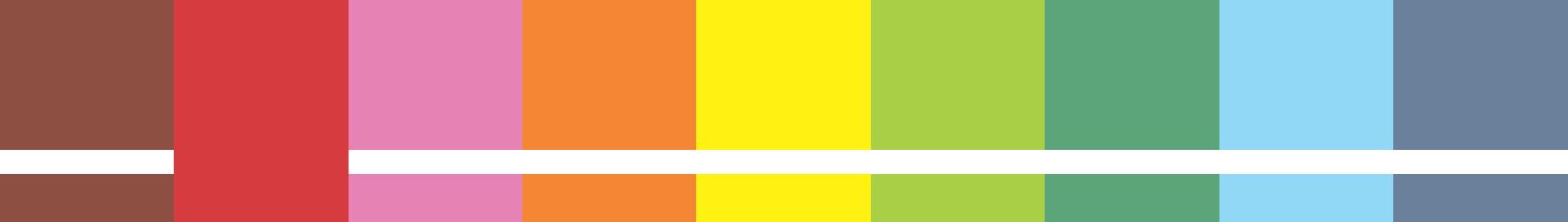
Es importante aclarar que cuando hablamos de recursos no solamente estamos refiriéndonos al dinero con que cuenta la organización. Existen diversas categorías de recursos que debo tener en mente para llevar a cabo la misión organizacional y las diferentes actividades propuestas. Acá encontramos un ejemplo de los tipos de recursos

● Humanos

- **De (talento) humano:** personal operativo, misional.
- **Expertos/consultores/voluntarios/pasantes:** Experiencias.

● Tangibles

- **Financieros:** Dinero.
- **Físicos:** materiales, equipos, máquinas, muebles, enseres, vehículos, estantes, archivadores.
Libros, cartillas, documentos impresos.



Intangibles

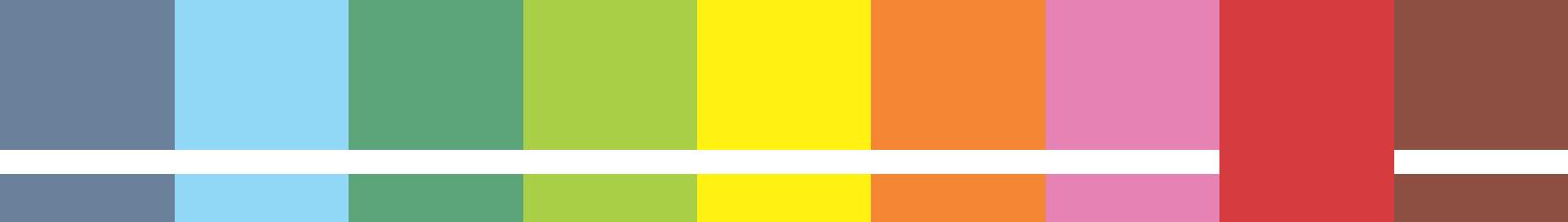
- **De información:** Conocimiento del contexto, experiencia las temáticas que la organización trabaja,
- **Tecnológicos:** Softwares, aplicaciones, programas, avances en tecnología

Posteriormente al identificar y aclarar los diversos tipos de recursos con los que se cuenta es importante hacer una cuantificación de los mismos, es decir cada recurso tiene un valor y representa un monto que debe ser reflejado en los estados financieros (más adelante se explicarán las bases de los estados financieros).

■ ¿Cuáles son los tipos de gasto y qué debo tener en cuenta a la hora de presupuestar?

La estructura de presupuesto puede ser creada por la organización no hay una estructura única o una estructura inmodificable, lo que sí es verdad es que se deben tener en cuenta ciertos criterios para que un presupuesto sea entendible y claro para todas las personas parte de la organización no solo para el personal financiero/administrativo, tesorero/a o contador/a.

En primer lugar es importante catalogar que tipo de Gasto se necesita para llevar a cabo la misión de la organización y así las actividades propuestas. Podemos encontrar las siguientes categorías que son denominadas **Líneas presupuestales:**

- 
- Gastos de Recursos humano, personal, consultores/as o expertos/as temáticos.
 - Gastos Administrativos/costos fijos
 - Gastos de Equipos
 - Gastos de actividades

Posteriormente cada una de las líneas presupuestales necesita un detalle que permita entender la lógica de implementación, a este detalle se le denomina Partidas Presupuestales como por ejemplo:

LINEA 1

Gastos de Recursos humano, personal, consultores o expertos temáticos.

Partida 1: Asesor/a temático en medio ambiente

Partida 2: Contador/a

Partida 3: Coordinador/a

LINEA 2

Gastos Administrativos/costos fijos

Partida 1: Papelería

Partida 2: Servicio de agua

Partida 3: Servicio mensajería

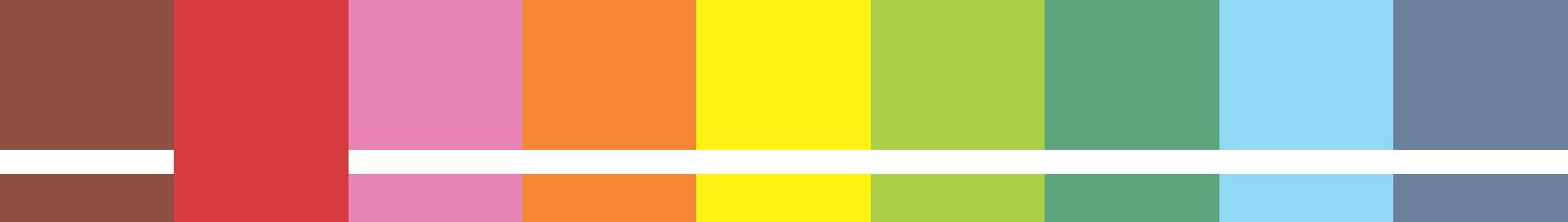
LINEA 3

Gastos de Equipos

Partida 1: Computador portátil

Partida 2: Impresora

Partida 3: Tractor



LINEA 4

Gastos de actividades

Partida 1: Feria agroecológica de dos días con 20 participantes

Partida 2: Intercambio de experiencias de un día con 100 participantes

Partida 3: Reunión con alcaldía

Una vez categorizado el tipo de gasto es importante tener en cuenta que estos necesitan del detalle para ser costeados e incluidos en el presupuesto. Es por esto que a la hora de establecer las partidas presupuestales es importante tener e incluir la siguiente información:

- **DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE GASTO:** que es lo que necesito (personal, alojamiento, alimentación, espacios, video beam, etc.).
- **UNIDAD BASICA:** cuál es la mínima cantidad del bien o servicio que puedo adquirir.
- **NUMERO DE UNIDADES:** cuantas son las unidades totales que necesito (Unidades necesarias x participantes x días)
- **VALORES SUPUESTOS O APROXIMADOS POR UNIDAD:** Ya sea un Histórico y un promedio de precios.
- **TEMPORALIDAD:** Cuando se utilizarían y en dónde.

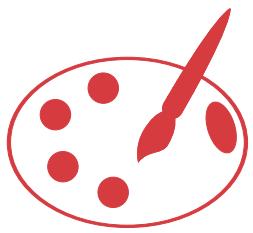
**Ejemplo de presupuesto de un proyecto financiado
por organizaciones de cooperación internacional**

*Proyecto ejemplo

Organización solicitante	COOPERATIVA PAZ¹				
Nombre del proyecto	PRODUCCIÓN PISCICOLA				
Monto solicitado en pesos (COP)- INGRESOS / N° de Meses	\$ 50.710.000 / 12 Meses				
ITEM/DESCRIPCIÓN DEL GASTO					
		Unidad	Valor Unitario	Nº de Unidades	Presupuesto Total
1. COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PERSONAL					
	1.1 Profesional Contable	mes	800.000	3	\$ 2.400.000
	1.2 Coordinación	mes	700.000	3	\$ 2.100.000
	1.3 Papelería y Fotocopias	mes	100.000	6	\$ 600.000
Subtotal Costos Administrativos y de Personal					
2. PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES					
R1	2.1.1 Capacitación sobre el manejo técnico de la piscicultura en la región	Evento	900.000	2	\$ 1.800.000
	2.1.2 Materiales y Papelería Capacitación	Evento	100.000	2	\$ 200.000
	2.1.3 Salón Evento Capacitación	Evento	200.000	1	\$ 200.000
	2.1.4 Refrigerio y Alimentación Capacitación	Evento	100.000	1	\$ 100.000
	2.1.5 Transporte Participantes Capacitación	Evento	500.000	2	\$ 1.000.000
Subtotal Actividad R1:					
R2	2.2.1 Alevinos de Cachama	Unidad	150	15.000	\$ 2.250.000
	2.2.2 Alevinos Bocachico	Unidad	300	4.000	\$ 1.200.000
	2.2.3 Alevinos Sábalo	Unidad	300	4.000	\$ 1.200.000
	2.2.4 Concentrado Iniciación 45%	Bulto	115.000	10	\$ 1.150.000
	2.2.5 Concentrado Levante 32%	Bulto	88.000	100	\$ 8.800.000
	2.2.6 Concentrado Engorde 25%	Bulto	7.000	285	\$ 19.950.000
	2.2.7 Compra Cal Proceso Desinfección y Regule PH	Paca	10.000	60	\$ 600.000
Subtotal Actividad R2:					
R3	2.3.1 Taller de Mercadeo	Taller	1.000.000	1	\$ 1.000.000
	2.3.2 Papelería y Material de Apoyo Talleres	Taller	100.000	2	\$ 200.000
	2.3.3 Taller de Manipulación de Alimentos	Taller	1.000.000	1	\$ 1.000.000
Subtotal Actividad R3:					
Subtotal Presupuesto por Actividades (R1+R2+R3)					
\$ 40.650.000					

**Tabla No 2:
Ejemplo de presupuesto de un proyecto**

1. Adaptación presupuesto proyecto piscícola de AFT (Apoyo financiero a Terceros), en el marco del proyecto "Participando efectivamente por el desarrollo sustentable e incluyente del Caquetá - FINANCIADO POR LA LINEA DE AYUDAS EXTERIORES DE LA UNIÓN EUROPEA Bajo el No de Contrato DCI-ALA/2014/349-329.



