



## **Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología**

### **Autores**

*Ortiz Aragón Alfredo, Rivero Guillermo.* Pact USA.  
Edición de junio del 2006.

[www.pactworld.org](http://www.pactworld.org) [info@pactlac.org](mailto:info@pactlac.org)

# Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....   | 2  |
| 2. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE COSTOS.....  | 2  |
| 3. POLÍTICA DE COSTOS.....   | 3  |
| 3.1. FORMULACIÓN DE UNA POLÍTICA DE COSTOS.....  | 4  |
| 4. ESTRUCTURACIÓN DE COSTOS.....   | 4  |
| 5. PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN DE COSTOS .....   | 7  |
| 5.1. Mapeando las operaciones y clarificando las necesidades de información.....   | 8  |
| 5.2. Definiendo los centros de costo y revisando y/o adoptando un plan de cuentas.....                                       | 9  |
| 5.3. Estableciendo y/o confirmando los presupuestos por centro de costo y<br>procediendo a la ejecución de actividades ..... | 14 |
| 5.4. Consolidando la información contable y elaborando reportes .....  | 15 |
| ANEXO 1—MÉTODO SIMPLE DE TASA DE COSTOS INDIRECTOS.....  | 18 |
| ANEXO 2— MÉTODO MÚLTIPLE DE TASA DE COSTOS INDIRECTOS .....  | 21 |
| ANEXO 3—FLUJO DE PROCESO FINANCIERO CONTABLE .....   | 27 |
| ANEXO 4—POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....  | 28 |

## I. Introducción

Los sistemas financieros/contables de la mayoría de las ONG's tienden a ser construidos para responder a las demandas de los financiadores principales de la ONG. En este esfuerzo de satisfacer a los financiadores, se descuidan las necesidades internas de información financiera, dejando a los usuarios principales de esta información sin la capacidad de tomar decisiones adecuadamente informadas. Además, los sistemas tienden a desvincular la información financiera de los procesos técnicos o actividades programáticas que generan los costos. Esta desvinculación resulta en las áreas (departamentos) financieras/contables que terminan trabajando por los donantes principales de la organización y no por la organización en sí, ignorando los usuarios internos que deben ser el enfoque principal de su gestión.

La gestión financiera se ve favorecida si la organización ha incluido en su sistema financiero/contable un enfoque de centros de costos, dado que ello permite un mejor ordenamiento de los costos e información pertinente para apoyar la toma de decisiones. Por otra parte, una implementación apropiada de centros de costos permite contabilizar los costos directos de los proyectos y a su vez asignarles su "parte justa" de los costos indirectos (personal administrativo, contable, alquiler de oficinas, etc.). Así, esta práctica favorece la recuperación total de costos y permite que una organización cuente con la información y los sistemas que sustenten tanto la negociación de proyectos como los reportes requeridos por las diversas fuentes de financiamiento.

El propósito de sistemas financieros es la provisión de información de la vida económica de la organización para la toma de decisiones y para operar transparentemente. El ordenamiento y asignación apropiada de costos considerando las diversas operaciones de una organización facilita la gestión de proyectos, el análisis financiero y la toma de decisiones. A su vez, la implementación de centros de costos y el análisis de costos indirectos promueve la sostenibilidad financiera.

El propósito de la metodología presentada en este documento es el de intentar cambiar los enfoques tradicionales de producción y uso de información financiera, para que los usuarios internos de las ONG's empiecen a contar con información mas precisa, oportuna y a la medida que mejore su capacidad de tomar decisiones. Un proceso de estructuración de costos persigue la alineación de los sistemas de una ONG con sus necesidades de información financiera a fin de facilitar el rastreo de información crítica para la toma de decisiones, apoyar la recuperación de todos los costos asociados con la implementación de sus proyectos, y demostrar una estructura de costos transparente y vinculado a sus actividades planeadas en la ejecución de sus planes.

## 2. Estrategia Organizacional y Gestión de Costos

Sin lugar a dudas una gestión eficaz de costos facilita el cumplimiento de las prioridades organizacionales, contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, y promueve una cultura de orden y transparencia. Así, el lugar que se asigne a la dimensión de costos dentro de la creación e implementación de la estrategia organizacional redundará tanto en los resultados de las operaciones de corto y largo plazo como en el desarrollo de capacidades e imagen externa.

En este contexto, el tema central es entender que la gestión de costos tiene una repercusión estratégica para la organización como para dejarla únicamente bajo la gestión del personal de finanzas y contabilidad.

Aspectos como costos directos e indirectos, método de asignación de gastos, definición de agrupaciones de costos, consolidación de información financiera, reportes a múltiples fuentes (internas y externa), entre otros, son tópicos que necesariamente requieren el involucramiento de la plana directiva de toda organización a fin de lograr el alineamiento y sinergia entre los aspectos financieros y programáticos.

Así, desde una perspectiva estratégica se aprecia claramente que una apropiada gestión de costos tiene una marcada influencia en temas de sostenibilidad e impacto organizacional. Esta influencia se evidencia de manera esencial a través de la calidad y oportunidad de la información financiera disponible para apoyar el diseño de estrategias y la adopción de decisiones.

De esta manera, por ejemplo, la adopción y empleo de un buen enfoque para la presupuestación de desembolsos y/o una clara estrategia de recuperación de costos favorece la estabilidad financiera tanto en el corto como en el largo plazo. A su vez, aspectos como una creativa metodología de costeo por actividades y/o un preciso sistema para rastrear costos permiten evidenciar el impacto organizacional favoreciendo la atracción de mayores recursos.

La gestión de costos es un aspecto crítico y demanda la participación del equipo directivo de toda ONG tanto a nivel de política como de estructura de costos.

### 3. Política de Costos

Es parte del conjunto de políticas financieras y contables de una organización. Su propósito central es establecer lineamientos marco para el tratamiento de costos en las fases de presupuestación, asignación, distribución, y reporte. Para tal efecto, la política de costos define criterios para el uso de fondos (restringidos y no restringidos), la agregación de costos, el diseño de planes de cuentas, la clasificación de costos directos e indirectos, y sobre los límites de responsabilidad de las áreas programáticas y financieras en la gestión de costos.

Por lo general, el diseño y adopción de una política de costos busca perfeccionar y formalizar las definiciones y prácticas de manejo de costos a fin elevar el nivel de consistencia y reducir

#### **Definiciones básicas: Costos Directos e Indirectos**

*Costos Directos* son específicamente identificables con un objetivo final de trabajo que directamente promueve la misión de una organización. Se han incurrido en ellos al fomentar la misión de una organización y se los encuentra frecuentemente como costos de actividades directas en: un proyecto, un servicio que una organización realiza para generar ingresos, o alguna otra actividad directa de la organización.

*Costos Indirectos* son costos en común -costos conjuntos- que no son fácilmente identificables con objetivos finales. Los costos indirectos benefician - aunque indirectamente- a los financiadores que trabajan con la organización. Son ejemplos de costos indirectos: el costo de la gerencia, las funciones de investigación y desarrollo, costos de oficina, TICs<sup>2</sup>, costos financieros, costos administrativos, de personal y capacitación<sup>3</sup>.

De acuerdo a su administración los costos directos pueden ser clasificados a nivel de departamento, proyecto y actividad, contrario a los costos indirectos, que son clasificados a nivel institucional. Como una regla general, los costos directos pueden ser tratados como indirectos si una organización lo tiene definido así en sus políticas, siempre que el monto no sea significativo (inmaterial) y que exista un tratamiento consistente<sup>4</sup>.

#### Notas:

Véase Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONG's. Alfredo Ortiz, 2003. Pact. USA.

<sup>2</sup> Tecnología de Información y Comunicación (sistemas, redes, etc.).

<sup>3</sup> Julia Unwin de ACEVO, *Who will pay for Core Costs?*, ACEVO, ©1999, p2.

<sup>4</sup> Esto es una regla específica de la Circular OMB A-122 del gobierno americano pero sigue el concepto contable de "materialidad".

las ambigüedades. Así, desde cualquier punto de vista, es una oportunidad para repensar los sistemas y procedimientos contables y mejorar las prácticas de gestión financiera.

Es importante señalar que una política de costos no sólo es una declaración de uso interno. Es también un elemento clave para clarificar los términos de cooperación con entidades que financian proyectos y que pueden tener interés en trabajar como socios en iniciativas de desarrollo.

### 3.1. Formulación de una Política de Costos

La disponibilidad de una política de costos es una necesidad organizacional importante que debe ser abordada sin postergaciones y de una manera sistemática. A continuación, el siguiente conjunto de preguntas ilustra los temas claves que deben ser resueltos en la definición de una política institucional de costos.

- ¿Cómo seleccionar a los participantes encargados de definir e implementar la política de costos?
- ¿Qué criterios o pautas contables enmarcarán nuestro enfoque de gestión de costos?
- ¿Cuáles son los parámetros que vamos a considerar para el uso de fondos no restringidos?
- ¿De qué manera se asegurará que los fondos de proyectos incluyan una porción razonable de costos indirectos?
- ¿Cuántos centros de costos vamos a utilizar?, ¿por qué?, y ¿a qué necesidades responden?
- ¿Qué características debe tener nuestra estructura de plan de cuentas? y ¿qué ventajas y/o desventajas presenta?
- ¿Qué costos vamos a considerar como indirectos?, ¿existirán algunas excepciones?
- ¿Qué método de asignación de costos indirectos vamos a usar?
- ¿Con qué frecuencia vamos a revisar nuestra tasa de costos indirectos?
- ¿Qué niveles de autorizaciones se adoptarán para asegurar una buena gestión de costos?

#### Consecuencias de no contar con una Política de Costos

- Puede existir alta discrecionalidad en la clasificación de costos (indirectos y directos).
- Se corre el riesgo de perder credibilidad por no ser consistente en el manejo de costos.
- La relación entre costos directos e indirectos (overhead) carecerá de toda validez.
- Dificultad o imposibilidad para conocer los costos totales de proyectos o programas.
- Existencia de procedimientos contables “ad hoc” por donante.
- Posibilidad de amplios vacíos sobre información crítica para la toma de decisiones (saldos por proyectos, disponibilidad de efectivo, etc.)
- La estructura de costos difícilmente tendrá una orientación estratégica.
- Excesiva o limitada agregación de costos que no facilita la comprensión de las operaciones.

Las respuestas a las preguntas anteriores, en el contexto y entorno particular de cada organización, permitirán establecer una posición clara para un manejo apropiado de costos que responda y apoye las prioridades estratégicas y operativas de la organización.

### 4. Estructuración de Costos

Estructuración de costos es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de

datos financieros, y desarrollar la capacidad de disseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo.

De manera ideal, el proceso de estructuración de costos debe derivarse de la política de costos. Esta secuencia permite optimizar tanto el alineamiento entre lo programático y financiero como la vinculación de los temas clave de corto y largo plazo. Sin embargo, por lo general se aprecia que el proceso de estructuración de costos es abordado de una manera reactiva, es decir, emerge como una respuesta del área financiera a las condiciones y presiones cotidianas en un ambiente caracterizado por un limitado involucramiento y/o interés del área programática sobre las repercusiones financieras de la gestión de proyectos. De este modo, el desencuentro entre lo programático y financiero impide un análisis concienzudo sobre las implicancias de los centros de costos a implementar, el detalle del plan de cuentas a adoptar, la clasificación de costos, la asignación y distribución de costos indirectos, y la naturaleza de los reportes necesarios.

En base a nuestra experiencia analizando tanto proyectos específicos como la situación financiera global de ONG's hemos identificado un conjunto de condiciones que favorecen una apropiada estructuración de costos. Tales elementos son presentados a continuación.

- Compromiso directivo para la implementación de una eficiente estructura de costos.
- Definición y alineamiento de la política de costos con los objetivos y prioridades organizacionales.
- Involucramiento de personal clave del área programática y financiera.
- Enfoque participativo para la identificación de temas / información clave.
- Amplio conocimiento de la manera en que la organización desarrolla sus operaciones.
- Equipo financiero entrenado y con experiencia en temas contables.
- Políticas y procedimientos escritos que respalden la estructura de costos con instrucciones de cómo usar el sistema.

