

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas**

**Tema:**

**Gestión en el Área Financiera de las empresas de Matagalpa en el 2014.**

**Sub Tema:**

**Gestión en el Área Financiera de la Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES), en el Municipio de Matagalpa en el I semestre 2014.**

**Autoras:**

**Jessica Verónica Cortedano Blandón**

**Iriz Faviola Quezada**

**Tutora:**

**MSc. Maritza Ivette Reyes Castro**

**Febrero, 2015**

**Tema:**

Gestión en el Área Financiera de las empresas de Matagalpa en el I semestre del 2014.

**Sub Tema:**

Gestión en el Área Financiera de la Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES), del departamento de Matagalpa en el I semestre del año 2014.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN AL DOCENTE.....	iii
RESUMEN.....	iv
I.    INTRODUCCIÓN.....	1
II.   JUSTIFICACIÓN.....	2
III.  OBJETIVOS.....	3
IV.   DESARROLLO.....	4
4.1.Gestión.....	4
4.1.1.    Finalidad de la Gestión.....	4
4.1.3.    Control de Gestión.....	5
4.1.3.1.  Reclutamiento.....	6
4.1.3.2.  Selección del Personal.....	7
4.1.4.    Tipos de Gestión.....	8
4.1.4.1.  Gestión Empresarial .....	8
4.1.4.2.  Gestión Administrativa.....	10
4.1.4.3.  Gestión de Proyectos.....	10
4.1.4.4.  Gestión Financiera .....	11
4.1.5.    Empresa.....	14
4.1.5.1.  Concepto.....	14
4.1.5.2.  ANIDES.....	15
4.1.5.3.  Clasificación de las Empresa.....	16
4.1.6.    Planeación.....	19
4.1.6.1.  Tipos de Planeación.....	20
4.1.7.    Organización.....	30
4.1.7.1.  Importancia de la Organización.....	30
4.1.7.2.  Proceso de la Organización.....	31
4.1.7.3.  Organigramas.....	32

4.1.8.	Evaluación y Control.....	34
4.1.8.1.	El Control y su Importancia.....	34
4.1.8.2.	El Proceso de Control.....	35
4.1.8.3.	Herramientas del Control.....	37
4.1.8.4.	Tipos de Control.....	37
4.1.8.5.	Sistemas de Control.....	38
4.1.9.	Fundamentos de la Administración Financiera.....	41
4.1.9.1.	Definición.....	41
4.1.9.2.	Administrador Financiero.....	42
4.1.9.3.	Organización de la Función Financiera.....	42
4.1.9.4.	Función del Gerente Financiero.....	43
4.1.9.5.	Funciones del Departamento Financiero.....	44
4.1.9.6.	Controles Administrativos.....	45
4.2.	Área Financiera.....	46
4.2.1.	Finanzas.....	46
4.2.1.1.	Importancia.....	46
4.2.2.	Contabilidad Financiera.....	47
4.2.2.1.	Objetivo de la Contabilidad Financiera.....	48
4.2.3.	Estados Financieros.....	48
4.2.3.1.	Objetivos de los Estados Financieros según las NIIF, para PYMES.....	49
4.2.3.2.	Limitaciones de los Estados Financieros.....	50
4.2.3.3.	Estados Financieros Básicos.....	51
4.2.4.	Crédito y Cobranza .....	58
4.2.4.1.	Administración del Crédito.....	59
4.2.5.	Impuesto.....	60
4.2.5.1.	Impuesto sobre la Renta.....	60
4.2.5.2.	IR por Renta del Trabajo.....	61
4.2.5.3.	Liquidación y declaración del Pago Mínimo.....	62
4.2.6.	Análisis del Riesgo.....	62
4.2.7.	Libros de Contabilidad.....	63

4.2.7.1.	Libro Diario.....	63
4.2.7.2.	Libro Mayor.....	64
4.2.8.	Sistemas Contables.....	65
4.2.8.1.	Estructura de un sistema Contable.....	66
4.2.9.	Elementos de un sistema contable.....	67
4.2.9.1	Catálogo de cuenta e Instructivo de Contabilidad.....	67
4.2.10.	Manual de Políticas y Procedimientos.....	70
4.2.11.	Manual de Funciones.....	70
4.2.12.	Control Interno.....	72
4.2.13.	Herramientas Financieras.....	72
4.2.13.1.	Importancia de las Herramientas Financieras.....	73
4.2.13.1.	Análisis Financiero.....	73
4.2.14.	Razones Financieras.....	75
4.2.14.1.	Razón de Liquidez.....	76
4.2.14.2.	Razón de Endeudamiento.....	79
4.2.14.3.	Razones de Rentabilidad.....	80
4.2.14.4.	Razones por Cobertura.....	82
V.	CONCLUSIONES.....	84
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	85
VII.	ANEXOS	

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo investigativo principalmente a Dios por darme su amor, sabiduría e inteligencia, paz, tranquilidad, salud y sobre todo protector, conduciéndome por el camino del bien para llevar a cabo este trabajo investigativo.