EJERCICIO DIDÁCTICO 3

Con el ejemplo inicialmente propuesto y el desarrollo del ejercicio "4 pasos" construya el presupuesto respectivo. Recordando ejemplo desarrollado en el ejercicio inicial de este capítulo:

■ Objetivo de la organización:

"Incrementar el conocimiento de los/las miembros de la organización en implementación de huertas caseras"

Organización solicitante					
Nombre del proyecto					
Monto solicitado en pesos (COP)- INGRESOS	\$ 50.710.000				
ITEM/DESCRIPCIÓN DEL GASTO		Unidad	Valor Unitario	Nº de Unidades	Presupuesto Total
1. COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PERSONAL					
1.1					
1.2					
1.3					
Subtotal Costos Administrativos y de Personal					
2. PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES					
R1					
Subtotal Actividad R1:					
Subtotal presupuesto por Actividades (R1)					
3. EQUIPO Y MATERIAL					
Subtotal equipos y material					
Totales (1+2+3)					

Existen múltiples formas de hacer presupuesto como lo mencionamos inicialmente. Otra opción puede ser que se presupuesten todas las actividades/acciones de la organización en el formato anteriormente presentado y luego se consolide de acuerdo a un periodo de tiempo determinado con el fin de tener información más global y el detalle lo mantienen a manera de seguimiento interno, a continuación un ejemplo:

ITEM		MES 1	MES 2	MES 3	Presupuesto Total
1	ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	Presupuesto Total
	Aportes socios/socias				
	Gestión de proyectos*				
	Donaciones				
	Prestación de servicios				
	Venta de bienes				
	Otros (Rendimientos financieros, premios, etc)				
	Total Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	GASTOS				
2.1	Administrativos				
	Oficina o sede (arriendo o pago)				
	Servicios públicos				
	Papelería y materiales de oficina				
	Mantenimiento o locativo				
	Otros (combustible, seguros, etc.)				
	Total Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.2	Personal				
	Salarios				
	Seguridad social				
	Capacitación				
	Viáticos (Hospedaje, alimentación y transporte)				
	Total Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.3	Actividades/implementación				
	Asambleas con asociados (alimentación)				
	Alquiler de sitio para eventos				
	Equipos de cómputo y oficina				
	Etc				
	Total Gastos Actividades/implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Total Gastos (2.1 +2.2 +2.3)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	PRESUPUESTO POR DISTRIBUIR (1-2)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla No 3:
Anexo de presupuesto ejercicio

ORGANIZAR



Gráfica No 5:
Flujo para lograr la Gestión Administrativa y Financiera. Paso 3.

■ ¿Qué es la Contabilidad?

Es el sistema por medio del cual se recopila, clasifica y registra los movimientos económicos-financieros de una organización.

¿Para qué sirve?

- Llevar de forma organizada y sistemática toda la información de ingresos, gastos, y saldos de los recursos económicos de la organización.
- Elaborar informes o reportes contables para el seguimiento de la operación de la organización
- Elaboración de estados financieros de la organización (Estado de situación financiera, Estado de Resultado y Flujo de efectivo conocidos como los principales) para su presentación a las entidades de supervisión, control y vigilancia.
- Tomar decisiones sobre las actividades que se desarrolla, operación de la organización y resultados por períodos determinados de tiempo (Un año por ejemplo).

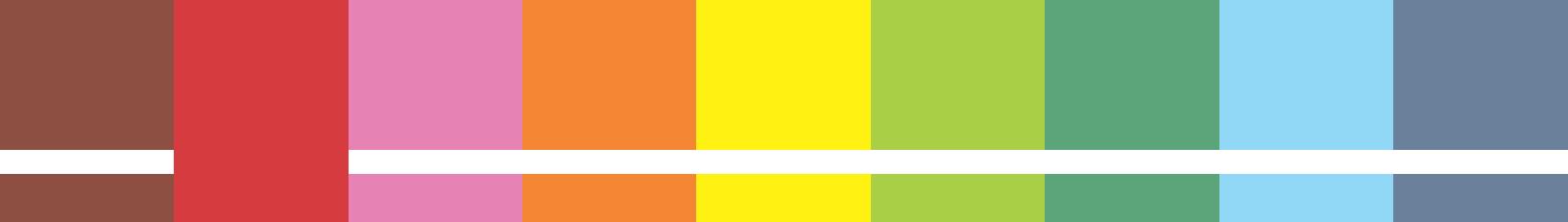
■ ¿Cómo se elabora la contabilidad?

Paso a paso



**Paso
1**

Conocer cuáles y qué características tienen los soportes contables de la organización.



Paso 2

Organizar los soportes contables acorde a su correspondencia con los ingresos y gastos de la organización (Clases de cuentas contables de la organización de acuerdo a la normatividad colombiana) y cronológicamente.

Paso 3

Registrar la información contenida en los soportes contables en los libros o herramientas destinadas a la contabilidad de la organización (Software contable. Libros de contabilidad y de banco).

Paso 4

Verificar y contrastar la información contable registrada en los libros o herramienta contable.

Paso 5

Elaboración de estados financieros de la organización.

■ SOPORTES CONTABLES

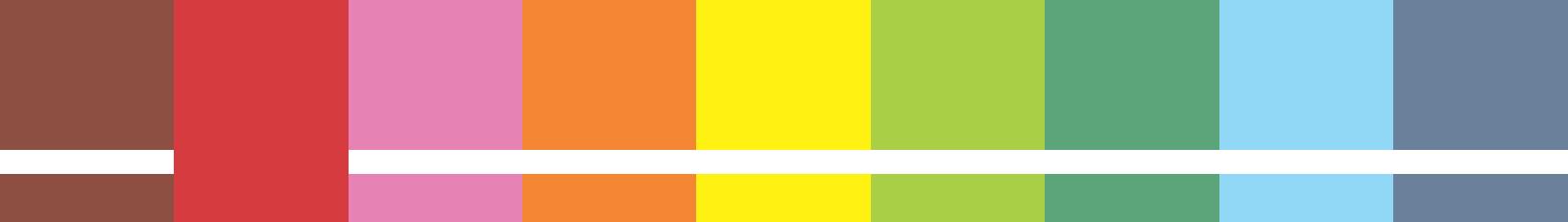
COMPROBANTE DE INGRESO

COOPERATIVA PAZ				
Nº: 123.456.789 - 0 Régimen Común				Comprobante de ingreso No.:
Fecha: DD / MM / AAAA		Valor:		
Valor en lempiras:				
Nombre del tercero:		C.C. o NIT:		
Firma		Firma		
CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DÉBITO	CRÉDITO
	SUMAS IGUALES \$		\$	

Gráfica No 6:
Comprobante de ingreso Comprobante de ingreso.

Este documento se utiliza cuando la organización recibe dinero por parte de un tercero ya sea en efectivo, transferencia o cheque.

El comprobante de ingreso permite tener control de las entradas de dinero a la organización.



El documento debe contener

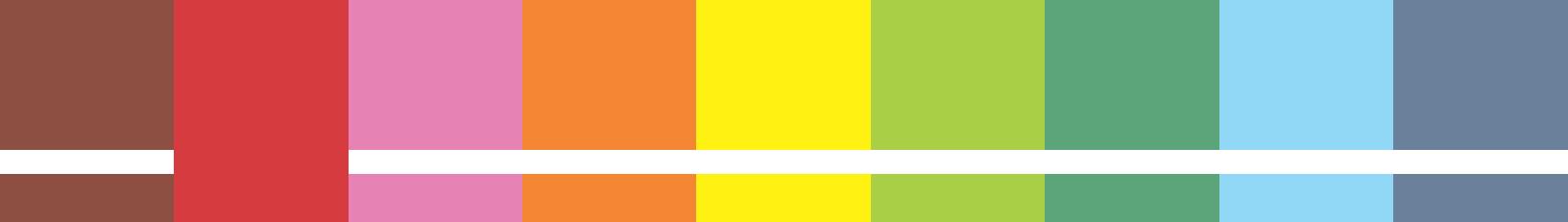
1. Número de consecutivo del comprobante de ingreso.
2. Fecha del ingreso del dinero.
3. Nombre del tercero, Nit o Cedula de que está entregando el dinero o entregó el cheque.
4. Valor en letras y en número del dinero recibido.
5. Descripción de la transacción (Para qué o porqué se hizo).
6. Codificación de la contabilidad. (Según el plan de cuentas de acuerdo a la normatividad colombiana).
7. Firma del recibido del dinero por parte del responsable de la organización y si es posible firma de la organización/personal natural que entrega el dinero.
8. Este comprobante puede ser configurado en el software contable si la organización cuenta con esta ayuda o puede ser configurado en Excel e impreso para ser archivado de acuerdo al consecutivo y cronológicamente.

COMPROBANTE DE EGRESO

Espacio para copia del cheque				
COOPERATIVA PAZ				
Nit: 123.456.789 - 0 Régimen Común				
Cheque N°:		Fecha:	COMPROBANTE EGRESO N°	
A favor de:		Banco / Cuenta:		
Dirección:		NIT / CC.		
Por concepto de:		Valor		
Firma		Firma		
CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DÉBITO	CRÉDITO
SUMAS IGUALES: \$ _____ \$ _____				
Contabilizado por:		Firma Beneficiario		

**Gráfica No 7:
Comprobante de egreso**

Es el documento soporte de los pagos realizados por parte de la organización a un tercero bien sea en efectivo, transferencia o cheque.



Debe contener

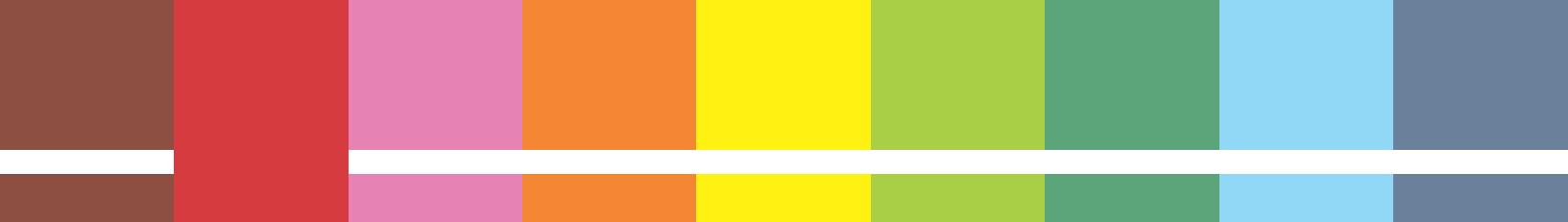
1. Número de consecutivo del comprobante.
2. Fecha del pago o giro realizado.
3. Nombre del beneficiario del pago, NIT o Cédula de quien recibe el pago.
4. Valor del pago o giro en letras y números.
5. Detalle de la transacción (Para qué o porqué se hizo).
6. En caso de cheque, copia del mismo para confirmar número, entidad financiera y montos incluidos en el documento.
7. Codificación de la contabilidad (Según el plan de cuentas de acuerdo a la normatividad colombiana) Firmas de autorización de salida del dinero por parte del representante legal, el tesorero o responsable del manejo de los recursos.
8. Firma de recibido por parte del beneficiario del pago, tercero o proveedor.

COMPROBANTE DE CAJA MENOR

COOPERATIVA PAZ												
NIT: 123.456.789-0 Régimen Común												
<table border="1"><tr><td colspan="3">RECIBO DE CAJA N°</td></tr><tr><td>Da</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr><tr><td></td><td></td><td>\$</td></tr></table>				RECIBO DE CAJA N°			Da	Mes	Año			\$
RECIBO DE CAJA N°												
Da	Mes	Año										
		\$										
Recibido de:		Por concepto de:										
La suma de:												
Efectivo <input type="checkbox"/>	Cheque <input type="checkbox"/>	Banco:	Número:									
DETALLE	CÓDIGO	DÉBITO	CRÉDITO									
Elaboró	Revisado	Contabilizado	Aprobado									
			Firma y Sello									
			C.C. o NIT									

Gráfica No 8:
Recibo de caja

Este documento es soporte del manejo de la caja menor de la organización (pequeño fondo en efectivo para salidas pequeñas de dinero a través de una persona responsable de la misma; el uso y manejo debe realizarse acorde con el procedimiento interno establecido por la organización).