#### **Para tomar en cuenta:**

- Los centros de costos son una forma simple para organizar costos institucionales, de tal forma que sea útil para la toma de decisiones, y para producir informes para audiencias internas o externas.
- Un sistema de información financiera debería, a un nivel mínimo, proveer la información requerida por la estructura de costos.
- La estructura de costos de una organización y la necesidad de información financiera reflejada en esa estructura existe no obstante que el sistema financiera provea o no tal información.
- Cuando el sistema financiero/contable no produce la información adecuada 2 cosas suelen pasar:
  - La información se produce de todas formas, manualmente o en Excel, creando muchas ineficiencias y requiriendo de mas recursos humanos para hacer lo que el sistema no puede
  - La información no se produce de ninguna forma, y las decisiones son tomadas en un vacío.
- La calidad de la información que se ingresa a un sistema financiero contable esta directamente relacionada a la calidad y forma en que tal información que puede salir del sistema.

Es importante remarcar que una apropiada estructuración de costos es el fundamento esencial para la aplicación de procedimientos y de sistemas contables. Así, cuando se ha logrado esquematizar claramente cómo opera una organización y cuáles son los requerimientos de información, se puede empezar tanto a formalizar las diversas operaciones con procedimientos contables como a implementar sistemas que permitan optimizar las actividades financieras. Una implementación de procedimientos y sistemas contables basada en una visión parcial y/o solamente en requerimientos externos evidenciará más temprano que tarde vacíos y limitaciones y sobre todo no podrá apoyar apropiadamente los esfuerzos estratégicos de la organización.

De esta manera es responsabilidad de la gerencia de una ONG, definir sus propias

necesidades de información y asegurar que su sistema de información gerencial -especialmente su módulo de contabilidad - produzca reportes específicos y/o agregados, de una forma precisa, eficiente, oportuna y a la medida para una gestión eficaz.

Asimismo, es particularmente importante que el proceso de estructuración de costos considere las expectativas y/o requerimientos de información de las entidades de cooperación. Así, considerar los siguientes aspectos dentro de la gestión de costos facilitará cubrir las expectativas de los financiadores:

- Separar y asignar los fondos por centros de costos (especialmente por fuente de financiamiento).
- Estimar y monitorear apropiadamente los costos indirectos.
- Monitorear apropiadamente los costos directos por proyecto/actividad.
- Asignar gastos a los centros de costos apropiados.

Si el sistema contable no puede dar información a las entidades de cooperación, o más grave aún, no puede proveer reportes relevantes a la misma ONG, un eventual financiador puede tener serias dudas sobre continuar financiando costos directos (proyectos / actividades) y mayores preocupaciones sobre el reconocimiento de costos indirectos. Así, si una organización tiene dificultad en desagregar apropiadamente los costos directos a fin de demostrar claridad y buen manejo de fondos, es improbable que pueda manejar la asignación de costos indirectos.

### Conceptos Clave para la Estructuración de Costos

- **Centro de Costos:** Un centro o agrupamiento de costos es una forma de organizar / agrupar los costos organizacionales de tal forma que sean útiles para: a) la toma de decisiones y b) satisfacer las necesidades de reporte interno o externo. Cada organización tiene mínimo 2 tipos de centros de costos: A nivel más micro, el agrupamiento o clasificación simple de costos encontrado en el plan de cuentas, como por ejemplo suministros de oficina o honorarios. A nivel más macro, el conjunto de todo lo que hace la organización, es decir la organización misma como centro de costos;
- **Agrupamiento o clasificación simple:** Es el centro más básico para el ordenamiento de costos. Ilustrativamente, si una ONG compra una cajita de lápices, es muy improbable que el agrupamiento de “lápices” en sí produjera información relevante y usable. Lo más probable es que clasifiquen esos lápices como “suministros de oficina” en el que su combinación con otros costos semejantes (papel, cuadernos, etc.) produzca información relevante. Un agrupamiento simple está directamente relacionado a una cuenta del plan de cuentas que describe la naturaleza genérica del costo (mantenimiento, impuestos, proveedores, etc.).
- **Plan de cuentas:** Es un listado organizado de cuentas (rubros contables) que tiene el propósito de facilitar el registro de la situación y las diversas transacciones de una organización. Así por ejemplo, un plan de cuentas permite acumular los diversos costos de acuerdo a la naturaleza de las operaciones (salarios, combustible, pago de alquileres, suministros de oficina, etc.).
- **Agrupamientos amplios:** Combinan las cuentas definidas en el plan de cuentas con otras variables como por ejemplo: proyectos, fuentes de financiamiento, áreas geográficas, actividades etc. Así, un agrupamiento amplio puede registrar el costo de una caja de lápices, correspondiente al proyecto A, financiando por la agencia B, que opera en el área geográfica costa, y que será utilizado en la actividad talleres de capacitación. Una estructuración de costos bien definida combina diversas variables a fin de proveer información oportuna y relevante para diversos usuarios.
- **Métodos de asignación de costos indirectos:** Son las alternativas disponibles para distribuir los costos indirectos hacia los proyectos (actividades directas) ejecutados por una organización en el cumplimiento de su misión. Básicamente se disponen de dos opciones: a) Método de Base Simple; identifica una tasa de costos indirectos que es aplicada de manera uniforme a todos los proyectos / actividades de naturaleza directa y b) Método de Base Múltiple; determina múltiples tasas de costos indirectos en base a un análisis detallado del uso / consumo de actividades de apoyo por los proyectos / actividades de naturaleza directa.

### Llegó el Auditor: ¿Me muestran los costos, por favor?

Un auditor del Banco Mundial es enviado a una ONG subdonataria. El propósito de la visita es evaluar la gestión de fondos. Ya en la oficina de la ONG el auditor solicita la relación y el sustento de los gastos del mes de Diciembre del año 20XX cargados al proyecto que el Banco Mundial está financiando. Como la organización ha pasado por un proceso de fortalecimiento organizacional en el área financiera puede presentar la información contable a través del siguiente cuadro resumen.

El cuadro presenta las categorías de costo manejadas por la ONG y las fuentes de financiamiento. En particular, el Banco Mundial puede verificar que a su proyecto se le cargó \$1,600 por el sueldo del Coordinador de Programas, \$50 por gastos de teléfono y \$30 por el uso de vehículos, información que, a su vez, debe guardar relación con el presupuesto aprobado y/o con autorizaciones para modificaciones específicas. Si el representante del Banco Mundial solicita ver la documentación o “prueba” de estos cargos, la ONG debe ser capaz de mostrárselo fácilmente con:

- Las hojas de tiempo del personal que ha trabajado en el proyecto.
- Un recibo de teléfono desagregado indicando las llamadas asociadas al proyecto del BM.
- Un registro detallado del vehículo que documente los cargos a su proyecto.

El tema clave de este ejemplo es la disponibilidad de una apropiada estructura de costos que permita mantener un orden y un detalle suficiente a fin de gestionar apropiadamente las operaciones (por fuente de cooperación, tipo de costo, etc.) y rendir cuentas de una manera práctica y sencilla. Un buen manejo de estos aspectos repercute en la sostenibilidad e impacto organizacional.

#### ONG X - GASTOS DE DICIEMBRE 20XX

| CATEGORÍA                 | DIRECTOS        |                 |                 |                 |                 | COSTOS INDIRECTOS | TOTAL            | DOCUMENTACIÓN TÍPICA      |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------------------|
|                           | USAID           | GOB. HOLANDÉS   | BANCO MUNDIAL   | UNDP            | FONDOS PROPIOS  |                   |                  |                           |
| Sueldo Director Ejecutivo | -               | -               | -               | -               | 500             | 3,000             | 3,500            | Hoja de tiempo            |
| Sueldo Contralor          | 300             | -               | -               | -               | 400             | 1,300             | 2,000            | Hoja de tiempo            |
| Sueldo Administrador      | -               | -               | -               | -               | -               | 500               | 500              | Hoja de tiempo            |
| Coord. Programa 1         | 1,500           | -               | -               | -               | -               | 200               | 1,700            | Hoja de tiempo            |
| Coord. Programa 2         | -               | 1,800           | -               | -               | -               | -                 | 1,800            | Hoja de tiempo            |
| Coord. Programa 3         | -               | -               | 1,600           | 200             | 100             | 100               | 2,000            | Hoja de tiempo            |
| Coord. Programa 4         | -               | -               | -               | 1,400           | -               | 300               | 1,700            | Hoja de tiempo            |
| Telef., fax, internet     | 25              | 30              | 50              | 40              | 45              | 30                | 220              | Desagregar recibos telef. |
| Suministros de oficina    | -               | 20              | -               | -               | 20              | 75                | 115              | Facturas                  |
| Vehículo 1-USAID          | 500             | -               | -               | -               | -               | -                 | 500              | Record de uso del vehic.  |
| Vehículo 2 General        | 15              | 25              | 30              | 25              | 20              | 385               | 500              |                           |
| Alquiler de Oficina       | -               | -               | -               | -               | -               | 1,000             | 1,000            |                           |
| <b>Total</b>              | <b>\$ 2,340</b> | <b>\$ 1,875</b> | <b>\$ 1,680</b> | <b>\$ 1,665</b> | <b>\$ 1,085</b> | <b>\$ 6,890</b>   | <b>\$ 15,535</b> |                           |

## 5. Proceso de Estructuración de Costos

A continuación se presentan las diferentes fases y actividades que facilitan un proceso participativo de estructuración de costos. Cabe indicar que el objetivo central de este proceso es crear los fundamentos para la generación de información significativa para la toma de decisiones, por tanto, las fases que se presentarán no sólo comprenden el diseño sino la operación de centros de costos.

También es importante señalar que de acuerdo a la complejidad interna y necesidades particulares de una organización los pasos descritos son fáciles de ajustarse a fin de reflejar requerimientos específicos. Lo que se presenta no es una fórmula a seguir paso a paso o un proceso lineal, sino, un conjunto de lineamientos que facilitan el proceso de estructuración de costos.

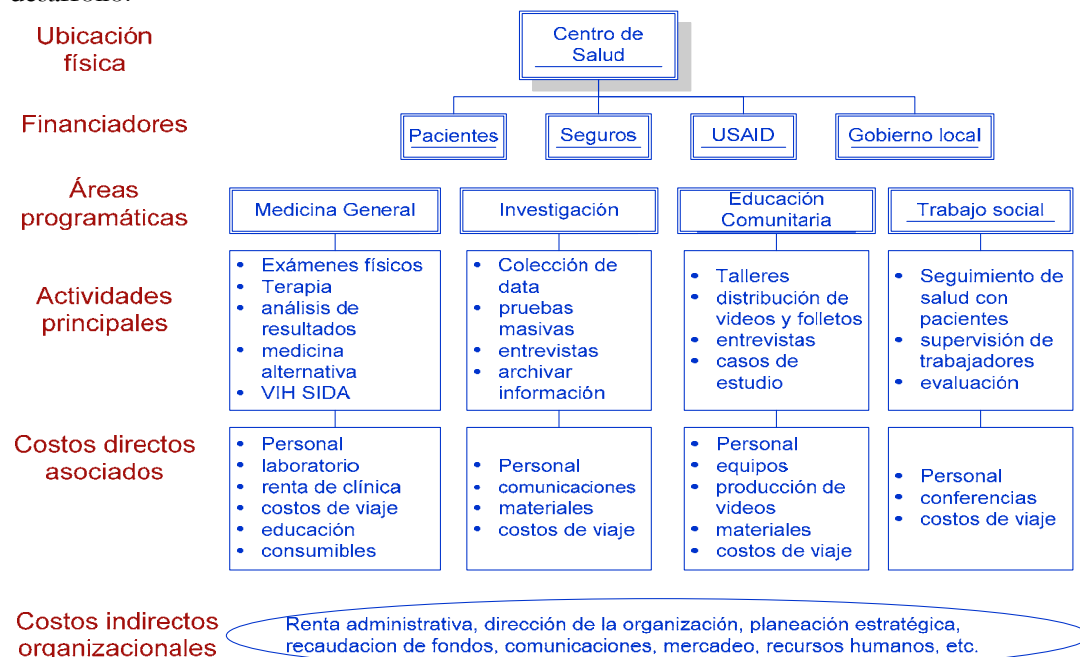


## 5.1. Mapeando las operaciones y clarificando las necesidades de información

El propósito central de esta fase es evidenciar las características de las operaciones de una organización. En otras palabras, es alcanzar una comprensión compartida y esquemática de cómo trabaja la ONG en base a la selección de dimensiones de análisis relevantes (por ejemplo: ubicación física, áreas programáticas, financiadores, actividades, etc.). Al realizar esto se explicitan también los diversos usuarios, los vacíos y/o redundancias, y las necesidades específicas de información. A continuación se presentan las principales actividades durante esta fase.