A mis Padres por darme su apoyo incondicional en todo momento como aliento de superación, su amor, cariño, paciencia, consejos y comprensión para lograr cumplir mis metas.

A mis hermanas, hermanos y familia por su gran apoyo y cariño durante toda mi carrera, que han estado conmigo en todo momento rogando a Dios por mi bienestar y hacer posible llegar a culminar mis estudios.

A mi persona por la dedicación y paciencia para lograr terminar esta jornada de estudios luchando y no darme por vencida en los momentos más difíciles.

**Jessica Verónica Cortedano Blandón**

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño y amor dedico este trabajo investigativo a:

Principalmente a Dios, porque de Él, por Él y para Él son todas las cosas. Por haberme permitido concluir con mis estudios universitarios, por darme la vida, las fuerzas y la paciencia necesaria para alcanzar mis metas, por su bondad e infinito amor hacia nosotros.

A mi madre por darme su amor, su tiempo, su paciencia, su vida, e inculcarme principios y valores necesarios para mi formación integral

A mis tías y tíos porque me han apoyado desde mis inicios y a ellos le debo en gran parte haber llegado hasta donde estoy el día de hoy.

A mi hijo Royers Alejandro, que es el motor de mi corazón, mi esperanza, mi amor y mi nueva alegría para complementar mi vida, porque desde que llegó se convirtió en un motivo más para llegar a cumplir éste triunfo.

A mi esposo Royers por el apoyo incondicional que me ha brindado para la culminación de este importante sueño.

**Iríz Faviola Quezada**

## **AGRADECIMIENTO**

A aquellas personas que ocupan un lugar especial en nuestras vidas, a aquellas que aportaron un granito de arena para la realización de nuestro trabajo, a todas ellas les decimos gracias.

A profesora MSc. Maritza Ivette Reyes Castro por su apoyo incondicional y por el buen asesoramiento en la realización de nuestro seminario de graduación.

A profesores por toda la enseñanza y consejos que nos brindaron durante los años de estudios universitarios.

ANIDES y todo su personal por habernos brindado la información necesaria y satisfactoria para la realización de esta investigación.

**Jessica Verónica Cortedano Blandón**  
**Iriz Faviola Quezada**





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**



**VALORACIÓN DEL DOCENTE**

En la actualidad la correcta Dirección Financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales del área financiera, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar diferentes prácticas de gestión.

La Gestión en el Área Financiera se refiere a todos los procesos que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión de las empresas en operaciones monetarias.

En las Empresas de Matagalpa es necesaria la Gestión en el Área Financiera para la determinación de las necesidades de recursos financieros, la consecución de financiación, la aplicación correcta de los recursos, el análisis financiero de sus resultados y el análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La Gestión en el Área Financiera permite conocer el entorno económico y financiero nacional e internacional, así como el impacto que tiene en la actividad financiera. De igual forma analiza los mercados financieros y el intercambio de bienes y servicios, de manera que permita realizar procesos de toma de decisiones más acertados, además asegura la estrategia de planeación integral de la empresa y el diseño de su administración, para hacer más eficiente la producción y comercialización de sus productos que conlleven a la empresa hacia un posicionamiento más competitivo.

El Seminario de Graduación “**GESTIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE MATAGALPA EN EL 2014**” para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, cumple con todos los requisitos metodológicos basados en la estructura y rigor científico que el trabajo investigativo requiere.

**MSc. Maritza Ivette Reyes Castro**  
**Tutora**

## RESUMEN

El presente trabajo de Seminario de Graduación tiene como subtema la Gestión en el Área Financiera de la Asociación Nicaragüense para el Desarrollo sostenible (ANIDES), en el municipio de Matagalpa, en el primer semestre del año 2014 con el propósito de evaluar la gestión en la entidad.