Debe contener

1. Ciudad y fecha.
2. Pagado a...
3. Número ...
4. Concepto...
5. Valor en letras y en número.
6. Codificación contable y aprobación.
7. Número del comprobante.
8. Firma de recibido del pago.
9. Firmas de elaborado, revisado, aprobado como aplique de acuerdo al procedimiento interno de la organización.

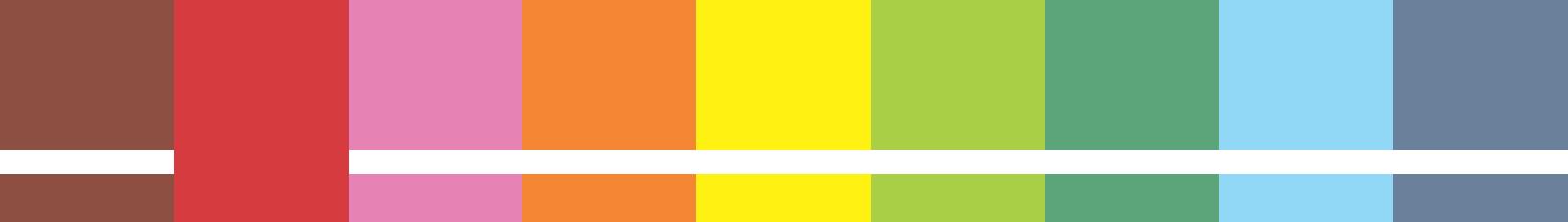
FACTURA

COOPERATIVA PAZ					Nic: 123.456.789 - 0 Regimen Común
Ciudad y Fecha:	Sefor(es):	Nº:	Cod:	FACTURA DE COMPRA VENTA	
Dirección:		Tel:			
CANT. Kgs.	CANT. Cajas	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	V. UNIT. Kg.	V. TOTAL	TOTAL
LA PRESENTE FACTURA, CÁMARA DE COMPRA VENTA SE ASUMIRÁ EN TODOS SUS EFECTOS A LA LEY DE CAMBIO SEGÚN EL ARTÍCULO 714 DEL CODECO DE COMERCIO. NO REGIMEN COMÚN		RECORACIO Firma y Sello Cliente C.C.	Firma y Sello Vendedor	Carrera 12 No. 3-45 Tel: 57-1-1234567 Cel: 1111 1234567 @12345.com municipio - Departamento	

**Gráfica No 9:
Factura de compra venta**

Es el documento que la organización debe entregar en caso de que esté obligada a facturar (Obligación contenida en el RUT) por la prestación de un servicio o la venta de bienes.

O es el documento que recibe la organización del proveedor o tercero cuando compra bienes o servicios. Se debe tener en cuenta que si el tercero o proveedor está obligado a facturar este es el único documento válido para soportar la transacción económica.



Debe contener

1. Estar marcada expresamente como "FACTURA DE VENTA".
2. Contener los apellidos y nombres o razón social del vendedor.
3. Apellidos y nombres o razón social del comprador de los bienes o servicios, junto a la discriminación del IVA pagado y/o de la RETEFUENTE efectuada.
4. Llevar un número que corresponda con la numeración consecutiva de las facturas de venta (en los casos en que sea régimen común deben tener resolución para facturar, es decir la numeración es autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).
5. Fecha de expedición.
6. Descripción específica o general de los artículos vendidos o servicios prestados.
7. Valor total de la venta.
8. Nombre o razón social y NIT del impresor de la factura.
9. Indicar si se es retenedor o no del impuesto sobre las ventas.

DOCUMENTOS EQUIVALENTES A FACTURA

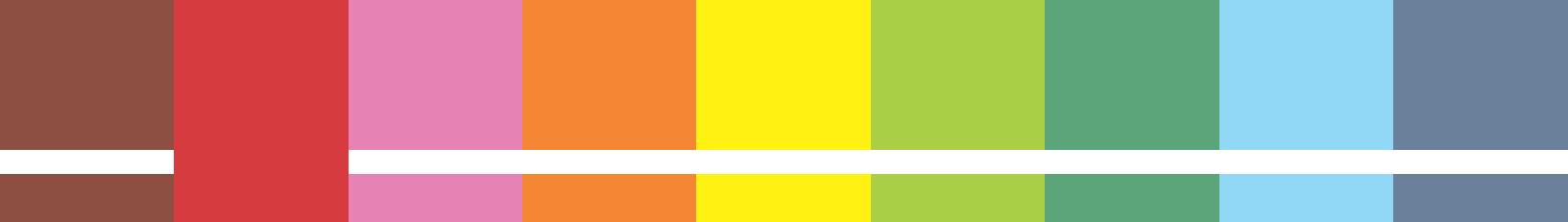
COOPERATIVA PAZ				
Ciudad y Fecha:	Nº: 123.456.789 - 0			SOPORTE DE COSTOS Y DEDUCCIONES
Señor(es):	Nº:	Céd:	Dirección:	
CANT. Kg.	CANT. Cajas	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	V. UNIT. Kg.	V. TOTAL
				TOTAL
		MICROASPI		
		Hmo y Sello Cliente C.C.	Hmo y Sello Vendedor	
Carrera 12 N° 3 - 45 Tel: 57 - 1- 1234567 Cel: 333 1234567 @12345.com municipio - Departamento				

**Gráfica No 10:
Soporte de costos y deducciones**

Estos son documentos válidos equivalentes a la factura de venta que son elaborados por las organizaciones o personas naturales que no están obligadas a facturar (Obligación incluida en el RUT)

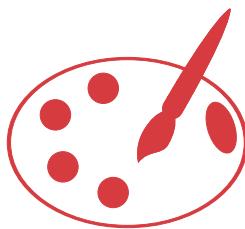
Estos documentos deben tener las mismas características de la factura de venta arriba mencionadas, la única diferencia es que no deben adquirir la resolución de facturación, es decir el consecutivo que la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales asigna cuando se tiene la obligación en el RUT.

Ejemplos de Documentos Equivalentes a la factura según el Artículo 616-1 del Estatuto Tributario:



Ejemplos:

1. Documento Equivalente o soporte de costos y deducciones.
2. Los tiquetes de máquina registradora con los requisitos establecidos.
3. Los tiquetes de servicio de transporte de pasajeros.
4. Los recibos de pago de matrículas expedidos por establecimientos de educación reconocidos por el gobierno.
5. Pólizas de Seguro.
6. Los tiquetes expedidos para el cobro de peajes.



EJERCICIO DIDÁCTICO 4

Con base en los documentos de mi organización voy a identificar:

- **1. El ultimo comprobante de ingreso y egreso elaborado en mi organización e incluiré la información en el siguiente cuadro:**

	Comprobante de Ingreso	Comprobante de Egreso
Nº de Comprobante		
Fecha		
Nombre Beneficiario		
CC o NIT		
Descripción		
Nombre de quien hizo el recibo		

**Tabla No 4:
Registro de ingreso y egreso**

- **2. La ultima factura incluida en la contabilidad e incluiré la siguiente información:**

	FACTURA
Nº de la Factura	
Razón social de quien emite la factura	
Régimen del Vendedor	
NIT o CC del Vendedor	
Descripción del bien o servicio	
Es el vendedor retenedor o no	
Valor total de la compra	
Valor de IVA aplicado si lo tuvo	

**Tabla No 5:
Registro de factura**

REGISTROS CONTABLES

■ ¿Qué es un registro contable?

Es el reconocimiento de todas las operaciones económicas que realice la organización.

■ ¿Para qué sirve?

La principal utilidad es el traducir lo que se encuentra en los documentos contables en un sistema ordenado para llevar las cuentas de la organización.

■ ¿Cómo se hace un registro contable?

Para hacer un registro contable se debe tener en cuenta el principio de partida doble, esta se fundamenta en que toda transacción o hecho económico tiene una entrada (Débito) y a su vez una salida (Crédito). Por ejemplo la organización compra materiales de oficina, en este caso la entrada (Débito) sería el valor de los materiales adquiridos y la salida (Crédito) sería el pago realizado desde las cuentas de la organización:

Descripción Movimiento	Debito (Entrada)	Crédito (Salida)
Gasto compra materiales de oficina	100.000	
Salida del banco o caja para pago de los materiales		100.000

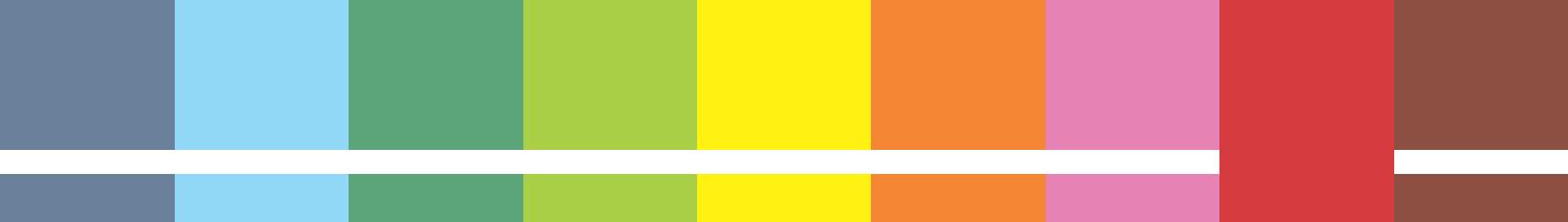


100.000

100.000

**Tabla No 6:
Registro de movimiento**

Todo registro debe estar “equilibrado”, entendido como sumas iguales tanto en el débito como en el crédito.



■ ¿Cómo se consolida la información contable?

Usualmente la información contable es consolidada en los siguientes libros de contabilidad:

- Libro diario
- Libro Mayor y Balance
- Libro de Bancos

Si la organización cuenta con un software contable (Sistema digital de contabilidad) los libros están configurados para que el sistema los haga fácilmente, lo que se debe asegurar es que se realicen los registros contables.

Si la organización no cuenta con un software contable, esta debe llevar los libros de manera manual con el fin de tener un control contable.

■ ¿Cómo se lleva el libro diario?

Este libro registra todas las operaciones “diarias” de la organización, las operaciones o hechos económicos deben anotarse en forma cronológica, evitando enmendaduras y tachones.

Se debe escribir la fecha en la que se hizo la operación económica (Ejemplo la compra, venta o pago)

LIBRO DIARIO				
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	(DEBITO) ENTRADAS	(CREDITO) SALIDAS
15/11/2016	5135	Pago servicio telefónico mes de Diciembre factura - 150505 - Empresa de teléfonos Caquetá.	\$ 50.000	
	1110	Pago con cheque No 12345 factura teléfono mes de Diciembre.		\$ 50.000
16/11/2016	5135			

Si la organización cuenta con códigos contables (Ejemplo 1105 Caja, 1110 Bancos)

Corresponde al concepto de la operación (Compra, venta, pago, etc)

Tabla No 7:
Ejemplo libro diario

■ ¿Cómo se lleva el libro mayor y balances?

Este libro consolida las operaciones de la organización de manera mensual. La consolidación se hace teniendo en cuenta el tipo de operación o hecho económico, por ejemplo podría hacerse una clasificación básica:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Efectivo ■ Bancos ■ Móvil y equipo de oficina ■ Cuentas pendientes de pago | <ul style="list-style-type: none"> ■ Deudas pendientes de pago ■ Gastos Personal ■ Gastos de servicios ■ Gastos arrendamiento |
|---|---|

Entre otras clasificaciones que la organización considere necesarias agrupar para llevar control.