- Mapear los diferentes niveles operativos de la organización y el flujo de costos.
- Identificar los agrupamientos de costos según programas y proyectos (costos directos) financiados por recursos externos y/o por fondos propios.
- Reconocer los costos indirectos y valorar la importancia de una asignación apropiada.
- Analizar cómo responde nuestro sistema contable actual a nuestras necesidades y realidad.
- Determinar los temas y el nivel de detalle informativo por cada usuario (interno y/o externo)
- Establecer la frecuencia para la emisión de reportes y bosquejar las características de los reportes.

El siguiente cuadro presenta el resultado del mapeo de operaciones en una entidad de desarrollo.



Si a través de un proceso de mapeo de costos una organización identifica que la información listada es relevante e importante para una toma informada de decisiones, pero sus sistemas financieros no pueden proveerle de la información requerida, es probable que, en gran parte, la información se esté produciendo, aunque fuera del sistema financiero, quizá utilizando acrobacias que consumen ineficientemente tiempo en Excel y/o en otros programas. Peor aún que la producción de la información de forma indeficiente, en muchos casos la información simplemente no se produce y las informaciones son tomadas en un vacío.

Un sistema contable funcionando eficazmente es simplemente una base de datos que utiliza interfases fáciles de usar y que hace más ágil la entrega oportuna de información financiera y/o programática relevante a los que toman decisiones. Ese es el propósito central de los sistemas financieros.

## **5.2. Definiendo los centros de costo y revisando y/o adoptando un plan de cuentas**

Durante esta fase se persigue adoptar una estructura de costos funcional. Es decir crear o recrear un ordenamiento contable que responda de forma eficaz a las necesidades de información financiera y programática. Así, se busca clarificar las expectativas de los usuarios respecto a la información y detalle requerido a fin de definir los aspectos clave que facilitarán una apropiada gestión de costos (ej. agrupamiento de costos, plan de cuentas, etc.). Es importante no sobredimensionar los requerimientos de información, lo crucial es definir la información que se requiere y que se va a usar.

Así, en base al mapeo de operaciones de una organización se procede a analizar si el sistema actual brinda la información requerida o si existen vacíos. Del mismo modo, el mapa también nos presenta varias alternativas para poder rastrear información financiera relevante para la toma de decisiones.

El siguiente cuadro, desde una perspectiva matricial, muestra las cruces de información que deben existir en un sistema financiero que ha identificado, por ejemplo<sup>1</sup>, siete dimensiones / niveles: la ONG misma, sus ubicaciones físicas (ej. Casa matriz, oficina Zona Costa, Zona Sierra, etc.), departamentos (Planificación, Legal, etc.), financiadores (USAID, JICA, etc.), áreas programáticas (Salud, Educación, etc.), actividades principales (Capacitación, Asistencia Técnica, etc.), costos directos asociados (Personal, Materiales, etc.).

Los cruces presentados en el cuadro anterior representan la universidad de posibilidades para producir información financiera<sup>2</sup>. En su mínimo nivel, el sistema financiero debería de tener la capacidad de proveer información agregada para cada uno de los cuadros pintados en azul: ubicación física, departamentos, financiadores, áreas programáticas, actividades principales, costos directos asociados.

**Cuadro 1:** Matriz del Universo de combinaciones de información financiera:

---

<sup>1</sup> Este solo es un ejemplo. Los centros de costos varían en cada organización.

<sup>2</sup> Además del mapa de estructura de costos se pueden identificar usos de información financiera mas avanzados todavía a través de un análisis de cadenas de valor (procesos primarios y secundarios) internos. El análisis de cadenas de valor también permite identificar las áreas donde la organización necesita mejores “instrucciones” o políticas y procedimientos.

Matriz del Universo de combinaciones de información financiera

|    |   | 1                      | 2                         | 3                         | 4             | 5                   | 6                       | 7                         |
|----|---|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
|    |   | La ONG en su totalidad | Ubicación (es) física (s) | Departamentos o funciones | Financiadores | Áreas programáticas | Actividades principales | Costos directos asociados |
| A. | La ONG en su totalidad                      | ✗                      | ✱                         | ✱                         | ✱             | ✱                   | ✱                       | ✱                         |
| B. | Ubicación (es) física (s)                   | ✗                      | ✱                         | ✱                         | ✱             | ✱                   | ✱                       | ✱                         |
| C. | Departamentos o funciones                   | ✗                      | ✗                         | ✱                         | ✱             | ✱                   | ✱                       | ✱                         |
| D. | Financiadores                               | ✗                      | ✗                         | ✗                         | ✱             | ✱                   | ✱                       | ✱                         |
| E. | Áreas programáticas                         | ✗                      | ✗                         | ✗                         | ✗             | ✱                   | ✱                       | ✱                         |
| F. | Actividades principales                     | ✗                      | ✗                         | ✗                         | ✗             | ✗                   | ✱                       | ✱                         |
| G. | Costos directos asociados (plan de cuentas) | ✗                      | ✗                         | ✗                         | ✗             | ✗                   | ✗                       | ✱                         |

Posibilidad de información financiera ✱

Si el sistema financiero es estructurado apropiadamente, por ejemplo, podría producir un reporte que se enfoca en la ubicación física de una ONG (por ejemplo: oficina central), desglosando todos los costos pertenecientes a este nivel según departamento, financiador, área programática, etc.

**Cuadro 2:** Costos por “ubicación física”

Cruces por “ubicación física”

|    |   | 1                      | 2                         | 3                         | 4             | 5                   |                         |                           |
|----|---|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
|    |   | La ONG en su totalidad | Ubicación (es) física (s) | Departamentos o funciones | Financiadores | Áreas programáticas | Actividades principales | Costos directos asociados |
| A. | La ONG en su totalidad                      | ✗                      | A1                        |                           |               |                     |                         |                           |
| B. | Ubicación (es) física (s)                   | ✗                      | B3                        | B4                        | B5            | B6                  | B7                      |                           |
| C. | Departamentos o funciones                   | ✗                      | ✗                         |                           |               |                     |                         |                           |
| D. | Financiadores                               | ✗                      | ✗                         | ✗                         |               |                     |                         |                           |
| E. | Áreas programáticas                         | ✗                      | ✗                         | ✗                         | ✗             |                     |                         |                           |
| F. | Actividades principales                     | ✗                      | ✗                         | ✗                         | ✗             | ✗                   |                         |                           |
| G. | Costos directos asociados (plan de cuentas) | ✗                      | ✗                         | ✗                         | ✗             | ✗                   | ✗                       |                           |

El siguiente cuadro representa costos por financiador desglosado por ubicación física, departamento, actividades, líneas presupuestales, etc.

**Cuadro 3:** Costos por “financiadores”

Cruces por “financiadores”

|    |   | 1                      | 2                         | 3                         | 4             | 5                   | 6                       |                           |
|----|---|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
|    |   | La ONG en su totalidad | Ubicación (es) física (s) | Departamentos o funciones | Financiadores | Áreas programáticas | Actividades principales | Costos directos asociados |
| A. | La ONG en su totalidad                      | X                      |                           |                           | A4            |                     |                         |                           |
| B. | Ubicación (es) física (s)                   |                        | X                         |                           | B4            |                     |                         |                           |
| C. | Departamentos o funciones                   |                        |                           | X                         | C4            |                     |                         |                           |
| D. | Financiadores                               |                        |                           |                           | X             | D5                  | D6                      | D7                        |
| E. | Áreas programáticas                         |                        |                           |                           |               | X                   |                         |                           |
| F. | Actividades principales                     |                        |                           |                           |               |                     | X                       |                           |
| G. | Costos directos asociados (plan de cuentas) |                        |                           |                           |               |                     |                         | X                         |

Como un ejemplo final., el siguiente diagrama presenta los costos por área programática, desglosado por cualquiera de las otras áreas del mapa de estructura de costos.

**Cuadro 4:** Costos por “Áreas Programáticas”

Cruces por “Áreas Programáticas”

|    |   | 1                      | 2                         | 3                         | 4             | 5                   | 6                       |                           |
|----|---|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
|    |   | La ONG en su totalidad | Ubicación (es) física (s) | Departamentos o funciones | Financiadores | Áreas programáticas | Actividades principales | Costos directos asociados |
| A. | La ONG en su totalidad                      | X                      |                           |                           |               |                     | A6                      |                           |
| B. | Ubicación (es) física (s)                   |                        | X                         |                           |               |                     | B6                      |                           |
| C. | Departamentos o funciones                   |                        |                           | X                         |               |                     | C6                      |                           |
| D. | Financiadores                               |                        |                           |                           | X             |                     | D6                      |                           |
| E. | Áreas programáticas                         |                        |                           |                           |               | X                   | E6                      | E7                        |
| F. | Actividades principales                     |                        |                           |                           |               |                     | X                       |                           |
| G. | Costos directos asociados (plan de cuentas) |                        |                           |                           |               |                     |                         | X                         |

Los cuadros anteriores nos permiten apreciar la variedad posibilidades de información que un sistema financiero puede ofrecer. Lo importante es definir los agrupamientos de costos relevantes (proyectos, programas, gerencia, contabilidad, etc.) y las dimensiones en que quisiéramos apreciar la información (ubicación física, financiadores, actividades principales, etc.).

Esta actividad requiere la participación conjunta del equipo financiero y del programático a fin de configurar las características del sistema de gestión de costos de una ONG. El área financiera no está en capacidad de estructurar el sistema por sí sola si desconoce los requerimientos del personal de proyectos. A su vez, el área programática no logrará una

información detallada sino se ha involucrado en el diseño del sistema de gestión de costos en coordinación con el equipo contable/financiero.

Cabe indicar que en esta fase también se clarifican qué centros de costos son directos (ejemplo: proyectos, programas) e indirectos (ejemplo: Administración, Contabilidad) y la manera en que los objetos de costo directo recibirán su porción justa de costos indirectos<sup>3</sup>.

Luego de definir los centros de costo, se procede a determinar el nivel de desglose de costos a nivel de cuentas. Esta actividad es particularmente importante por que establecerá la pauta para las actividades de presupuestación, registro contable, y reporte.

La formulación de un plan de cuentas tiene que atender tanto a consideraciones contables (normatividad y/o convenciones vigentes en el país) como a los requerimientos de los usuarios.

Un buen ejercicio para arribar a un plan de cuentas consensuado es que el área de finanzas provea un modelo general de cuentas para la revisión del área programática, área que podrá plantear sus sugerencias y comentarios a fin de ampliar y/o reducir las cuentas y lograr un plan de cuentas “a la medida” de sus necesidades.

El siguiente cuadro presenta un ejemplo de un plan de cuentas para una entidad de microfinanzas.

---

<sup>3</sup> Para una explicación en detalle véase Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs. Alfredo Ortiz, 2003. Pact. USA. A su vez, los anexos 1 y 2 proveen metodologías alternativas para el cálculo y asignación de costos indirectos.