**Si la organización cuenta con códigos contables
(Ejemplo 1105 Caja, 1110 Bancos)**

LIBRO MAYOR Y BALANCES							
Periodo	Noviembre 2016						
	CÓDIGO o CUENTA	DETALLE O NOMBRE CUENTA	Saldo Anterior		Movimiento del Mes		Nuevo Saldo
	DÉBITO ENTRADAS	CRÉDITO SALIDAS	DÉBITO ENTRADAS	CRÉDITO SALIDAS	DÉBITO ENTRADAS	CRÉDITO SALIDAS	
1105	Efectivo	\$ 80.000			\$ 10.000	\$ 10.000	
1110	Banco Colombiano	\$ 110.000		\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 60.000	
5135	Servicios públicos	\$ 10.000				\$ 40.000	

Descripción del tipo de cuenta o clasificación realizada

Saldo que viene del periodo anterior para el ejemplo Octubre 2016.

Saldo que pasara para el siguiente periodo para el ejemplo Diciembre 2016.

**Tabla No 8:
Ejemplo libro mayor y balances**

■ ¿Cómo se lleva el libro de bancos?

El libro de bancos registra los movimientos de las cuentas bancarias de la organización teniendo como base los extractos bancarios (documento que entrega la entidad financiera de manera física o digital con el detalle de los movimientos de las cuentas), este libro debe ser conciliado (cruzar los movimientos) con el extracto con el fin de tener control de los recursos que entran y salen de la organización.

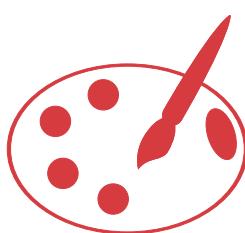
LIBRO DE BANCOS				
FECHA	DETALLE	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
Marzo 31 /2016	Saldo inicial			180.000
Abril 3 /2016	Retiro para para servicio público		50.000	130.000
Abril 15/2016	Consignación aportes socios/as (Ingresos)	80.000		210.000

**Tabla No 9:
Libro de bancos**

Entonces, existe un nuevo saldo cada vez que sale o entra algún dinero a las cuentas de la organización:

En ocasiones puede que existan diferencias entre el extracto bancario y el libro de bancos de un mes a otro, esto se le conoce como “partidas conciliatorias”.

Por ejemplo pagamos a un proveedor con un cheque al final del mes y el proveedor cambió o hizo efectivo el cheque hasta el mes siguiente en los primeros días. Esto genera que en nuestro libro de bancos se entienda como realizado el pago pero en el extracto bancario aparecerá hasta el próximo mes la salida del dinero.

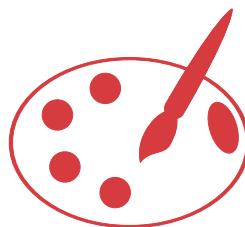


EJERCICIO DIDÁCTICO 5

Con base en los documentos contables de mi organización, escribir en la presente tabla los registros contables del último mes para crear el libro diario.

LIBRO DIARIO				
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	(DÉBITO) ENTRADAS	(CRÉDITO) SALIDAS

Tabla No 10:
Ejercicio libro diario



EJERCICIO DIDÁCTICO 6

Con base en los registros en el libro de banco de mi organización, escribir en la presente tabla los datos de los movimientos de la cuenta bancaria en el último mes.

LIBRO DE BANCOS				
FECHA	DETALLE	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO

Tabla No 11:
Ejercicio libro de bancos

ESTADOS FINANCIEROS

■ ¿Qué son y para qué sirven los Estados Financieros?

Son los informes que se preparan al finalizar el año y que toda organización está obligada a presentar ante las entidades del estado que lo requieran. Su objetivo es brindar información acerca de los resultados y la situación financiera de la organización.

■ ¿Cuáles son los Estados Financieros Básicos?

Los informes básicos de un informe financiero son: Estado de situación financiera (antes balance general) y estados de resultado.

■ ¿Qué es el Estado de Resultado?

Es un informe financiero que muestra los resultados de la gestión financiera de una organización en un tiempo determinado.

■ ¿Cómo se hace un estado de resultado?

Paso a paso



**Paso
1**

Se define un periodo de tiempo por lo general es desde Enero a Diciembre de cada año.

**Paso
2**

Se calculan el total de los ingresos obtenidos en el periodo (Ventas, ingresos por proyectos, etc.)

Paso 3

Se suman todos los costos realizados en el periodo definido. (Gastos relacionados con el objeto de la organización)

Paso 4

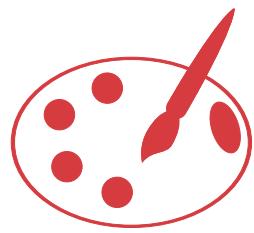
Se suman los gastos realizados por la organización durante ese periodo (Administración, servicios públicos, etc.)

Paso 5

Se calcula el Estado de Resultados.

Estado de Resultado		
1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 15.200.000
Cuotas de sostenimiento		\$ 5.200.000
Donaciones		\$10.000.000
menos		
GASTOS OPERACIONES		\$ 14.400.000
Administración	\$ 2.000.000	
Honorarios	\$ 5.000.000	
Servicios Públicos	\$ 3.550.000	
Arrendamiento	\$ 3.000.000	
Gastos diversos	\$ 850.000	
EXCEDENTE BRUTO OPERACIONAL		\$ 800.000
Mas		
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$60.000
Rendimientos Financieros		\$ 60.000
menos		
GASTOS NO OPERACIONALES		\$ 10.000
Comisiones Bancarias /		\$ 10.000
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS		\$ 850.000

Tabla No 12:
Estado de resultados



EJERCICIO DIDÁCTICO 7

Con base en los documentos contables de mi organización, y los libros ya vistos en secciones anteriores, elabore el estado de resultado de su organización.

Estado de Resultado		
1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016		
INGRESOS OPERACIONALES		
Cuotas de sostenimiento		
Donaciones		
menos		
GASTOS OPERACIONES		
Administración		
Honorarios		
Servicios Públicos		
Arrendamiento		
Gastos diversos		
EXCEDENTE BRUTO OPERACIONAL		
Mas		
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Rendimientos Financieros		
menos		
GASTOS NO OPERACIONALES		
Comisiones Bancarias /		
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS		

Tabla No 13:
Ejercicio de estado de resultado

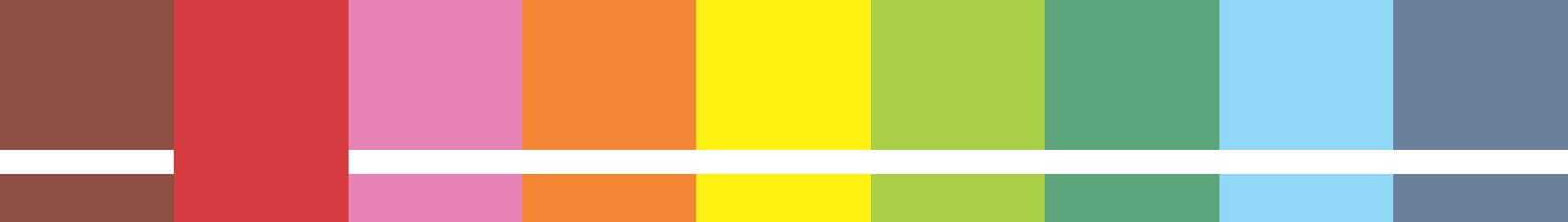
■ ¿Qué es el Estado de Situación Financiera?

Es el consolidado de la situación financiera actual de una organización. Este estado financiero da a conocer lo que la organización tiene, lo que debe y con lo que cuenta para responder con sus obligaciones a una fecha específica o de corte.

Las partes principales de un Estado de Situación Financiera son:

ELEMENTOS	¿Qué es?	Ejemplos
(1) ACTIVOS	Todo lo que tiene la organización	<p>Equipos Terrenos Ahorros Dinero en efectivo El dinero que le deben a la organización Dinero en bancos Animales Cultivos Insumos vehículos</p> <p>Nota: Pueden existir activos corrientes (Son aquellos activos que son más fáciles para convertirse en dinero en efectivo Ejemplo. Dinero en bancos, animales de ceba o engorde) y activos fijos (Son aquellos activos que le sirven a la organización para desarrollar sus actividades. Ejemplo. vehículos, muebles)</p>
(2) PASIVOS	Todo lo que debe la organización	Cuentas por pagar (Proveedores) Obligaciones bancarias Otros pasivos (anticipos, deudas con terceros)
(3) PATRIMONIO	Lo que le pertenece a la organización o con lo que cuenta para responder por sus obligaciones.	ACTIVOS – PASIVOS = PATRIMONIO Donaciones, aportes de los socios, cuotas de afiliación, excedentes etc.

Tabla No 14:
Partes del Estado de Situación Financiera



■ ¿Cómo se hace un Estado de Situación Financiera?

Paso a paso



**Paso
1**

Se define una fecha de corte.

**Paso
2**

Alistamiento del formato o aplicativo donde se registrara la información.

**Paso
3**

Se suman los Activos de la organización.

**Paso
4**

Sesuman los Pasivos de la Organización.

**Paso
5**

Se suman las cuentas de patrimonio.

**Paso
6**

Se registra en el formato o aplicativo los cálculos anteriores.

EJEMPLO

ACTIVOS		PASIVOS	VALOR
Efectivo	\$ 100.000	Cuentas por pagar	\$ 1.000.000
Dinero en Bancos	\$ 4.000.000	Obligaciones o impuestos por pagar	\$ 60.000
Cuentas por cobrar	\$ -	Otros pasivos	
Cuentas por cobrar Asociados	\$ 10.000	Total pasivos	1.060.000
Total Activos corrientes	\$ 4.110.000	PATRIMONIO	VALOR
Propiedades, planta y equipo		Aportes sociales de constitución.	\$ 8.000.000
Muebles y enseres	\$ 4.000.000	Excedente periodo	\$ 850.000
Equipo de computo	\$ 800.000	Total patrimonio	\$ 8.850.000
Animales de levante y ceba	\$ 1.000.000	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 9.910.000
Total Propiedades, planta y equipos	\$ 5.800.000		
Otros activos			
Total Activos	\$ 9.910.000		

El excedente se toma del estado de resultado.

El pasivo + el patrimonio debe ser igual a la totalidad del activo.

Nombre

Representante legal

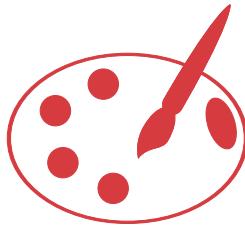
Nombre

Contador/a público/a

T.P

Nombre

Revisor fiscal



EJERCICIO DIDÁCTICO 8

Con base en los documentos contables de mi organización, y los libros ya vistos en secciones anteriores, elabore el Estado de situación financiera de su organización.

ACTIVOS		PASIVOS	VALOR
Efectivo		Cuentas por pagar	
Dinero en Bancos		Obligaciones o impuestos por pagar	
Cuentas por cobrar		Otros pasivos	
Cuentas por cobrar Asociados		Total pasivos	
Total Activos corrientes		PATRIMONIO	
Propiedades, planta y equipo		Aportes sociales de constitución.	
Muebles y enseres		Excedente periodo	
Equipo de computo		Total patrimonio	
Animales de levante y ceba		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	
Total Propiedades, planta y equipos			
Otros activos			
Total Activos			

Nombre

Representante legal

Nombre

Contador/a público/a

T.P

Nombre

Revisor fiscal

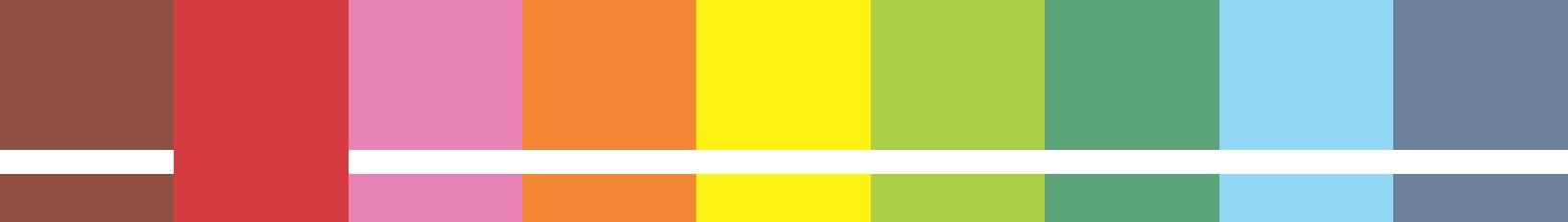
CONTROLAR Y EVALUAR



Gráfica No 11:
Flujo para lograr la Gestión Administrativa y Financiera. Paso 4.

■ ¿Qué es el control interno?

El control interno es el mecanismo mediante el cual se establecen los procesos, procedimientos y políticas, que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos de la organización.

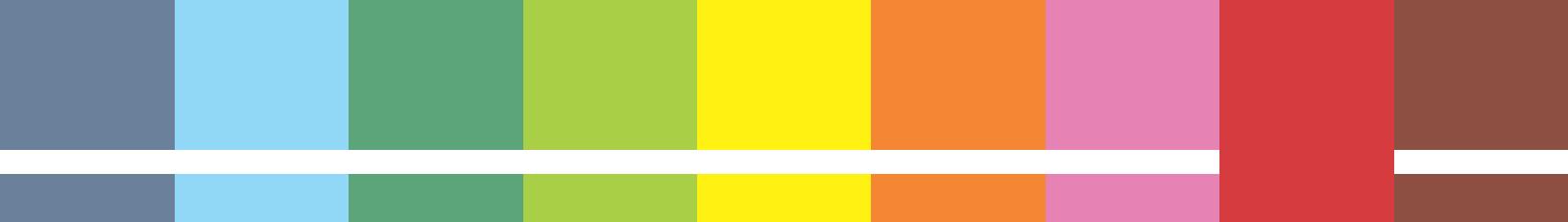


¿Para qué sirve hacer control interno en una organización?

- Para orientar a la organización al cumplimiento de la misión y la visión.
- Para facilitar la rendición de cuentas (reportes financieros y no financieros).
- Para orientar a la organización en el cumplimiento de la ley y todas las regulaciones vigentes.
- Para asegurar el adecuado funcionamiento de la organización (procedimientos y políticas)
- Salvaguardar los recursos de la organización.
- Para la definición de roles, división de las tareas/actividades de la organización e identificar responsables.

■ ¿Cuáles son los componentes principales del control interno?

Para que el control interno de la organización funcione es necesario tener claro sus componentes, estos hacen referencia al “ciclo de vida” que el control interno debe seguir para que sea exitoso.



COMPONENTE

1

AMBIENTE DE CONTROL

Decimos que estamos en ambiente de control cuando todas las personas de la organización conocen y aplican el sistema de control interno. Es decir que todos estamos informados que existen procesos, procedimientos y políticas. Además estamos en ambiente de control cuando se establecen principios y valores organizacionales que orientan la conducta de los miembros de la organización al cumplimiento de la misión y visión.

COMPONENTE

2

EVALUACIÓN DE RIESGOS

El sistema de control interno permite identificar el riesgo de que algo no salga bien. El riesgo hace referencia al “tropiezo” que puede existir para que no cumplamos los objetivos propuestos, para poder anticiparnos a los “tropiezos” debemos analizar lo siguiente:

- Es un riesgo interno (Depende del actuar de las personas de la organización) o es un riesgo externo (No depende de las personas de la organización)

Ejemplo:

Situación hipotética: Incumplimiento en la presentación de las obligaciones tributarias de la organización

Riesgo Interno

Incumplimiento en la presentación de las obligaciones tributarias de la organización – Esta situación se puede dar por la falta de un protocolo interno donde se establezca el calendario tributario de la organización, es decir, depende netamente del personal al que se le designó el rol/tarea.

Riesgo Externo

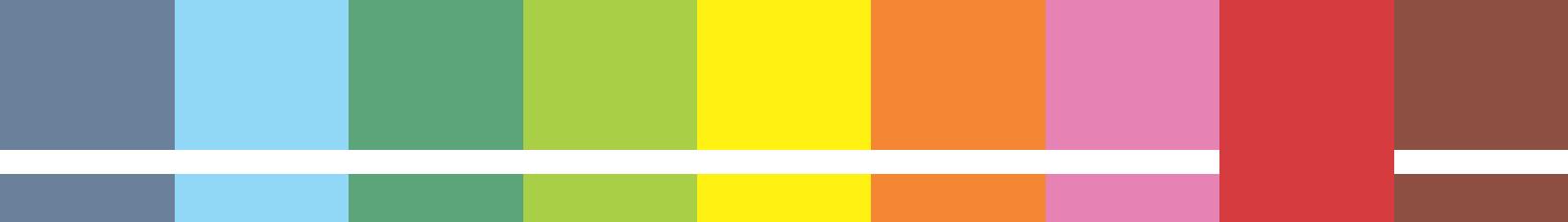
Incumplimiento en la presentación de las obligaciones tributarias de la organización – Esta situación se puede dar porque la administración de impuestos - DIAN tiene una contingencia en sus sistemas y no permite diligenciar el formulario de la declaración de impuestos, por ende no se puede cumplir con la obligación.

Como pueden la diferencia entre los riesgos se fundamenta en lo que depende necesariamente de mí o de la organización (como tener un calendario tributario) y lo que se sale de las manos de la organización y depende de terceros o acciones externas (como no poder ingresar al sistema de información de la DIAN)

Depende de mí actuar – Riesgo interno.

Depende de terceros o factores externos – Riesgo externo.

Luego se pueden identificar distintos tipos de riesgos ya eso depende del tipo de organización, el tamaño, número de personas entre otros aspectos.



COMPONENTE

3

ACTIVIDADES DE CONTROL

Estando en ambiente de control y conociendo los riesgos existentes en este componente se materializan los instrumentos para que funcione el sistema de control interno. Usualmente las organizaciones establecen procesos organizacionales por ejemplo:

Procesos estratégicos: Orientados al cumplimiento de la misión y la visión por ejemplo acá podemos hablar del proceso de planeación organizacional o la gestión de fondos de la organización, ayudan a que la organización existe y tenga posibilidades de sostenerse en el tiempo.

■ Procesos operacionales:

Están son las actividades concretas de la organización para el cumplimiento de los objetivos, estas involucran el relacionamiento con las personas/comunidad que está siendo apoyada. Acá estaría la implementación de un proyecto de cooperación por ejemplo.

■ Procesos logísticos o de soporte:

Son todas las actividades administrativas, financieras y logísticas que aseguran el funcionamiento operativo de la organización. Por ejemplo el cumplimiento en el pago de impuestos, la logística de un evento, la contabilidad.

Luego de establecer los procesos, por cada uno se pueden crear una serie de instrumentos con el fin de que funcione adecuadamente y por ende el control interno no tenga tropiezos, los instrumentos más comunes son:

- Políticas
- Manuales de procedimientos
- Instructivos

COMPONENTE

4

INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN

Retomando los componentes anteriores, al tener actividades de control es necesario establecer ciertos mecanismos para que la información que nos interesa transmitir fluya de manera adecuada. En este punto es importante tener herramientas que permitan tener claro la distribución de roles y responsabilidad y los canales de comunicación que se deben seguir en caso de presentarse o tener una situación dentro de la organización.

Por esta razón es importante que dentro de las políticas, manuales de procedimientos o instructivos se establezca el flujo de la información un “paso a paso”. Otro aspecto importante es que la organización debe contar con una estructura interna (organigrama) que permita identificar los diferentes de responsabilidad.

COMPONENTE

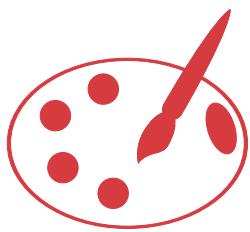
5

SEGUIMIENTO/MONITOREO

Con el seguimiento/monitoreo se finaliza el ciclo, este componente lo desarrollaremos en el siguiente capítulo “mejorar”.

En pocas palabras es el momento donde se monitorea y se identifica que salió mal (situación, hecho, riesgo materializado), se identifica la causa, el riesgo que representa (alto, medio, bajo), si es posible que ocurra nuevamente y que debemos hacer para que no vuelva a ocurrir o al menos disminuir su impacto en la organización.

Finalmente nos vamos a centrar en el componente 3 - actividades de control, donde estableceremos los criterios para construir instrumentos que nos permitan disminuir los riesgos en temas financieros y administrativos.



EJERCICIO DIDÁCTICO 9

Tenemos la siguiente situación: la organización xyz ha tenido problemas con el manejo de sus fondos de caja menor ya que al hacer el cruce respectivo de soportes de las compras

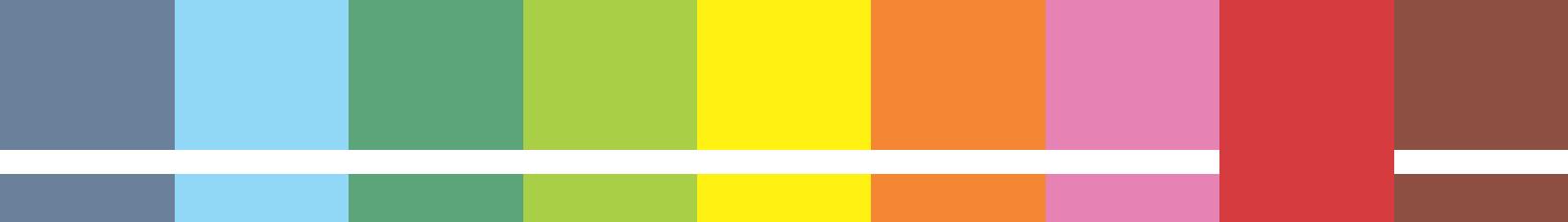
versus gastos reportados en su reporte/planilla de gastos siempre hay diferencias, falta o sobra dinero. ¿Qué haría usted para corregir la situación? ¿Analice cada uno de los componentes del control interno?