**Cuadro 5: Plan de Cuentas – Entidades de Microfinanzas Ejemplo<sup>4</sup>**

| <i>Cuentas del activo</i>  |   | <i>Cuentas de ingresos</i>                              |   |
|--|---|---|---|
| 1000 Caja y valores negociables  | 1450 Comisiones por cobrar*                             | 4000 Ingresos por intereses                             | 4200 Ingresos por comisiones (no crediticios)         |
| 1000 Reservas en efectivo  | 1459 Otras comisiones por préstamos por cobrar*         | 4010 Ingresos por intereses, préstamos productivos      | 4210 Ingresos por comisiones de capacitación          |
| 1005 Caja chica  |   | 4020 Ingresos por intereses, préstamos improductivos    | 4220 Ingresos por comisiones diversas                 |
| 1010 Efectivo en bancos  | 1500 Importes por cobrar                                | 4040 Ingresos por intereses, préstamos reprogramados    | 4300 Ingresos por operaciones bancarias e inversiones |
| 1011 Efectivo en bancos, operaciones   | 1510 Cuentas por cobrar*                                | 4100 Otros ingresos por préstamos                       | 4310 Intereses bancarios                              |
| 1012 Efectivo en bancos, préstamos   | 1510 Depreciación, inmuebles <sup>^</sup>               | 4120 Ingresos por comisiones                            | 4320 Ingresos por inversiones                         |
| 1013 Efectivo en bancos, ahorros   | 1520 Anticipos para viajes                              | 4122 Ingresos por comisiones por servicios de crédito   | 4400 Ingresos por donaciones                          |
| 1050 Reservas en el Banco Central  | 1525 Otros adelantos al personal                        | 4124 Ingresos por costos de cierre                      | 4410 Donación pública, restringida                    |
| 1100 Inversiones a corto plazo   | 1530 Otras cuentas por cobrar*                          | 4130 Ingresos por multas                                | 4420 Donación privada, restringida                    |
|  |   | 4140 Otros ingresos por comisiones sobre préstamos      | 4430 Donación pública, no restringida                 |
| 1200 Cartera de préstamos  | 1600 Inversiones a largo plazo                          |   | 4440 Donación privada, no restringida                 |
| 1210 Cartera, tipo A   | 1610 Inversión A  |   | 4450 Contribuciones individuales                      |
| 1220 Cartera, tipo B   | 1612 Inversión B  |   | 4500 Otros ingresos                                   |
| 1240 Préstamos reestructurados   | 1700 Propiedad y equipo                                 |   | 4510 Ingresos diversos                                |
| 1300 Reservas para riesgos de incobrabilidad   | 1710 Inmuebles  |   |   |
| 1310 Reserva para préstamos incobrables <sup>^</sup>   | 1711 Depreciación, inmuebles <sup>^</sup>               |   |   |
| 1320 Reserva para pérdidas por intereses (para sistemas de contabilidad en valores devengados)* <sup>^</sup> | 1720 Terrenos   |   |   |
|  | 1730 Maquinaria   |   |   |
|  | 1731 Depreciación, equipo <sup>^</sup>                  |   |   |
|  | 1740 Vehículos  |   |   |
| 1400 Intereses y comisiones por cobrar   | 1741 Depreciación, vehículos <sup>^</sup>               |   |   |
| 1410 Intereses por cobrar, préstamos vigentes <sup>o</sup>   | 1750 Mejoras al local                                   |   |   |
| 1420 Intereses por cobrar, préstamos improductivos*  | 1751 Depreciación, mejoras al local <sup>^</sup>        |   |   |
| 1440 Intereses por cobrar, préstamos reprogramados*  | 1800 Otros activos                                      |   |   |
|  | 1810 Gastos pagados por adelantado                      |   |   |
| <i>Cuentas del pasivo</i>  |   | <i>Cuentas de gastos</i>                                |   |
| 2000 Importes por pagar  | 2200 Depósitos de clientes                              | 5000 Gastos financieros                                 | 5420 Servicios públicos                               |
| 2010 Cuentas por pagar comerciales   | 2210 Ahorros de garantía colateral                      | 5010 Intereses sobre préstamos                          | 5430 Mantenimiento y limpieza                         |
| 2012 Cuentas por pagar, miembros   | 2220 Ahorros voluntarios                                | 5014 Cargos y comisiones bancarias                      | 5500 Gastos de viajes                                 |
| 2014 Cuentas por pagar, empleados  | 2230 Depósitos a plazo                                  | 5020 Intereses sobre depósitos de ahorros de clientes   | 5510 Tarifa aérea                                     |
|  |   | 5030 Otros gastos financieros                           | 5514 Transporte terrestre                             |
| 2100 Intereses por pagar   | 2300 Préstamos por pagar a corto plazo                  | 5100 Provisiones para incobrables                       | 5516 Gastos operativos de vehículos                   |
| 2110 Intereses por pagar, préstamos <sup>o</sup>   | 2320 Préstamos por pagar, banco 1                       | 5110 Provisiones para préstamos incobrables             | 5520 Gastos de alojamiento                            |
| 2120 Intereses por pagar, libretas de ahorros <sup>o</sup>   | 2322 Préstamos por pagar, banco 2                       | 5120 Provisión para pérdidas por intereses <sup>o</sup> | 5530 Alimentación y gastos imprevistos                |
| 2130 Intereses por pagar, depósitos a  | 2330 Préstamos por pagar, otros                         |   | 5540 Transporte de mercaderías                        |
| 2400 Préstamos por pagar a largo plazo   | 2350 Arrendamiento por pagar                            |   | 5542 Almacenamiento                                   |
| 2420 Préstamos por pagar, banco 1  | 2550 Impuestos federales devengados                     |   | 5550 Gastos misceláneos por viajes                    |
| 2422 Préstamos por pagar, banco 2  | 2590 Otros gastos devengados*                           |   |   |
| 2430 Préstamos por pagar, otros  | 2600 Ingresos diferidos, programa                       | 5200 Gastos de personal                                 | 5600 Equipo   |
| 2450 Arrendamiento por pagar   | 2610 Intereses devengados                               | 5210 Sueldos, oficiales de crédito                      | 5610 Alquiler de equipo                               |
|  | 2620 Comisiones diferidas                               | 5212 Sueldos, otros                                     | 5620 Mantenimiento de equipo                          |
| 2500 Gastos devengados   | 2622 Comisiones por préstamos dife                      | 5214 Honorarios   | 5630 Depreciación de equipo                           |
| 2510 Sueldos devengados*   |   | 5220 Impuestos de seguridad social                      | 5640 Depreciación de vehículos                        |
| 2520 Impuestos de Seguridad Social devengados*   | 2700 Ingresos diferidos, donaciones                     | 5230 Seguro de salud                                    | 5650 Amortización de local                            |
| 2530 Beneficios Sociales devengados, seguros <sup>o</sup>  | 2710 Ingresos diferidos, donación 1                     | 5232 Otros seguros                                      | 5700 Gastos de programas                              |
| 2540 Beneficios Sociales devengados, indemnización*  | 2712 Ingresos diferidos, donación 2                     | 5240 Vacaciones   | 5710 Útiles y suministros educativos                  |
|  |   | 5242 Permiso por enfermedad                             | 5730 Libros y publicaciones                           |
|  |   | 5250 Otros beneficios                                   | 5740 Asistencia técnica                               |
|  |   | 5300 Gastos administrativos                             | 5800 Gastos diversos                                  |
|  |   | 5310 Útiles de oficina                                  | 5810 Formación profesional                            |
|  |   | 5312 Gastos de teléfono y fax                           | 5820 Gastos de representación                         |
|  |   | 5314 Correo y mensajería                                |   |
|  |   | 5316 Gastos de impresión                                | 5900 Ingresos y gastos no operativos                  |
|  |   | 5320 Honorarios profesionales                           | 5910 Utilidad/(pérdida) por la venta de valores       |
|  |   | 5322 Gastos por contabilidad y auditoría                | 5920 Utilidad/(pérdida) por la venta de activos       |
|  |   | 5324 Gastos legales                                     | 5930 Impuestos federales pagados                      |
|  |   | 5330 Otros gastos administrativos                       | 5940 Otros impuestos pagados                          |
|  |   | 5332 Seguros  | 5990 Diversos   |
|  |   | 5400 Gastos de ocupación de local                       |   |
|  |   | 5410 Alquiler   |   |
| <i>Cuentas del patrimonio</i>  |   |   |   |
| <b>Institución constituida en sociedad</b>   | <b>Organización no gubernamental</b>                    |   |   |
| 3000 Capital social  | 3000 Saldo del fondo de capital                         |   |   |
| 3010 Capital pagado  | 3010 Saldo del fondo de capital no restringido          |   |   |
| 3020 Acciones comunes a valor nominal  | 3020 Saldo del fondo de capital, programa de crédito    |   |   |
| 3030 Capital donado, presente ejercicio  | 3030 Saldo del fondo de capital, programa no crediticio |   |   |
| 3040 Capital donado, ejercicios anteriores   |   |   |   |
| 3100 Utilidad/(pérdida) por diferencia de cambio   | 3100 Utilidad/(pérdida) por diferencia de cambio        |   |   |
| 3200 Utilidades retenidas, presente ejercicio  |   |   |   |
| 3300 Utilidades retenidas, ejercicios anteriores   | 3200 Superávit/(déficit) de ingresos s gastos           |   |   |

\* Cuenta relacionada con el sistema de contabilidad en valores devengados. Para mayor información con respecto a las diferencias entre los sistemas de contabilidad de caja y contabilidad en valores devengados sírvanse revisar la sección 2.2.

<sup>^</sup> Contracuenta representando ya sean reservas para préstamos incobrables o depreciación acumulada. Las contracuentas son de valor negativo y reducen el valor de las cuentas asociadas.

Fuente: Basado en el ejemplo de plan de cuentas presentado por Margaret Bartel et al. en *Fundamentals of Accounting for Microcredit Programs* (New York: PACT Publications, 1994).

<sup>4</sup> Tomado de Sistemas de Información Gerencial para Instituciones de Microfinanzas. Charles Waterfield, Nick Ramsing. CGAP/World Bank. 1998

### 5.3. Estableciendo y/o confirmando los presupuestos por centro de costo y procediendo a la ejecución de actividades

Configurada la estructura de costos, se debe revisar las disponibilidades y/o estimaciones de fondos para cada centro de costo. Esta práctica, junto con la identificación de responsables para cada agrupamiento de costo, facilitará claridad en la ejecución de las diversas actividades de la organización y una gestión apropiada de los fondos que administra la ONG.

Lo importante de los presupuestos, en el contexto de la gestión de costos, es que ellos deben seguir a las prioridades programáticas. Esto implica que antes de establecer y/o confirmar un presupuesto se debe contar con un plan que describa como se alcanzarán los objetivos y metas. Así, definido el plan, se generará el presupuesto respectivo, proyección que dará origen a un centro de costo específico contra el que se registrarán los desembolsos del proyecto.

A fin de realizar una apropiada identificación de actividades y costos, el área financiera debe coordinar con los responsables de cada centro de costo el uso de códigos específicos. De esta manera, se debe establecer procedimientos y autorizaciones que cubran desde el requerimiento de servicios y/o compra de bienes hasta el pago respectivo a fin de salvaguardar el buen registro de costos. A continuación se presenta un plan operativo expresado como cuadro Gantt y un presupuesto vinculado a dicho plan.

**Cuadro 6: Plan operativo – expresado como cuadro Gantt**

| Cod.        | Nombre de Actividades y/o Tareas                    | Año 1  |        |        |        | Año 2  |        |        |        | Año 3  |        |        |        |
|-------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             |   | 1 Trím | 2 Trím | 3 Trím | 4 Trím | 1 Trím | 2 Trím | 3 Trím | 4 Trím | 1 Trím | 2 Trím | 3 Trím | 4 Trím |
|             |   | E F M  | A M J  | J A S  | O N D  | E F M  | A M J  | J A S  | O N D  | E F M  | A M J  | J A S  | O N D  |
| <b>1.</b>   | <b>Producción Agrícola</b>                          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>1.1.</b> | <b>Conservación y rehabilitación de suelos</b>      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.1.1.      | Cerco de piedra                                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.1.2.      | Acequias de desviación                              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.1.3.      | Mantenimiento                                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>1.2.</b> | <b>Infraestructura de Riego</b>                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.2.1.      | Sistema de entubado                                 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.2.2.      | Revestimiento de canales                            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>1.3.</b> | <b>Infraestructura para el abonamiento agrícola</b> |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>1.4.</b> | <b>Cultivos</b>                                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.4.1.      | Cultivo de Papa - siembra <sup>1</sup>              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.4.2.      | Cultivo de Papa - cosecha <sup>2</sup>              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.4.3.      | Cultivo de Trigo - siembra <sup>3</sup>             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.4.4.      | Cultivo de Trigo - cosecha <sup>4</sup>             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>1.5.</b> | <b>Forestación y reforestación</b>                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.5.1.      | Vivero Forestal                                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.5.2.      | Preparación y Conservación                          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.5.3.      | Conservación  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>2.</b>   | <b>Comercialización Agrícola</b>                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2.1.        | Asistencia Técnica en Comercialización              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2.2.        | Adecuación y Construcción de Almacenes              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>3.</b>   | <b>Administración del Proyecto</b>                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3.1.        | Organización e implementación de equipos            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3.2.        | Monitoreo de actividades                            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3.3.        | Evaluación y Auditoría <sup>5</sup>                 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3.4.        | Sistematización                                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