■ **¿Qué son los manuales de procedimientos de la organización?**

Son documentos que contienen la descripción de las tareas y responsables de las actividades (en nuestro caso específico abarcaremos el tema administrativo y financiero) que ejecuta la organización; con el fin de facilitar las labores de vigilancia, el control y uso de los recursos que la organización destina para el logro de sus objetivos y la mejora continua.

¿Para qué sirve contar con manuales de procedimientos en la organización?

- Describir los puntos de control para el uso, inversión o gasto de los recursos administrativos y financieros de la organización.
- Definir responsabilidades en el manejo de la información, en la documentación soporte de las operaciones administrativas – financieras y en la aprobación del uso, gasto e inversión de los recursos de la organización.
- Contar con pasos claros y detallados de las actividades que tiene a cargo la organización.



■ ¿Cómo se hace un manual de procedimiento de una organización?

Paso a paso



Paso 1

Identificación básica del proceso (de acuerdo a los vistos previamente en los componentes del control interno), luego identificación de los procedimientos básicos y recurrentes dentro del proceso por ejemplo: Compras.

Paso 2

Objetivo claro del procedimiento que se detallará. Es necesario, recordar que el manual de procedimiento contiene la descripción detallada, ordenada y en secuencias de las tareas que se requieren para el cumplimiento de una actividad o meta.

Paso 3

Definir e identificar claramente los responsables y el alcance de la tarea que se va a realizar. Esto quiere decir, que se debe registrar que personas o cargos están involucrados en la actividad y son responsables de cada acción que se realiza y definir los momentos en que se aplican.

Paso 4

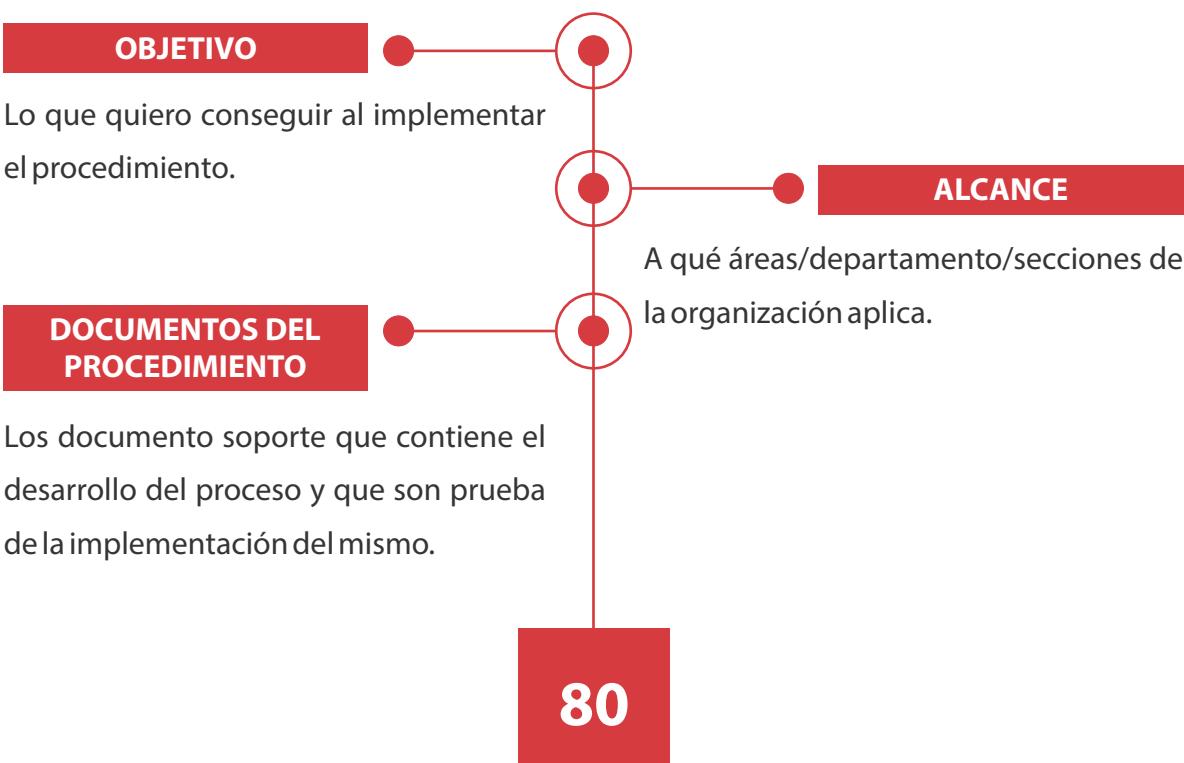
Describir cada una de los pasos que se deben llevar a cabo y quien es el responsable de cada tarea u acción. (Descripción del procedimiento).

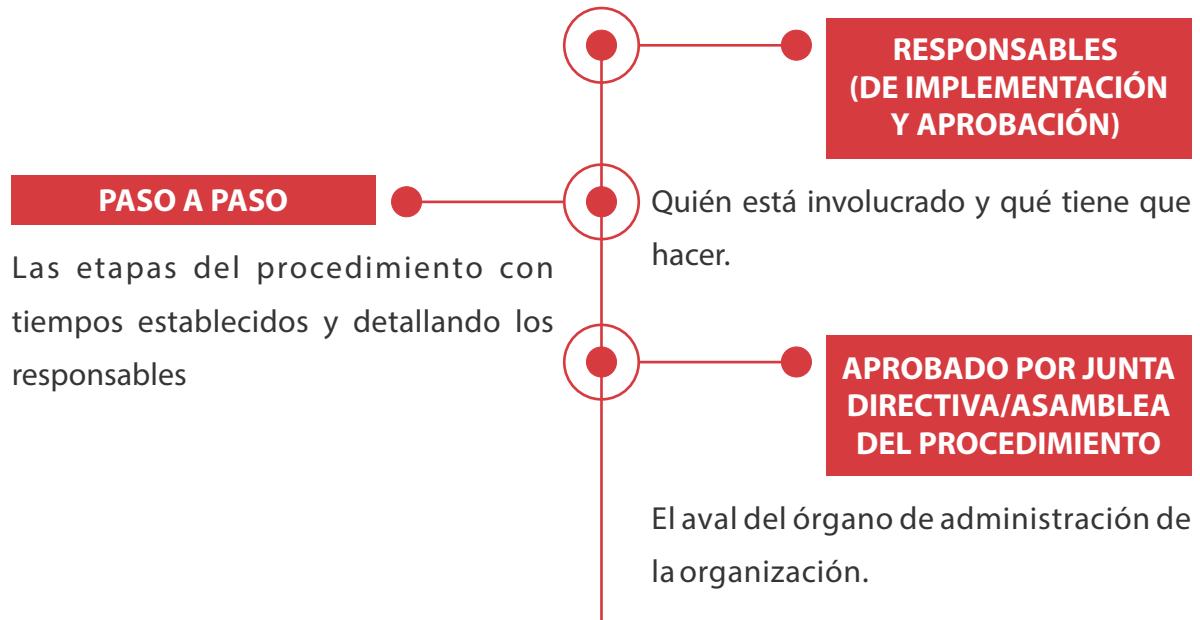
Paso 5

Definición de los documentos o formatos soportes de la ejecución de cada paso y proceso realizado, este debe llevar las firmas que den fe de la revisión y aprobación del responsable de cada acción.

■ Hacer del Manual de Procedimiento un documento oficial

Después de analizar los anteriores pasos y establecer ciertos criterios iniciales es necesario aterrizar lo discutido en un documento que contenga la misma información arriba estudiada pero más concreta:





Nombre de la organización			
Nombre procedimiento:			
1. Objetivo:		2. Alcance:	
3. Documentos relacionados		4. Responsables	
Nº	5. Actividad/paso a paso	Responsable por actividad	Documento específico relacionado
1			
2			
3			
6. Elaborado por: Aprobado por:			

FIN DEL PROCEDIMIENTO

EJEMPLO

A continuación se presenta el ejemplo de un **procedimiento para compras de bienes y suministros.**

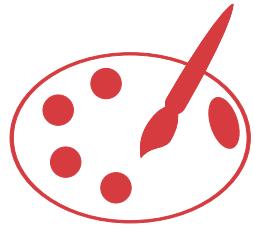
En este caso el **objetivo general** del procedimiento es asegurar la transparencia y calidad en la compra de los bienes y suministros de la organización. El alcance es **a toda la organización** cuando requieran hacer compras de bienes y suministros. Luego definimos las **etapas, responsables y documentos soporte** involucrados en el procedimiento.

Responsable general del procedimiento

Área administrativa y financiera.

Etapa	ACTIVIDAD	RESPONSABLE/SITUACIÓN	Registro – Documento relacionados
1	Necesidad de un bien / Solicitud de la compra	Quién solicita el bien debe tener justificada la necesidad o para que lo necesita. (Cinco días hábiles para la solicitud)	e-mail correo electrónico solicitando la cotización. Formato solicitud o requisición del bien o servicio
2	Solicitud Cotización	Comité de compras (al menos tres Personas) / área administrativa debe solicitar la cotización con características comparables a mínimo tres proveedores de acuerdo a los topes establecidos por la organización. (Respuesta de cotización 2 días hábiles)	Cotización
3	Cuadro Comparativo de Cotizaciones y selección de proveedor	Después de recibidas las cotizaciones, el comité de compras (al menos tres personas)/grupo etc., debe hacer un comparativo de las cotizaciones y elaborar un documento de selección del proveedor o tercero para la compra. (Un día hábil después de recibidas las cotizaciones)	Comparativo Proveedores

4	<p>Solicitud datos proveedor RUT – Cámara de Comercio Representante Legal Certificación Bancaria</p>	<p>Una vez seleccionado el tercero es importante que el comité de compras / grupo / encargado etc., solicite los documentos necesarios para crear en base de datos al proveedor. (Inmediatamente se apruebe la compra)</p>	<p>Base de datos proveedor / carpeta con RUTS</p>
5	<p>Recepción de Materiales y factura (requisitos factura)</p>	<p>El comité de compras/grupo/encargado etc., recibirá los artículos o sumisitos comprados, verificará la calidad, estado y funcionalidad de los mismos, junto con los equipos deberá recibir la factura /soporte de costos dependiendo el caso si el proveedor está obligado a facturar con resolución de la Dian o si solamente debe entregar un documento cuenta de cobro/soporte de costos y deducciones. (Cinco días hábiles después de solicitud de documentos)</p>	<p>Factura/ Soporte de costos y deducciones</p>
6	<p>Contabilización Factura / Pago</p>	<p>El área administrativa y financiera verificará que factura /soporte de costos cumple con los requisitos para su contabilización en el sistema contable/Excel y elaborar el comprobante de egreso por el restante a pagar. Estos documentos deben tener un elaborado, revisado y aprobado que son las personas responsables del dinero de la organización. (Cinco días hábiles después de recibida la factura o inmediatamente dependiendo del proveedor)</p>	<p>Comprobante de contabilidad /comprobante egreso/</p>



EJERCICIO DIDÁCTICO 10

A partir de lo aprendido con el ejemplo anterior. Vamos a describir el proceso de contratación de servicios, luego lo ponemos en práctica específicamente con la contratación del servicio de restaurante para una reunión de planeación de la organización.

Nombre de la organización:			
Nombre procedimiento:			
1. Objetivo:		2. Alcance:	
3. Documentos relacionados		4. Responsables:	
Nº	5. Actividad/paso a paso	Responsable por actividad	Documento específico relacionado
1			
2			
3			
6. Elaborado por:			
Aprobado por:			
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Tabla No 19:
Ejercicio de procedimiento

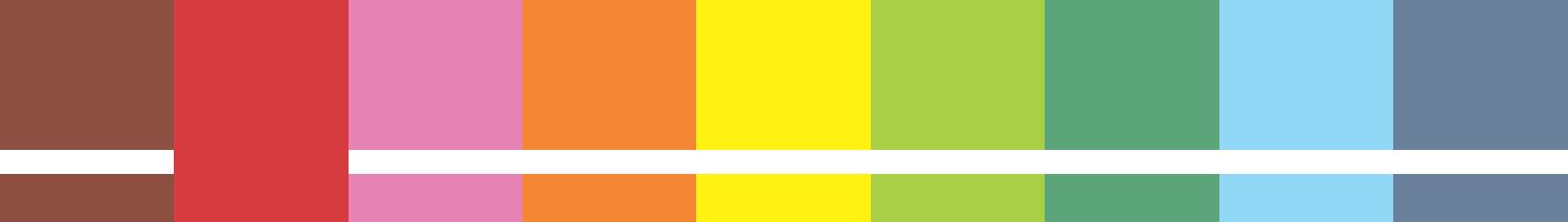
MEJORAR



Gráfica No 12:
Flujo para lograr la Gestión Administrativa y Financiera. Paso 5.

■ ¿Qué significa mejorar?

Cuando hablamos de mejorar hacemos énfasis en incrementar la capacidad organizativa para responder a la gestión administrativa y financiera, en otras palabras disminuir nuestras debilidades, incrementar nuestras fortalezas y entrar en un proceso de mejora continua a través de la evaluación interna en la aplicación de los pasos anteriormente vistos.



Existe una herramienta específica que nos ayuda a llevar a la práctica el mejoramiento continuo y se llama: Plan de Mejora.

■ **¿Qué es un plan de mejora?**

Un plan de mejora es un instrumento por medio del cual las organizaciones sociales de base identifican sus fortalezas con el fin de mantenerlas; y las debilidades o fallas que afectan el desarrollo de las funciones administrativas y financieras lo que se convierte en dificultades para el logro de los objetivos propuestos y cumplimiento de la misión y la visión propuestas.

La elaboración y adopción del plan de mejora por las organizaciones sociales de base conllevan la construcción de acuerdos internos, establecimiento de tareas, tiempos y responsabilidades para superar las condiciones no favorables para la sana gestión interna,

■ **¿Cuál es la finalidad de un plan de mejora de las organizaciones sociales de base?**

Los planes de mejora tienen como finalidad adecuar la gestión administrativa y financiera de las organizaciones sociales de base para el logro de los objetivos propuestos.

■ **¿Cuáles son los pasos para la elaboración de un plan de mejora para organizaciones sociales de base?**

El plan de mejora debe ser el instrumento aplicado por las organizaciones sociales de base para que su gestión administrativa y financiera sea sólida, y le permita asumir los retos que le impone el contexto actual.

Para la elaboración e implementación del plan de mejora de las organizaciones sociales de base, se proponen tres momentos:

■ Momento I

Diagnóstico de las áreas de énfasis administrativo y financiero

Este comprende la aplicación, procesamiento, análisis y reconocimiento de los resultados del diagnóstico administrativo y financiero de la organización. Este diagnóstico se hace a través de la herramienta **MANGO**, si usted ha estado involucrado en el proceso de fortalecimiento FORUM SYD previamente ha aplicado esta herramienta que arroja el estado inicial de la organización y poder identificar donde se tiene que trabajar con prioridad.

■ Momento II

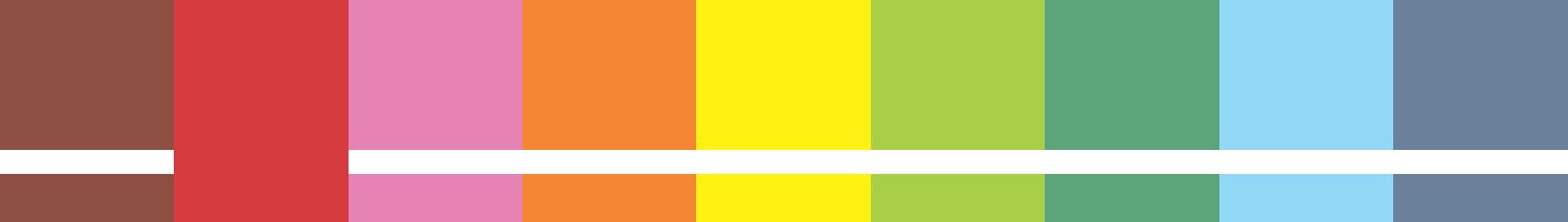
Construcción del plan de mejora de la Organización social de base

Este momento contiene los pasos para la elaboración y validación por la organización social de base del plan de mejora de la gestión administrativa y financiera, que contiene esas acciones a llevar a cabo para poder disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas.

■ Momento III

Implementación y seguimiento plan de mejora

Se compone de los pasos y herramientas para que el plan de mejora adquiera valor de uso para las organizaciones sociales de base.



MOMENTO I:

DIAGNOSTICO DE LAS ÁREAS DE ÉNFASIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Los pasos que integran este momento, dependen del desarrollo y participación de la primera fase del proceso de fortalecimiento administrativo y financiero; esta es la razón por la cual el diagnóstico MANGO es el insumo principal del momento I.

Paso a paso



Paso 1

Levantamiento del diagnóstico MANGO de la organización social de base.

Para el desarrollo de este paso la organización preferiblemente en reunión de junta directiva aplicará el formulario diagnóstico mango.

El objetivo de este paso es identificar las áreas en las cuales la organización social requiere desarrollar acciones para mejorar su gestión administrativa financiera.

Si este proceso tiene apoyo de un/a facilitador/a, esta persona deberá acompañar a la organización, en específico a la junta directiva en el diligenciamiento del formulario, explicando cada una de las áreas y el objetivo del mismo.

Paso **2**

Procesamiento y análisis de resultados diagnóstico MANGO.

Una vez diligenciado el formulario diagnóstico MANGO, se procede a puntuar acorde a la metodología para la aplicación y lectura de resultados.² Con base en los resultados arrojados por cada una de las secciones evaluadas a través del diagnóstico se identificaran las áreas “énfasis de fortalecimiento” seleccionando tres de las mismas, pues estas son las que se constituyen posteriormente en las áreas priorizada de acciones de mejora.

En caso del apoyo por parte de un/a facilitador/a, este deberá solicitar a la junta que haga lectura de las definiciones de cada una de las secciones y la forma de cálculo planteada al interior de cada una de ellas.

Paso **3**

Validación de los resultados por la Junta directiva u órgano de dirección.

Para que tenga validez los resultados arrojados por el diagnóstico, es necesario que la junta directiva manifieste tener conocimiento de los datos y de las fallas administrativa y financieras que se presentan en la gestión de su organización.

2. Ver “MANGO. Diagnóstico administrativo-financiero para organizaciones sociales de base. (Aplicación y lectura de resultados)”

Algunas de las áreas de énfasis pueden mostrar avance, con la actualización de documental de la organización, ponerse al día con las obligaciones tributarias o con la adopción del manual de procedimiento.

Como fuente de verificación de la puesta en conocimiento por parte de la junta directiva se sugiere el diligenciamiento y firma el formato MEMORIA DIAGNOSTICO MANGO.

Con este insumo se procede a la construcción del plan de mejora de la gestión administrativa de la organización social de base.

■ MOMENTO II:

CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DE BASE

Una vez se cuenta con el diagnostico MANGO, diligenciado y aceptado por la junta directiva u órgano, los pasos que siguen son los orientados a la construcción del plan de mejora. Para mejor entendimiento, se dividirá el momento en actividades y al interior de estas se encuentran los pasos.

■ Actividad 1

Elaboración documento preliminar plan de mejora. La construcción del documento de plan de mejora es la herramienta escrita en la cual se registrarán las prioridades de la organización como otras variables que le dan sustento y aplicabilidad a las acciones de mejora planteadas por la junta directiva u órgano de dirección.

Paso a paso



Paso 1

Designación de las personas responsables de la elaboración del plan de mejora

Para facilitar el proceso de construcción preliminar el plan de mejora y concretar la formulación de las acciones de mejora, se sugiere escoger dos o tres personas de la junta directiva u órgano de dirección que se ocupe en hacer esta tarea.

El resultado de este trabajo, deberá ser socializado y validado por la Junta directiva de esta manera se garantiza la legitimidad del instrumento.

Paso 2

Elaboración presentación Plan de mejora de la organización

Este paso refiere a ingresar los datos básicos como de las razones por las cuales la organización requiere de la implementación del plan de mejora. Los elementos básicos requeridos para esta presentación son:

a

Lugar y fecha de la elaboración o presentación del plan de mejora.

b

Datos de identificación de la organización.

c	Nombres, apellidos, número de documento de identificación y teléfono del representante legal.
d	Nombres, apellidos, número de documentos de identificación y teléfonos de las dos personas designadas para el seguimiento del plan.
e	Fecha de firma por la junta directiva.
f	Periodo en el cual se llevaran a cabo las acciones: Se sugiere fijar una fecha de inicio y fecha final para implementar las acciones incluidas en el plan de mejora para que sea efectivo este instrumento.
g	Resumen de lo detectado a nivel administrativo y financiero por el diagnostico MANGO. Este consiste en hacer lo más reducido posible la presentación de las áreas de énfasis de fortalecimiento.
h	Objetivo general del plan de mejora: Esto refiere a lo que persigue la organización con la elaboración e implementación del plan de mejora.
i	Objetivos Específicos: Son las afirmaciones de lo que se quiere lograr a nivel administrativo y financiero, con relación a las áreas de énfasis de fortalecimiento.

Paso 3

Diligenciamiento matriz plan de mejora

Para facilitar la formulación y lectura de las acciones se plantea el ingreso de la información en la matriz PLAN DE MEJORA.