**Cuadro 7: Presupuesto – Proyecto de Desarrollo de Cuenca Sur**

| COD.                    | OMBRE DE ACTIVIDADES Y/O TAREAS              | I AÑO - 1998 |         |          |         |        |
|-------------------------|--|--------------|---------|----------|---------|--------|
|                         |  | I TRIM       | II TRIM | III TRIM | IV TRIM | TOTAL  |
| 1.                      | Producción Agrícola                          |              |         |          |         |        |
| 1.1.                    | Conservación y rehabilitación de suelos      |              |         |          |         |        |
| 1.1.1.                  | Cerco de piedra                              | 6120         | 1050    | 350      | 0       | 7520   |
| 1.1.2.                  | Acequias de desviación                       | 0            | 0       | 1340     | 1050    | 2390   |
| 1.1.3.                  | Mantenimiento                                | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 1.2.                    | Infraestructura de Riego                     | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 1.2.1.                  | Sistema de entubado                          | 7300         | 1650    | 1650     | 1650    | 12250  |
| 1.2.2.                  | Revestimiento de canales                     | 5850         | 1650    | 6150     | 6150    | 19800  |
| 1.3.                    | Infraestructura para el abonamiento agrícola | 0            | 2390    | 1200     | 400     | 3990   |
| 1.4.                    | Cultivos                                     | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 1.4.1.                  | Cultivo de Papa - siembra                    | 0            | 32000   | 800      | 800     | 33600  |
| 1.4.2.                  | Cultivo de Papa - cosecha                    | 0            | 0       | 0        | 616     | 616    |
| 1.4.3.                  | Cultivo de Trigo - siembra                   | 0            | 0       | 0        | 2420    | 2420   |
| 1.4.4.                  | Cultivo de Trigo - cosecha                   | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 1.5.                    | Forestación y reforestación                  | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 1.5.1.                  | Vivero Forestal                              | 0            | 2046    | 1200     | 1200    | 4446   |
| 1.5.2.                  | Plantación Forestal                          | 0            | 0       | 1052     | 1200    | 2252   |
| 1.5.3.                  | Conservación                                 | 0            | 880     | 1200     | 1200    | 3280   |
| 2.                      | Comercialización Agrícola                    | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 2.1.                    | Asistencia Técnica en Comercialización       | 0            | 0       | 2640     | 2640    | 5280   |
| 2.2.                    | Adecuación y Construcción de Almacenes       | 0            | 0       | 4000     | 2400    | 6400   |
| 3.                      | Administración del Proyecto                  | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 3.1.                    | Organización e implementación de equipos     | 6550         | 0       | 0        | 0       | 6550   |
| 3.2.                    | Monitoreo de actividades                     | 2900         | 4350    | 4350     | 4350    | 15950  |
| 3.3.                    | Evaluación y Auditoría                       | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| 3.4.                    | Sistematización                              | 0            | 0       | 0        | 0       | 0      |
| Total Trimestral        |  | 28720        | 46016   | 25932    | 26076   |        |
| Total Anual (CD + CI)   |  |              |         |          |         | 126744 |
| Imprevistos 3%          |  |              |         |          |         | 3802   |
| Total Presupuesto Anual |  |              |         |          |         | 130546 |

#### 5.4. Consolidando la información contable y elaborando reportes

El propósito central de esta fase radica en producir y diseminar información financiera significativa y oportuna para apoyar el análisis y toma de decisiones. En esta fase se aprecia de manera tangible los resultados del proceso de estructuración de costos. Así, si éste ha sido efectuado de una manera concienzuda, los usuarios (internos y externos) podrán disponer de los reportes requeridos tanto a nivel específico como a nivel de la organización en su conjunto.

Durante la consolidación de la información contable, se procede también a determinar los costos totales de cada centro de costo. Es así que, dependiendo del método de costos indirectos adoptado, los agrupamientos directos recibirán su parte justa de costos indirectos. De este modo, cada responsable de centro de costo está en capacidad de monitorear, cuestionar costos (asignados erróneamente), y hacer los ajustes programáticos necesarios a fin de alcanzar los objetivos y metas previstos. Del mismo modo, la información que provee el sistema contable será útil para desarrollar estrategias de recuperación de costos.

Generalmente, la tarea de consolidar y procesar la información contable está a cargo del equipo financiero de la ONG, personal que debe cultivar una “cultura de servicio” a fin de responder apropiadamente a las necesidades de los diversos usuarios. Asimismo, el staff financiero debe tener una buena capacidad de respuesta a fin de facilitar información específica cuando la organización enfrenta retos estratégicos difíciles de predecir.



Los siguientes recuadros presentan una descripción puntual del proceso contable que toda organización debe realizar. El anexo 3 presenta el flujo real de proceso financiera contable en una ONG.

## El ciclo contable

El ciclo contable representa un proceso sistemático que se extiende desde el registro de todas las transacciones realizadas por una entidad, durante un determinado período, hasta la formulación de sus estados financieros.

En ese sentido, luego de determinar los débitos y créditos producidos por toda transacción se realizan los asientos contables en un libro contable denominado *Diario*<sup>2</sup>. Este libro permite registrar en forma cronológica todas las transacciones efectuadas.

Al final del período de análisis contable (mensual, trimestral, etc.) se realiza el traslado de todos los asientos registrados en el Diario al libro *Mayor*. El propósito de esta actividad, llamada mayorización, es agrupar todas las transacciones vinculadas a las mismas cuentas, lo cual permite apreciar todos los aumentos o disminuciones ocurridos en cada cuenta durante el período.

Concluida la mayorización se procede a realizar un *Balance de Comprobación*, el cual es un reporte que presenta, en forma de lista, los totales del debe, haber y el saldo de cada cuenta registrada en el Mayor. La importancia de este reporte radica en que permite verificar la igualdad entre el total de los débitos y los créditos. Además, facilita la elaboración de los estados financieros luego de realizar los ajustes o regularizaciones necesarias.

Al término de cada período contable también es usual que se realicen *Asientos de Ajuste* para corregir los saldos que se presentan en algunas cuentas. De este modo, se aumentan o disminuyen los saldos de las cuentas que así lo requieran a fin de presentar saldos más precisos. Los asientos de ajuste más comunes están relacionados a la depreciación del activo fijo, amortización de intangibles, caja, bancos, provisión para beneficios sociales, entre otros. Cabe señalar que estos asientos no tienen su origen en una transacción específica.

En base a la información proporcionada por el balance de comprobación y los asientos de ajuste se elabora un *Balance Constructivo*, informe que permite verificar la igualdad de los débitos y créditos de las cuentas para cualquier período. Es importante señalar que los asientos de ajuste primero se registran en el balance constructivo lo cual facilita su verificación antes de registrarlos en el libro Diario y trasladarlos al Mayor. A su vez, con la inclusión de los ajustes necesarios se completa la información para formular los *Estados Financieros*.

Finalmente, al concluir un período anual se procede al cierre de libros. Esto implica realizar un conjunto de asientos, que tienen la finalidad de reducir a cero las cuentas que han acumulado los ingresos y egresos durante el período, transfiriendo la utilidad o pérdida resultante a la cuenta utilidades retenidas que se registra en lado del patrimonio en el balance general. A su vez, los asientos de cierre que se han realizado se registran en el Diario y luego son trasladados al Mayor. Si la entidad continuase con sus operaciones en el ejercicio siguiente entonces realizará la reapertura de sus libros contables, con lo cual comienza un nuevo ciclo contable.

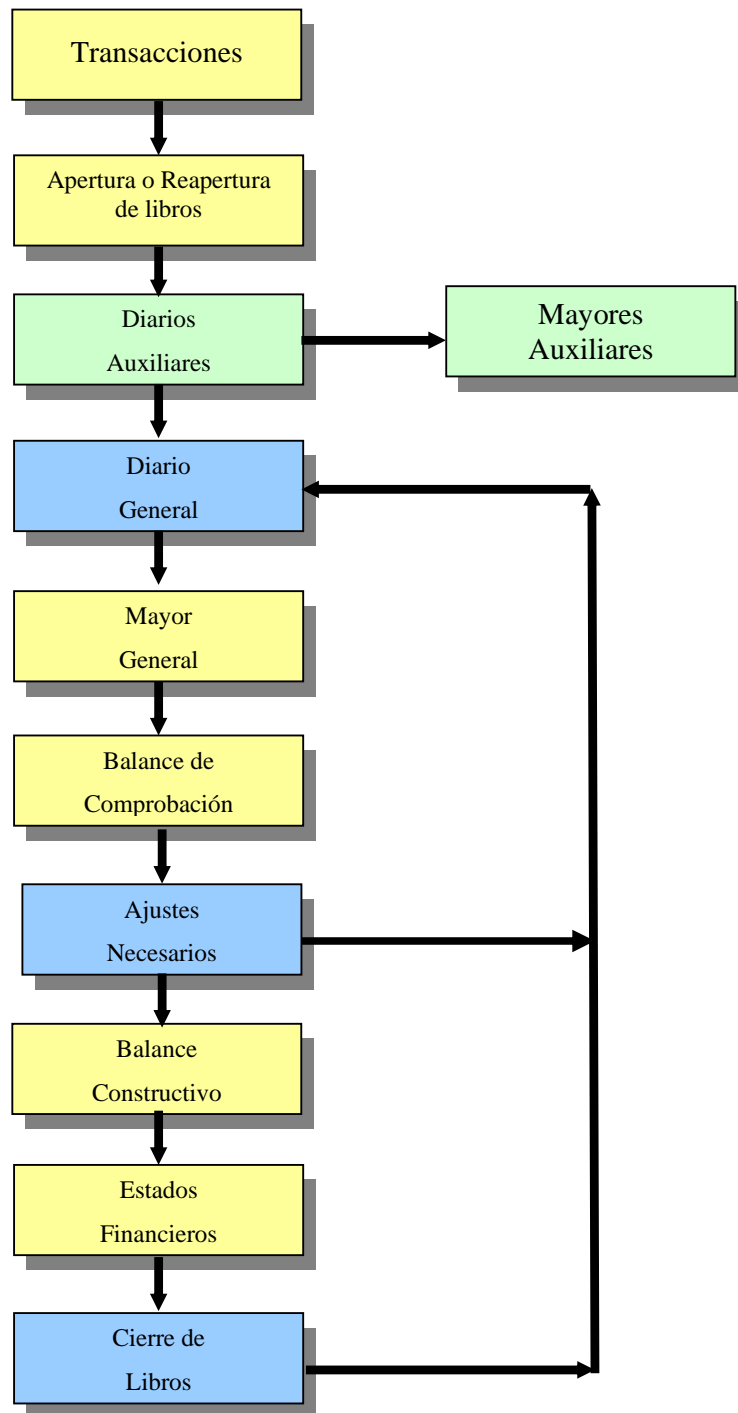
### Notas:

En el caso de las entidades que inician operaciones, el ciclo contable comienza con la apertura de libros contables, actividad que permite iniciar el registro de las transacciones. Véase Eduardo Rivero. *Contabilidad I*. Universidad del Pacífico. Segunda Edición. Perú. 1997.

<sup>2</sup> Los asientos que se realizan en el libro diario resumen las transacciones en forma de débito(s) y crédito(s), indicando las cuentas involucradas, los montos respectivos y una breve descripción de la transacción. A su vez, cabe señalar que dependiendo de las necesidades de la entidad se pueden utilizar libros de contabilidad auxiliares (compras, ventas, etc.) Para resumir transacciones de carácter recurrente o para tener un mejor control.

Tomado de *Gestión Financiera para Organizaciones de Desarrollo*. Guillermo Rivero Figueroa y José Ventura Salazar. 1998. Pact Perú.

## EL CICLO CONTABLE



Como se indicó anteriormente, es en esta fase en que los diversos usuarios reciben reportes financieros ligados al desempeño de sus actividades. Así, tales reportes deben ser precisos, oportunos, y frecuentes (de acuerdo a los requerimientos). Sin embargo, la calidad de los reportes dependerá del involucramiento de los usuarios tanto a través de una clara definición de detalles como en el diseño de los propios reportes.

El cuadro siguiente<sup>5</sup> presenta un reporte financiero que explicita claramente las necesidades de información de un miembro del área programática de una ONG.

| Informe Financiero para la Coordinación General |                               |  |                   |             |                            |         |
|---|-------------------------------|--|-------------------|-------------|----------------------------|---------|
| Formato No.1                                    |                               |  |                   |             |                            |         |
| Presupuestos por Departamentos                  |                               | Total o por financiador o por convenio | Total             | Periodo:    | De xxxxxxxx hasta xxxxxxxx |         |
|   |                               | Presupuesto destinado                  | Ejecutado*        | Saldo*      | Presupuesto necesario      | Deficit |
| DAF   |                               |  |                   |             |                            |         |
| DP  |                               |  |                   |             |                            |         |
| DIFO  |                               |  |                   |             |                            |         |
| Presupuestos por Programas                      |                               | Total o por financiador o por convenio | WWF               | Periodo:    | De xxxxxxxx hasta xxxxxxxx |         |
|   | Total o por Área programática | Presupuesto destinado                  | Ejecutado*        | Saldo*      | Presupuesto necesario      | Deficit |
| PFSO  |                               |  |                   |             |                            |         |
| PPS   |                               |  |                   |             |                            |         |
| PC  |                               |  |                   |             |                            |         |
| Inversión Programa de:                          |                               | PFSO                                   |                   | Periodo:    | De xxxxxxxx hasta xxxxxxxx |         |
|   | Código?                       | Presupuesto destinado                  | Ejecutado*        | Saldo*      | Presupuesto necesario      | Deficit |
| Área programática                               |                               |  |                   |             |                            |         |
| Proyecto interno                                |                               |  |                   |             |                            |         |
| Zona  |                               |  |                   |             |                            |         |
| Organización local                              |                               |  |                   |             |                            |         |
| ONG   |                               |  |                   |             |                            |         |
| Aporte del convenio:                            |                               | Convenio 1                             |                   | Periodo:    | De xxxxxxxx hasta xxxxxxxx |         |
|   | Código?                       | Total Gastado Mensualmente             | Aporte en dólares | Aporte en % | Presupuesto necesario      | Deficit |
| Ubicación física                                |                               |  |                   |             |                            |         |
| Mecanismos de ejecución                         |                               |  |                   |             |                            |         |
| Línea presupuestaria                            |                               |  |                   |             |                            |         |
| Departamento                                    |                               |  |                   |             |                            |         |
| Programa  |                               |  |                   |             |                            |         |
| Zona  |                               |  |                   |             |                            |         |
| Organización local                              |                               |  |                   |             |                            |         |
| ONG   |                               |  |                   |             |                            |         |
| <b>TOTAL</b>                                    |                               |  |                   |             |                            |         |
| Aporte de la Financiera:                        |                               | WWF                                    |                   | Periodo:    | De xxxxxxxx hasta xxxxxxxx |         |
|   | Código?                       | Total                                  | Aporte en dólares | Aporte en % | Presupuesto necesario      | Deficit |
| Ubicación física                                |                               |  |                   |             |                            |         |
| Mecanismos de ejecución                         |                               |  |                   |             |                            |         |
| Línea presupuestaria                            |                               |  |                   |             |                            |         |
| Departamento                                    |                               |  |                   |             |                            |         |
| Programa  |                               |  |                   |             |                            |         |
| Zona  |                               |  |                   |             |                            |         |
| Organización local                              |                               |  |                   |             |                            |         |
| ONG   |                               |  |                   |             |                            |         |

\* a la fecha y hora del reporte.

## Anexo I—Método Simple de Tasa de Costos Indirectos

<sup>5</sup> Reporte elaborado por Sandro Ferreira (Fundación Altrapico) durante el Taller de Estructuración de Costos – Pact Ecuador, 2005

Los números que se muestran en los siguientes cuadros (1 y 2) son solamente para propósitos ilustrativos y no reflejan los números reales de ninguna ONG. La fórmula correspondiente al método simple de asignación de costos indirectos se presenta en el Cuadro 1:

**Cuadro 1**

| Fórmula—Método Simple   |                             |
|---|-----------------------------|
| <u>Costos Indirectos</u>  | = Costos Indirectos % (TCI) |
| Costos Directos   |                             |
| <u>\$200,000 (CI)</u>   | = 20 % TCI                  |
| \$1,000,000 (CD)  |                             |
| <p><i>El total de costos de \$1,200,000 incluye todo los departamentos y actividades de una organización.</i></p> |                             |

**Cuadro 2**

| Costos Indirectos           | Monto \$       |
|-----------------------------|----------------|
| ▫ Renta y Servicios         | 24,000         |
| ▫ Director Ejecutivo        | 48,000         |
| ▫ Contralor                 | 29,000         |
| ▫                           | 19,000         |
| ▫                           | 21,000         |
| ▫ Preparación de propuestas | 52,000         |
| ▫ Teléfono y otros          | 7,000          |
| <b>Total</b>                | <b>200,000</b> |

En el método simple de asignación de costos indirectos, la tasa de costos indirectos se presenta como el cociente de los costos indirectos divididos entre el total de costos directos. Para el ejemplo, los números fueron calculados estimando los probables costos indirectos del siguiente año (período para el cual se ha elaborado una propuesta de costos indirectos). El Cuadro 2 muestra el desgajado de los costos indirectos. Estos son costos imprescindibles que una ONG anticipa incurrir, independientemente si son cubiertos apropiadamente por los financiadores.

Así como se estimaron costos indirectos para el siguiente año, los costos directos también deben estimarse para el mismo período. Basado en el financiamiento existente, como en potenciales fondos, el \$1,000,000 de costos directos estimados se desgaja como sigue:

|                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| A. USAID                       | \$500,000          |
| B. Gobierno Holandés           | \$175,000          |
| C. Banco Mundial               | \$ 75,000          |
| D. UNDP                        | \$ 0               |
| E. Actividades No restringidas | \$250,000          |
| <u>Total Directo</u>           | <u>\$1,000,000</u> |

El siguiente cuadro presenta la distribución de costos directos e indirectos por fuente de financiamiento:

Cuadro 3

| <b>Ejemplo Básico (en USD\$)</b> |                   |                      |                      |             |                                       |                     |
|----------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|---------------------|
|                                  | <b>A</b>          | <b>B</b>             | <b>C</b>             | <b>D</b>    | <b>E</b>                              | <b>Total</b>        |
|                                  | <b>USAID</b>      | <b>Gob. Holandés</b> | <b>Banco Mundial</b> | <b>UNDP</b> | <b>Fondos Propios No restringidos</b> |                     |
| <b>Línea Presupuestal</b>        | <b>50.0%</b>      | <b>17.5%</b>         | <b>7.5%</b>          | <b>0.0%</b> | <b>25.0%</b>                          | <b>100.0%</b>       |
| Personal & Beneficios            | 300,000           | 100,000              | 50,000               | -           | 200,000                               | <b>\$ 650,000</b>   |
| Otros Costos Directos            | 200,000           | 75,000               | 25,000               | -           | 50,000                                | <b>\$ 350,000</b>   |
| Subdonaciones                    | -                 | -                    | -                    | -           | -                                     | <b>\$ -</b>         |
| <b>Total de Costos Directos</b>  | <b>500,000</b>    | <b>175,000</b>       | <b>75,000</b>        | <b>-</b>    | <b>250,000</b>                        | <b>\$ 1,000,000</b> |
| Costos Indirectos@ 20%           | 100,000           | 35,000               | 15,000               | -           | 50,000                                | <b>\$ 200,000</b>   |
| <b>Costos Totales</b>            | <b>\$ 600,000</b> | <b>\$ 210,000</b>    | <b>\$ 90,000</b>     | <b>\$ -</b> | <b>\$ 300,000</b>                     | <b>\$ 1,200,000</b> |

En el Cuadro 3, la parte justa de cada financiador se aprecia claramente. A partir de esta proyección, se debe solicitar a cada financiador que cubra los costos indirectos asociados con la “participación” de sus proyecto(s) dentro de la ONG. En nuestro ejemplo, se determinó que el porcentaje apropiado de costos indirectos estaba estimado en **20%** para el año en cuestión. Así, USAID es responsable del 50% del total de costos directos proyectados para el año. La lógica luego lleva a que USAID deba cubrir 50% del total de costos indirectos para el año si todo va de acuerdo a lo planeado. Este 50% del total de costos indirectos es igual a \$100,000, lo cual es **20%** del total de costos directos del proyecto de USAID (de \$500,000). Similarmente, la “participación” del proyecto del Banco Mundial es 7.5% del total de costos directos proyectados, totalizando \$75,000. El Banco Mundial por lo tanto, es responsable del 7.5% de los costos indirectos proyectados 7.5% de \$200,000 es \$15,000 que a su vez representa el **20%** de los costos directos proyectados (de \$75,000). Finalmente, como la propia organización es responsable 25% del total de costos directos proyectados para el año entonces debe de prepararse para cubrir \$50,000 del total de costos indirectos, monto que representa el 25% del total.

La terminología clave aquí es la “parte justa”. Los montos indicados en el Cuadro 3 reflejan la parte justa de cada financiador no obstante de que ellos estén dispuestos o no a pagar por esto.

### **Creatividad legítima en la recuperación de costos indirectos**

Hay varios métodos legítimos para asignar costos indirectos a diferentes financiadores y proyectos. A pesar de que “el método de asignación simple” utilizado a lo largo de este informe tiene la ventaja de la simplicidad, carece de la creatividad y la flexibilidad que existe en un método bien estructurado de asignación sobre bases directas múltiples. Como con cualquier método de asignación de costos indirectos, debe demostrarse que éstos son distribuidos en la forma más justa posible de acuerdo a la fuente de costo directo que generó su incurrencia. Con tal que esta condición esté satisfecha, se pueden desarrollar métodos creativos para operar con centros de costos según los distintos tipos de gastos (viajes o subcontratos, por ejemplo), o incluso operar con sub-unidades dentro de una organización que puedan tener tasas de costos indirectos más competitivas debido a que dependen y consecuentemente se benefician de las funciones administrativas de la organización en un menor grado.

## Anexo 2— Método Múltiple de Tasa de Costos Indirectos

La metodología de asignación de costos indirectos es más compleja y requiere un mayor detalle contable que la metodología de costos simple. En algunos casos requiere reestructurar el esquema de centros de costo, identificar y adoptar variables de distribución de costos indirectos, entre otros. Por lo general, no se recomienda para organizaciones que realizan un solo programa o proyecto.

Las condiciones básicas que se requieren para aplicar el enfoque de Base Múltiple son las siguientes:

- Programas, proyectos o funciones que se benefician de forma significativamente diferente de los costos indirectos.
- Centros de costos indirectos que acumulen tales costos en grupos diferentes (administración, depreciación, seguros, etc.) a fin de asignarlos de manera apropiada a los programas, proyectos o funciones.

El procedimiento que se propone a continuación para el cálculo de los costos indirectos bajo una Base Múltiple considera los siguientes pasos:

1. Revisión del registro apropiado de Costos según Naturaleza
2. Identificación y Clasificación Costos Directos e Indirectos y Ajuste de Costos
3. Acumulación de Costos por Centro de Costos y Ajuste de Costos
4. Identificación de Variables de Distribución de Costos Indirectos
5. Distribución de Costos Indirectos
6. Cálculo de la tasa de Costos Indirectos por Proyecto
7. Cálculo de la tasa de Costos Indirectos por Fuente de Financiamiento

A continuación se presenta la aplicación de la metodología de asignación de costos indirectos de base múltiple considerando el caso de una ONG.

### Caso de Estudio: La ONG Desarrollo y la Asignación de Costos Indirectos según el Método de Base Múltiple

La ONG Desarrollo fue fundada hace 5 años con el propósito de promover el mejoramiento de las condiciones socio económicas de las comunidades rurales de Perú. Inicialmente, su enfoque estuvo centrado en temas agrícolas. Sin embargo, debido a los buenos resultados en esta área, hace 2 años decidió ampliar su propuesta integrando en sus actividades temas de Educación y Salud. A su vez, con el propósito de cubrir un servicio poco atendido, recientemente inició un proyecto piloto orientado a brindar asesoría legal en temas comunitarios.

Actualmente, Desarrollo gestiona 4 programas financiados en distinto grado por 3 entidades de cooperación (USAID, UNDP y Agencia Belga). Estos programas se vienen implementando por un experimentado equipo técnico y por un reducido personal administrativo.

En general, el apropiado manejo financiero y programático ha permitido que la ONG incremente paulatinamente el volumen de fondos que administra pasando de USD 250,000 en el año de su fundación a USD 1,274,268 en el último año.

Sin embargo, recientemente Desarrollo ha enfrentado una mayor complejidad en la recaudación de fondos y requerimientos de mayor precisión en materia de costos indirectos. Por ese motivo, el Director Ejecutivo decidió impulsar una iniciativa para asignar de una manera más precisa los costos indirectos a fin de sustentar de mejor forma a las entidades de cooperación el financiamiento asociado a sus programas.

Así, como primera actividad el Director Ejecutivo de Desarrollo solicitó a su área contable que realice una revisión del procedimiento de registro de costos por naturaleza. Para tal efecto, se revisó la estructura del plan de cuentas y el procedimiento de clasificación de cuentas por naturaleza. Los resultados de esta actividad se aprecian en la tabla adjunta.