Inserte el logo de la organización aquí		FORMATO DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA						VERSIÓN 1	
1. Nombre Organización		2. Nit	3. Representación Legal	4. Fecha de Elaboración	5. Responsable	6. Periodo Revisado			
POR FAVOR LA ORGANIZACIÓN DILIGENCIAR ESTA SECCIÓN						ÁREA PARA DILIGENCIAR POR PARTE DEL RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO			
7. N°	8. Aspectos a mejorar	9. Causa de la debilidad	10. Plan de mejora propuesto	11. Responsable implementación	12. Fecha implementación	13. Documento de verificación	14. Corregido	15. Pendiente/nueva acción a realizar	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
Realiza por parte de la Organización					Revisa por parte de la Organización				

DESCRIPCIÓN ELEMENTOS MATRIZ PLAN DE MEJORA

ITEM MATRIZ PLAN DE MEJORA	DESCRIPCIÓN
1. NOMBRE COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN	Ingresar el nombre completo y tal cual se encuentra en el certificado de cámara de comercio y/o estatutos de la organización.
2. NIT. No.	Número de Identificación tributaria acorde a lo expedido por la DIAN en el RUT (Registro Único Tributario).
3. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	Nombres, apellidos y número de documento de identidad del/a representante legal de la organiza social de base.
4. FECHA DE ELABORACIÓN	Fecha en la cual el documento es elaborado y aprobado por la organización.
5. RESPONSABLE	Incluir el nombre de la persona designada por la organización para hacer el seguimiento y reporte.
6. PERÍODO REVISADO	Ingresar la fecha de inicio de la adopción del plan de mejora y la fecha hasta donde se está haciendo el corte para la revisión de las acciones de mejora o la FECHA límite para la implementación de acciones de mejora. Preferiblemente escribir la fecha en el siguiente formato: AÑO/MES/DIA.
7. No.	Enumerar de forma sucesiva las áreas de fortalecimiento.
8. ASPECTOS A MEJORAR	Refiere a las situaciones concretas que encontramos tienen una debilidad y necesitan ser revisadas.
9. CAUSA DE LA DEBILIDAD	Descripción detallada de las fallas detectadas en el diagnostico MANGO identificando su causa, Se requiere ampliar la información por línea de debilidad. Por ejemplo, si en el MANGO se dio respuesta negativa a la "La organización posee contabilidad" explicar las razones por las cuales no se tiene contabilidad.
10. PLAN DE MEJORA PROUESTO	Son las medidas que realizara la organización para corregir las debilidades o fallas detectadas, se recomienda que se formulen no más de cinco tareas que aporten en la solución de lo identificado. Por ejemplo, si la falla detectada es "Los soportes contables no cumplen con los requisitos de ley", las acciones de mejora pueden ser: "1. Revisión de los soportes contables del último año" "2. Elaborar listado de soportes que no cumple la servicios de los documentos soportes ajustados o de los documentos que sirvan para legalización del soporte obtenido".
11. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN	Escribir los nombres, apellidos y cargo del/a o de los/las encargados directos de la solución de llevar a cabo cada una de las acciones de mejora.

12. FECHA IMPLEMENTACIÓN	Escribir la fecha límite para desarrollar cada acción y tarea, este tiempo debe ser coherente al contexto y las capacidades ; pero NO deben superar el plazo límite para la implementación del plan de mejora y el cronograma establecido con las personas encargadas del seguimiento.
13. DOCUMENTO DE VERIFICACIÓN	Se escribe el producto concreto con el cual se puede verificar el cumplimiento de las acciones de mejora. Por ejemplo, "Acción: 1. Revisión de los soportes contables del último año". Mecanismos de seguimiento: "Informe escrito de los meses verificados de soportes por parte del responsable".
14. CORREGIDO	En esta casilla se encuentra la afirmación CUMPLE, con dos opciones de respuesta SI o NO. Se debe elegir una de las opciones, se marcará SI cuando se ha acabado efectivamente la actividad, en caso contrario, así se haya avanzado en más de la mitad de la tarea la respuesta será NO.
15. PENDIENTE / NUEVA ACCIÓN A REALIZAR	En esta casilla se escribirán las lecciones aprendidas o razones del cumplimiento o no de las tareas y acciones de mejora propuestas. Con base en esta casilla se formularán la meta de cumplimiento y fecha de próxima seguimiento y verificación.
16. FIRMAS REALIZADO Y REVISADO	Firma el responsable de la implementación y quien hizo el seguimiento.

Paso 4

Socialización plan de mejora

Luego de elaborar la matriz preliminar del plan de mejora, las personas designadas presentaran ante la Junta directiva u órgano de decisión de la organización social de base, las acciones de mejora formuladas; este paso tiene como fin dar a conocer el plan y/ o hacer los ajustes necesarios que proponga el órgano de dirección.

La socialización del plan sirve para que los/las integrantes de la junta directiva reconozcan las responsabilidades que asumen frente a la implementación del plan y al seguimiento de las acciones de mejora que lo componen.

Paso 5

Asignación de las personas responsables del seguimiento

Para que la implementación del plan de mejora surta los efectos deseados en la gestión administrativa y financiera de la organización, es fundamental que se establezca el mecanismo de seguimiento y monitoreo al cumplimiento de las acciones. Sin embargo, el solo reconocimiento del seguimiento no hace que sea efectivo por sí mismo, por tal razón se propone que la Junta directiva u órgano de dirección designe a dos personas para llevar a cabo esta función, estas personas deben ser confiables y ojala encargarse al interior de la junta del proceso de fiscalización.

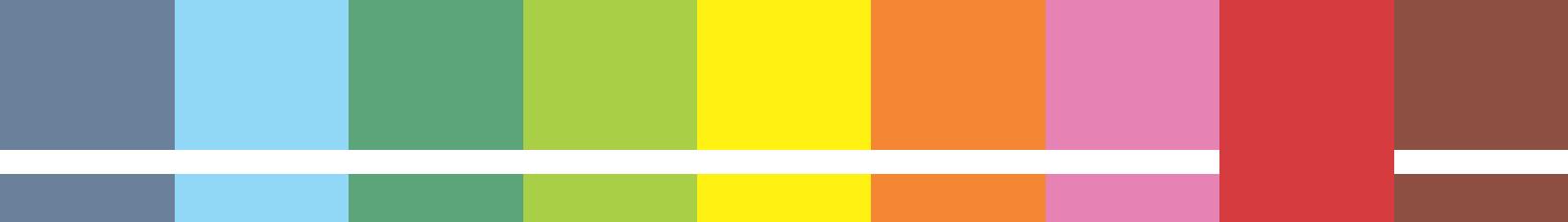
Paso 6

Adopción plan de mejora

La adopción del plan de mejora por la junta directiva u órgano de dirección se convierte en el documento fuente de verificación de la elaboración, socialización y compromiso de implementación del plan. Con este objetivo, se propone que la fase de socialización tenga como resultado la suscripción del acta de adopción del plan de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera, dicha acta tendrá el resumen del plan, cronograma de implementación, y el nombre de las personas designadas para el seguimiento.

MOMENTO III: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN MEJORA

La aplicabilidad e implementación del plan de mejora de la gestión administrativa y financiera, va de la mano con el proceso de seguimiento a la



ejecución de las acciones en el contenidas. Los pasos para el desarrollo de este momento son los siguientes:

Paso 1

Planificación reuniones de seguimiento. En el anterior momento se designaron las personas que ejercerán la función de seguimiento de las acciones y tareas de mejora formuladas. Para llevar a cabo este proceso, las personas designadas establecerán de forma conjunta con la junta directiva u órgano de dirección, las fechas para la realización de las sesiones de seguimiento y los porcentajes de avance que deben alcanzarse por parte de la organización en cada una de ellas.

Paso 2

Establecimiento de los criterios del seguimiento. Las personas designadas deberán elaborar unos criterios mínimos, definidos estos como los principios o normas con las cuales se evaluarán el cumplimiento y desarrollo de cada una de las acciones de mejora. El ejercicio del seguimiento, debe tener en consideración los siguientes criterios de calificación:

a Unificación de los objetivos y alcances de cada una de las acciones correctivas.

b Objetividad en la verificación de los grados de desarrollo de cada una de las acciones correctivas.

c Definición con la junta directiva de los formatos y documentación que se debe tener como fuente de verificación de la implementación de las acciones y tareas de mejora.

d Proyección del porcentaje de avance del plan para la realización de las sesiones de verificación, este se elaborará teniendo en cuenta el número de las acciones de mejora que se deben implementar entre la adopción y la primera sesión o segunda sesión de seguimiento sobre el total de las acciones formuladas.

e Proyección de posibles acciones correctivas, en dado caso que la implementación de las acciones de mejora NO alcancen el porcentaje de implementación concertada.

f Tiempo y fechas de desarrollo de las sesiones de implementación.

La herramienta para hacer el seguimiento de las acciones de mejora, se encuentra formulado en el cuerpo de la matriz de seguimiento. La información requerida es la siguiente:

Paso **3**

Concepto de cierre del proceso de seguimiento.

Una vez que el porcentaje de avance de implementación de las acciones de mejora supere el 90% de las mismas, se puede dar hacer cierre del proceso de seguimiento.

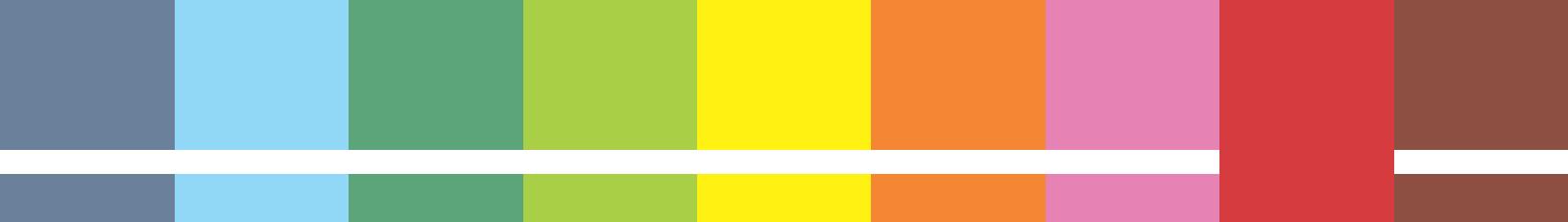
La actividad de cierre se hará formal con el levantamiento del acta de cierre de seguimiento el cual contendrá un resumen de lo hallado durante el proceso de implementación del plan y recomendaciones para que aquellas acciones de mejora que aporten en el mejoramiento continuo y sostenibilidad en las buenas prácticas de la gestión administrativa y financiera de la organización social de base.

Paso **4**

Replica del diagnóstico MANGO

El diagnóstico MANGO, se convirtió en el instrumento inicial para la formulación del plan de mejora, en este sentido se requiere que cuando las acciones de mejora implementadas superen el 90% las formuladas se debe hacer re aplicación del diagnóstico y así se establecerá efectivamente el impacto que el plan de mejora tuvo sobre las áreas de énfasis de fortalecimiento, se debe tomar en consideración la metodología de aplicación y lectura de los resultados del diagnóstico MANGO.

Esta es una oportunidad para fijar las acciones de sostenibilidad de sana gestión administrativa y financiera en la organización social de base y sí se requiere hacer el ajuste del plan de mejora. Se sugiere que esta re aplicación sea parte integral del concepto de cierre del proceso de seguimiento.



VIII. BIBLIOGRAFÍA Y MATERIAL DE APOYO DEL ENFOQUE



Agencia Presidencial para la acción Social y la Cooperación. (2008). Módulo 6 Solidaridad y empresarismo Mujeres Ahorradoras y Emprendedoras., Bogotá D.C, Colombia.

Constitución política de Colombia. Artículo 38. Recuperado 21/12/2016 de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-38>

Constitución política de Colombia. Artículo 103. Recuperado 21/12/2016 de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-4/capitulo-1/articulo-103>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2013) Cartilla Preguntas Frecuentes del Sector Solidario. Bogotá D.C, Colombia

Cámara de Comercio de Bogotá (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro.. Bogotá D.C, Colombia.

Estatuto tributario y ley 1819 de 2016.



Tramo
a
trámO

**Gobernanza y desarrollo sostenible para la construcción de paz en
Colombia: fortalecimiento de las organizaciones campesinas y sus
propuestas de gestión territorial**

Proyecto financiado por la Unión Europea: CSO-LA/2016/380-483