Generalmente las entidades de cooperación solicitan que las compras de equipo por valores significativos se retiren del análisis de costos indirectos a fin de evitar una tasa de costos indirectos sesgada tanto si la compra (por un valor significativo) se considera como costo directo (baja la tasa) o si se considera como costo indirecto (sube la tasa).

Por otra parte, los gastos relacionados a atenciones al personal (reuniones de camaradería, etc.) por política de las entidades de cooperación generalmente no son financiados.

Como se observa, Desarrollo estructuró su plan contable considerando 18 categorías principales de costo y enmendó menores equivocaciones originadas en el registro contable.

Cabe indicar que las categorías seleccionadas registran de manera agregada los costos incurridos por todas las áreas de la ONG en el último año.

De otro lado, el principal rubro de costos de Desarrollo esta representado por personal (salarios y beneficios) con un 35%, seguido por alquileres y compras de equipo ambos con 12%.

A partir de la información anterior, el personal contable procedió a revisar y consolidar la clasificación de costos considerando si son directos o indirectos<sup>6</sup> (véase cuadro siguiente). A su vez, se identificó los rubros que las entidades de cooperación solicitan que se retiren del cálculo de costos indirectos dado que generan distorsión: compras de equipos y gastos de representación.

Como se aprecia, luego del ajuste de costos directos e indirectos, el total de costos a considerar se redujo a USD 1,119,975. De otro lado, se procedió a determinar el valor acumulado por centro de costo (4 Centros de Costos Directos y 1 Centro de Costos Indirectos) a fin de facilitar la asignación de costos indirectos. El cuadro siguiente presenta la información contable por centro de costos.

Paso 1

| <b>Relación de Costos</b> |                    |
|---------------------------|--------------------|
| <b>Item</b>               | <b>USD</b>         |
| Salarios                  | 323,478.46         |
| Beneficios                | 97,043.54          |
| Salarios-Dirección        | 21,129.23          |
| Beneficios-Dirección      | 6,338.77           |
| Viajes                    | 83,589.38          |
| Suministros               | 52,156.50          |
| Utiles Oficina            | 27,909.45          |
| Alquileres                | 152,872.50         |
| Teléfono                  | 104,231.25         |
| Depreciación              | 110,280.75         |
| Auditoría                 | 56,558.74          |
| Mantenimiento             | 22,399.50          |
| Correo                    | 5,640.75           |
| Otros                     | 14,224.50          |
| Seguros                   | 40,319.10          |
| Equipo-Compras            | 151,975.00         |
| Atenciones al personal    | 2,317.50           |
| Legal                     | 1,802.59           |
| <b>Total USD</b>          | <b>\$1,274,268</b> |

<sup>6</sup> Para una explicación en detalle véase el Capítulo 1 de la publicación Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs. Ortiz, Alfredo. Pact Inc., 2003.

Paso 2

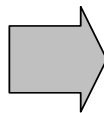
| <b>Clasificación de Costos y Ajustes</b> |                    |            |                   |            |                    |            |
|--|--------------------|------------|-------------------|------------|--------------------|------------|
| Item                                     | Costos en libros   |            | Ajustes           |            | Costos Ajustados   |            |
|  | Directos           | Indirectos | Directos          | Indirectos | Directos           | Indirectos |
| Salarios                                 | 291785             | 31694      |                   |            | 291785             | 31694      |
| Beneficios                               | 87535              | 9508       |                   |            | 87535              | 9508       |
| Salarios-Dirección                       | 0                  | 21129      |                   |            | 0                  | 21129      |
| Beneficios-Dirección                     | 0                  | 6339       |                   |            | 0                  | 6339       |
| Viajes                                   | 75864              | 7725       |                   |            | 75864              | 7725       |
| Suministros                              | 52157              | 0          |                   |            | 52157              | 0          |
| Útiles Oficina                           | 22759              | 5150       |                   |            | 22759              | 5150       |
| Alquileres                               | 118538             | 34335      |                   |            | 118538             | 34335      |
| Teléfono                                 | 85347              | 18884      |                   |            | 85347              | 18884      |
| Depreciación                             | 94830              | 15451      |                   |            | 94830              | 15451      |
| Auditoría                                | 47889              | 8670       |                   |            | 47889              | 8670       |
| Mantenimiento                            | 18966              | 3434       |                   |            | 18966              | 3434       |
| Correo                                   | 4267               | 1373       |                   |            | 4267               | 1373       |
| Otros                                    | 14225              | 0          |                   |            | 14225              | 0          |
| Seguros                                  | 34139              | 6180       |                   |            | 34139              | 6180       |
| Equipo-Compras                           | 138975             | 13000      | -138975           | -13000     | 0                  | 0          |
| Atenciones al personal                   | 818                | 1500       | -818              | -1500      | 0                  | 0          |
| Legal                                    | 0                  | 1803       |                   |            | 0                  | 1803       |
|  | 1088093            | 186175     | -139793           | -14500     | 948300             | 171675     |
| <b>Total USD</b>                         | <b>\$1,274,268</b> |            | <b>-\$154,293</b> |            | <b>\$1,119,975</b> |            |

Paso 3

| Centros de Costo →        | Agricultura      | Asesoría Legal  | Educación        | Salud            | General          | Total              |
|---------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Salarios                  | 145892           | 14589           | 43768            | 87535            | 31694            | 323478             |
| Beneficios                | 43768            | 4377            | 13130            | 26261            | 9508             | 97044              |
| Salarios-Dirección        |                  |                 |                  |                  | 21129            | 21129              |
| Beneficios-Dirección      |                  |                 |                  |                  | 6339             | 6339               |
| Viajes                    | 37932            | 3793            | 11380            | 22759            | 7725             | 83589              |
| Suministros               | 26078            | 2608            | 7823             | 15647            | 0                | 52157              |
| Útiles Oficina            | 11380            | 1138            | 3414             | 6828             | 5150             | 27909              |
| Alquileres                | 59269            | 5927            | 17781            | 35561            | 34335            | 152873             |
| Teléfono                  | 42674            | 4267            | 12802            | 25604            | 18884            | 104231             |
| Depreciación              | 47415            | 4742            | 14225            | 28449            | 15451            | 110281             |
| Auditoría                 | 23945            | 2394            | 7183             | 14367            | 8670             | 56559              |
| Mantenimiento             | 9483             | 948             | 2845             | 5690             | 3434             | 22400              |
| Correo                    | 2134             | 213             | 640              | 1280             | 1373             | 5641               |
| Otros                     | 7112             | 711             | 2134             | 4267             | 0                | 14225              |
| Seguros                   | 17069            | 1707            | 5121             | 10242            | 6180             | 40319              |
| Equipo-Compras            | 64031            | 9914            | 16508            | 48523            | 13000            | 151975             |
| Atenciones al personal    | 392              | 0               | 131              | 294              | 1500             | 2318               |
| Legal                     |                  |                 |                  |                  | 1803             | 1803               |
| Total costos según libros | 538573           | 57329           | 158883           | 333307           | 186175           | 1274268            |
| Ajustes                   | 64423            | 9914            | 16638            | 48817            | 14500            | 154293             |
| <b>Costos Ajustados</b>   | <b>\$474,150</b> | <b>\$47,415</b> | <b>\$142,245</b> | <b>\$284,490</b> | <b>\$171,675</b> | <b>\$1,119,975</b> |



| Costos por Naturaleza |                 |
|-----------------------|-----------------|
| Salarios              | 31694           |
| Beneficios            | 9508            |
| Salarios-Dirección    | 21129           |
| Beneficios-Dirección  | 6339            |
| <b>Total</b>          | <b>\$68,670</b> |



| Costos por Función |                 |
|--------------------|-----------------|
| Administración     | 14421           |
| Compras            | 6180            |
| Contabilidad       | 16481           |
| Sistemas           | 4120            |
| Dirección          | 27468           |
| <b>Total</b>       | <b>\$68,670</b> |

La siguiente tarea fue identificar un conjunto de variables a fin de distribuir los costos indirectos acumulados bajo el centro General. El propósito fue seleccionar variables que reflejaran mejor el nivel de uso o consumo de los recursos a fin de asignar los costos indirectos de la forma mas precisa al centro de costo directo que lo requirió. Dentro de las variables consideradas se encuentran: Financiamiento, Órdenes de Compra, Registros Contables, entre otros (expresadas en porcentaje). Los porcentajes específicos de asignación estuvieron basados en un levantamiento de datos (Ej. metros cuadrados para el área) y en información basada en el comportamiento histórico (Ej. Requerimientos de al área de sistemas). El siguiente cuadro presenta las variables de distribución por ítem de costo y el porcentaje asignado.

Paso 4

| Ítems de Costo | Variables de Distribución | Agricultura | Asesoría Legal | Educación | Salud | Total   |
|----------------|---------------------------|-------------|----------------|-----------|-------|---------|
| Administración | % Financiamiento          | 49%         | 5%             | 15%       | 31%   | 100.00% |
| Compras        | % Ordenes de Compra       | 39%         | 3%             | 18%       | 41%   | 100.00% |
| Contabilidad   | % de registros contables  | 35%         | 3%             | 24%       | 38%   | 100.00% |
| Sistemas       | % requerimientos          | 25%         | 2%             | 34%       | 39%   | 100.00% |
| Dirección      | % Financiamiento          | 49%         | 5%             | 15%       | 31%   | 100.00% |
| Viajes         | % Financiamiento          | 49%         | 5%             | 15%       | 31%   | 100.00% |
| Útiles Oficina | % Financiamiento          | 49%         | 5%             | 15%       | 31%   | 100.00% |
| Alquileres     | % m2                      | 45%         | 3%             | 12%       | 40%   | 100.00% |
| Teléfono       | % consumo                 | 35%         | 2%             | 25%       | 38%   | 100.00% |
| Depreciación   | % de Activos              | 52%         | 1%             | 10%       | 37%   | 100.00% |
| Auditoría      | % Financiamiento          | 49%         | 5%             | 15%       | 31%   | 100.00% |
| Mantenimiento  | % m2                      | 45%         | 3%             | 12%       | 40%   | 100.00% |
| Correo         | % Financiamiento          | 49%         | 5%             | 15%       | 31%   | 100.00% |
| Seguros        | % de Activos              | 52%         | 1%             | 10%       | 37%   | 100.00% |
| Legal          | % de consultas            | 19%         | 42%            | 16%       | 23%   | 100.00% |

En base a las variables de distribución de costos indirectos y a los porcentajes identificados, se presenta a continuación la asignación de costos indirectos a los programas de Agricultura, Asesoría Legal, Educación y Salud. De este modo, por ejemplo los costos indirectos correspondientes al Programa de Agricultura ascienden a USD 76,482, representando este valor una mejor medida de los costos indirectos por realizar el este programa.

Paso 5

| Items de Costo                 | Variables de Distribución | Agricultura   | Asesoría Legal | Educación     | Salud         | Total          |
|--------------------------------|---------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Administración                 | % Financiamiento          | 7,138         | 760            | 2,106         | 4,417         | 14,421         |
| Compras                        | % Ordenes de Compra       | 2,410         | 155            | 1,082         | 2,534         | 6,180          |
| Contabilidad                   | % de registros contables  | 5,768         | 494            | 3,955         | 6,263         | 16,481         |
| Sistemas                       | % requerimientos          | 1,030         | 82             | 1,401         | 1,607         | 4,120          |
| Dirección                      | % Financiamiento          | 13,596        | 1,447          | 4,011         | 8,414         | 27,468         |
| Viajes                         | % Financiamiento          | 3,824         | 407            | 1,128         | 2,366         | 7,725          |
| Utiles Oficina                 | % Financiamiento          | 2,549         | 271            | 752           | 1,578         | 5,150          |
| Alquileres                     | % m2                      | 15,451        | 1,030          | 4,120         | 13,734        | 34,335         |
| Teléfono                       | % consumo                 | 6,609         | 378            | 4,721         | 7,176         | 18,884         |
| Depreciación                   | % de Activos              | 8,034         | 155            | 1,545         | 5,717         | 15,451         |
| Auditoría                      | % Financiamiento          | 4,291         | 457            | 1,266         | 2,656         | 8,670          |
| Mantenimiento                  | % m2                      | 1,545         | 103            | 412           | 1,373         | 3,434          |
| Correo                         | % Financiamiento          | 680           | 72             | 201           | 421           | 1,373          |
| Seguros                        | % de Activos              | 3,214         | 62             | 618           | 2,287         | 6,180          |
| Legal                          | % de consultas            | 342           | 757            | 288           | 415           | 1,803          |
| <b>Total Costos Indirectos</b> |                           | <b>76,482</b> | <b>6,630</b>   | <b>27,606</b> | <b>60,957</b> | <b>171,675</b> |

Luego, combinando los resultados del paso 3 y el paso 5, se calcula la tasa de costos indirectos<sup>7</sup> para cada uno de los programas de la ONG Desarrollo. Este procedimiento permite observar que las tasas fluctúan entre 14% y 21%. Estos resultados específicos por programa no hubieran sido posibles si se hubiera trabajado bajo el método simple de asignación de costos indirectos, método que hubiera presentado una tasa uniforme de 18.10%<sup>8</sup> para todos los programas, “favoreciendo a algunos y perjudicando a otros”.

Paso 6

| Tasa de Costos Indirectos por Proyectos | Agricultura   | Asesoría Legal | Educación     | Salud         |
|---|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Costos Directos                         | 474150        | 47415          | 142245        | 284490        |
| Costos Indirectos                       | 76,482        | 6,630          | 27,606        | 60,957        |
| <b>Tasa</b>                             | <b>16.13%</b> | <b>13.98%</b>  | <b>19.41%</b> | <b>21.43%</b> |

En materia de obtención de fondos, cabe destacar la estrategia de co-financiamiento de programas implementada por la ONG Desarrollo. De este modo, por ejemplo su programa de Agricultura recibe fondos tanto de USAID como de UNDP, permitiendo ampliar las operaciones del programa y a su vez reducir el riesgo de dependencia de una sola fuente. A continuación se presenta la matriz de financiamiento de Desarrollo (en porcentaje y en valores monetarios).

| Matriz de Financiamiento |                | Fuente de Financiamiento |      |               | Total |
|--------------------------|----------------|--------------------------|------|---------------|-------|
|                          |                | USAID                    | UNDP | Agencia Belga |       |
| Programas                | Agricultura    | 60%                      | 40%  | 0%            | 100%  |
|                          | Asesoría Legal | 0%                       | 0%   | 100%          | 100%  |
|                          | Educación      | 0%                       | 25%  | 75%           | 100%  |
|                          | Salud          | 40%                      | 35%  | 25%           | 100%  |

<sup>7</sup> Para este caso Costos Indirectos divididos entre Costos Directos.

<sup>8</sup> Este valor se obtiene dividiendo los costos indirectos USD 171,675 entre los costos directos USD 948,300. Véase los totales ajustados en el paso 2.

| Matriz de Financiamiento<br>USD |                | Fuente de Financiamiento |                  |                  |                  |
|---------------------------------|----------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                 |                | USAID                    | UNDP             | Agencia Belga    | Total            |
| Programas                       | Agricultura    | 284490                   | 189660           | 0                | 474150           |
|                                 | Asesoría Legal | 0                        | 0                | 47415            | 47415            |
|                                 | Educación      | 0                        | 35561            | 106684           | 142245           |
|                                 | Salud          | 113796                   | 99572            | 71123            | 284490           |
| <b>Total por fuente</b>         |                | <b>\$398,286</b>         | <b>\$324,793</b> | <b>\$225,221</b> | <b>\$948,300</b> |

Seguidamente, a fin de determinar los costos indirectos por fuente de cooperación se aplica los porcentajes de la matriz de financiamiento a los costos indirectos de cada programa calculados en el paso 5. De este modo, los costos indirectos correspondientes a USAID: \$ 70,272, se calculan sumando dos productos:

- 1) el porcentaje de financiamiento de USAID en el programa de Agricultura (60%) por el costo indirecto del programa de Agricultura \$ 76,482, que da un total de \$ 45,889, mas
- 2) el porcentaje de financiamiento de USAID en el programa de Salud (40%) por el costo indirecto del programa de Salud \$ 60,957, que da un total de \$ 24,383.

A continuación se presenta los costos indirectos para cada fuente de financiamiento.

Paso 7

#### Tasa de Costos Indirectos por Fuente de Financiamiento

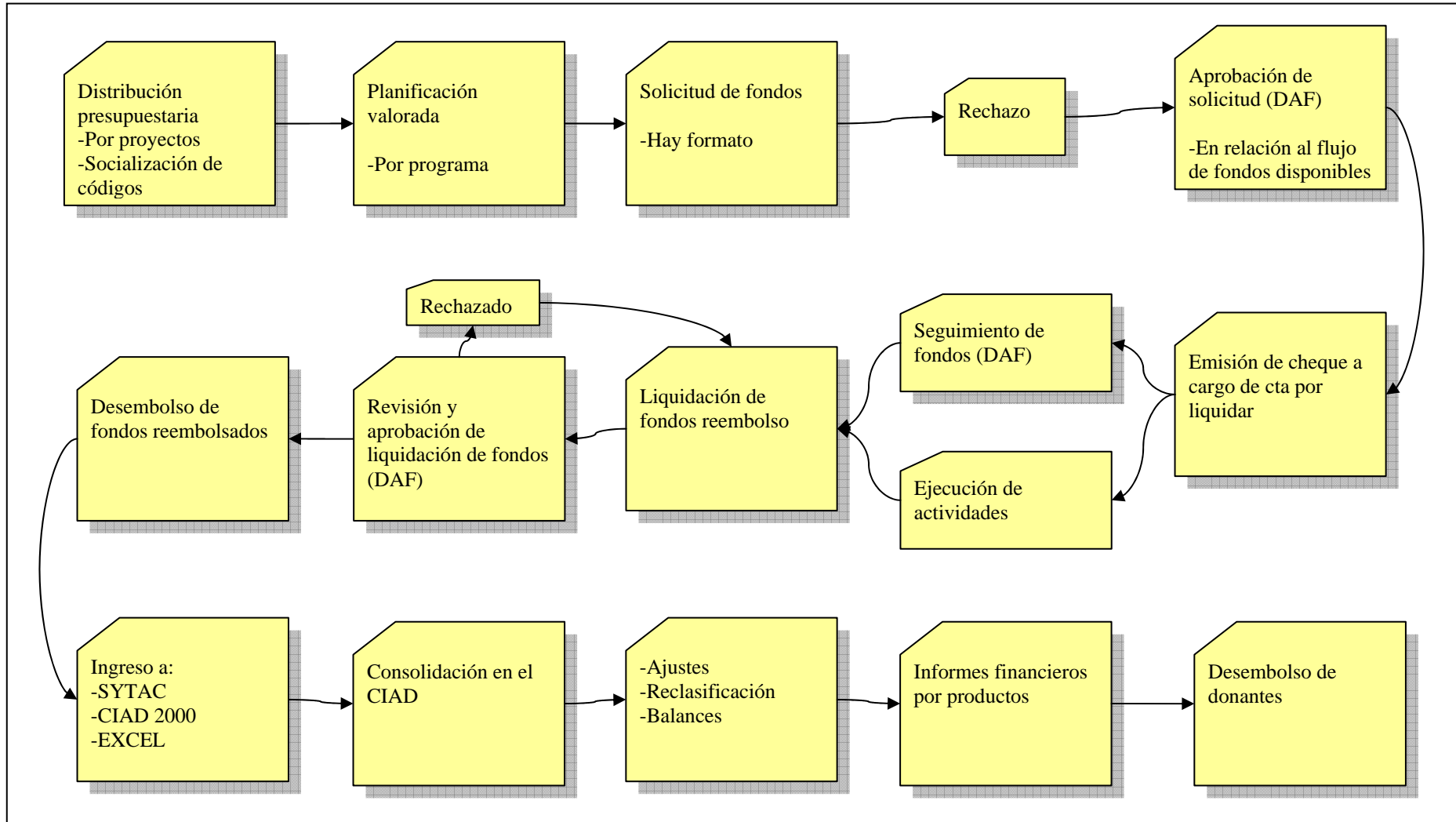
|                   | USAID         | UNDP          | Agencia Belga | Total Costos       |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| Costos Indirectos | 70272         | 58829         | 42574         | \$171,675          |
| Costos Directos   | 398286        | 324793        | 225221        | \$948,300          |
| <b>Tasa</b>       | <b>17.64%</b> | <b>18.11%</b> | <b>18.90%</b> | <b>\$1,119,975</b> |

Finalmente, para el cálculo de la tasa de costos indirectos por fuente de cooperación se combinan los resultados del paso 7 y los valores de la matriz de financiamiento. El siguiente cuadro presenta las tasas de costos indirectos por entidad de cooperación. Los resultados presentan una tasa específica por fuente con lo cual la estimación de presupuestos y la negociación de financiamiento se verán fortalecida.

| Programas                                    | Costos Indirectos | Fuente de Financiamiento |                 |                 |                  |
|--|-------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
|  |                   | USAID                    | UNDP            | Agencia Belga   | Total            |
| Agricultura                                  | 76482             | 45889                    | 30593           | 0               | 76482            |
| Asesoría Legal                               | 6630              | 0                        | 0               | 6630            | 6630             |
| Educación                                    | 27606             | 0                        | 6901            | 20704           | 27606            |
| Salud  | 60957             | 24383                    | 21335           | 15239           | 60957            |
| <b>Total de Costos Indirectos por Fuente</b> |                   | <b>\$70,272</b>          | <b>\$58,829</b> | <b>\$42,574</b> | <b>\$171,675</b> |

### Anexo 3—Flujo de Proceso Financiero Contable

El cuadro siguiente muestra el conjunto de actividades que realiza el proceso financiero en una ONG.



## Anexo 4—Políticas y Procedimientos

Los sistemas financieros necesitan instrucciones para funcionar eficiente, consistente y transparentemente.

Estas instrucciones tienen que responder a la misma arquitectura del sistema, basada en:

- ✓ mapa de la estructura de costos de la organización
- ✓ flujos y procesos de trabajo
- ✓ mejores prácticas de la gestión de organizaciones

Políticas y procedimientos son estas instrucciones que ayudan a que los procesos del sistema fluyan eficientemente y existen principalmente para mejorar eficiencia y transparencia organizacional. Son una interfase entre los sistemas gerenciales y los humanos que llevan a cabo los procesos organizacionales.

Las políticas y procedimientos tienen dos funciones específicas:

1. Añadir estructura e instrucciones para ayudar a la toma de decisiones respondiendo a los procesos de flujos de trabajo.
2. Facilitar la gobernabilidad de los procesos de trabajo para mejorar la transparencia organizacional.

### Consideraciones importantes acerca de las Políticas y procedimientos

- ✓ Como regla general, los procedimientos deberían de hacer el trabajo más eficiente, no lo contrario.
- ✓ Las políticas y procedimientos de control interno<sup>1</sup> (transparencia), primero deberían de ser ponderados para cumplir con sus requerimientos de control. Las políticas y procedimientos deberían de basarse en las mejores prácticas y no en los mandatos de un financiador específico. Si se basan en las mejores practicas, se cubrirán 95% de los requerimientos de cualquier financiador.
- ✓ Las políticas y procedimientos a nivel organizacional deberían de ser lo suficientemente detalladas para cubrir áreas que las diferentes partes de la organización tiene en común, y no instrucciones detalladas que solo sean relevantes al nivel de un departamento particular.
  - Políticas y procedimientos más específicos se pueden escribir a nivel departamental según sea necesario, pero no se aplican a la organización entera.

Es crítico que los procedimientos sean diseñados para tratar a cada fuente de financiamiento justo, igual. A la vez es importante que las reglas se apliquen igual y consistentemente a cada nivel de la organización para maximizar la credibilidad del sistema.

Siempre hay que asegurar que la organización responda a cualquier otro requerimiento (fuera de mejores prácticas) acordado con un financiador específico.

La mayoría de las políticas y procedimientos de transparencia organizacional son diseñados para cumplir con expectativas externas tales como:

- normas de financiadores
- leyes y regulaciones del gobierno
- prácticas contables generalmente aceptadas,
- exigencias externas.

Su función principal es proteger los intereses públicos de cualquier mala gestión, que amenace cumplimiento del bienestar público.

Para crear políticas y procedimientos apropiados debemos conocer y entender:

- la estructura organizacional y los roles y funciones
- procesos de flujos de trabajo (cadena de valor)

- estructuras de costos.

Una vez entendidos estos componentes, las políticas y procedimientos se pueden correlacionar a nuestros sistemas, sobreponiéndose donde puedan crear:

- Eficacias operacionales (el simple cumplimiento con necesidades de trabajo)
- Eficiencias (el cumplimiento eficiente con necesidades de trabajo)
- Una gestión más transparente