La Gestión es importante para que cada persona que labora en la institución pueda contribuir a cumplir con la misión de la entidad, para lograr estos resultados se trabaja en equipo. Para realizar un buen control de la gestión es necesario tomar en cuenta cuál será su finalidad, misión de la organización y preparación adecuada del personal.

En las empresas es necesario que cuenten con un Área Financiera para llevar a cabo una adecuada contabilidad, clasificando, resumiendo y registrando datos de las operaciones que se efectúen durante un periodo, para la elaboración de los estados financieros que ayudan a los propietarios o gerentes a determinar si la decisión acerca del financiamiento fueron las apropiadas permitiendo conocer la situación financiera actual de la empresa.

ANIDES es una empresa que no posee una Área Financiera, pero si desempeñan las gestiones necesarias para el buen funcionamiento de la entidad, las debilidades que se encontraron a esta organización fueron que no se cuenta con los manuales respectivos que permitan mantener por escrito funciones, políticas, procedimientos, reglamento interno y normas de control interno, no realizan a los estados financieros sus respectivos análisis y aplicación de las razones financieras.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como temática la Gestión en el Área Financiera de la Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES), del municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2014, con el propósito de evaluar la Gestión en el área Financiera.

En la UNAN- FAREM Matagalpa, no se ha realizado ningún Seminario de Graduación con el título "Gestión en el Área Financiera de las empresas de Matagalpa"

La función primordial de la gestión financiera de una entidad está en atender las necesidades de recursos financieros, para cubrir las necesidades de inversión, mostrar su aprovechamiento, tomando en consideración cada importe, según la estructura económica de la empresa, lograr presentar su distribución de manera equilibrada, para así poder cumplir con el interés de los accionistas.

Es importante que cada entidad cuente con una Área Financiera en donde se aplique las razones financieras ya que así se podrá tener con certeza si la empresa posee la liquidez y rentabilidad suficiente para poder cubrir las deudas y poder realizar estados de resultados veraces y confiables para poder tomar la decisión más acertada para el desarrollo de la empresa.

El enfoque de la investigación fue cualitativo por inferir en los procesos de gestión de Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES), las variables investigadas fueron Gestión y Área Financiera por lo que se prepararon entrevista y la técnica utilizada fue la entrevista. El método utilizado en esta investigación fue el científico y el empírico. Este estudio es de tipo descriptivo y por corresponder al primer semestre del año 2014 es de corte transversal; la población la constituye todas las empresas del departamento de Matagalpa, la muestra fue seleccionada por conveniencia resultando seleccionada la asociación de ANIDES.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

EL presente trabajo investigativo es sobre Gestión en el Área Financiera de la Asociación Nicaragüense para el desarrollo Sostenible (ANIDES), con el propósito de evaluar la Gestión en el área financiera de la organización, y así poder determinar el desempeño de esta y analizar las dificultades financieras en el área financiera.

Es importante para las asociaciones sin fines de lucros pequeñas y medianas empresas que realicen gestiones necesarias para el buen funcionamiento y manejo, contando con un plan estratégico en donde se establezcan filosofía, misión, visión, objetivos, política estrategias, programas y presupuesto, que las entidades posean una organización eficaz y eficiente para así obtener los resultados deseados.

Es necesario que las empresas realicen una contabilidad financiera utilizando sistemas contables para mayor veracidad y confiabilidad en las operaciones, para realizar su debido análisis y toma de decisiones, poseer sus respectivos manuales de funciones, procedimientos y normas de control interno para así mejorar el área financiera de las entidades.

Este trabajo es una herramienta útil para la Biblioteca UNAN- FAREM, ya que es una fuente de información. A futuro servirá de motivación a estudiantes de Contaduría Pública Finanzas y otras carreras para crear sus propias investigaciones. A la Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES), le ayudará a que el personal de contabilidad tenga una visión más amplia en relación con las dificultades financieras en cualquier etapa de procesos y así mejorar continuamente, mediante la aplicación de normas y procedimientos establecidos.

### **III. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Evaluar la Gestión en el Área Financiera de la empresa Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES), en el Municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa en el I semestre del año 2014.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar la Gestión Financiera aplicada de la empresa Asociación Nicaragüense Para el Desarrollo Sostenible (ANIDES).
- Determinar las funciones y el desempeño de la Gestión de la empresa Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES).
- Analizar las Dificultades y Fortalezas Financieras en el Área Financiera de la empresa Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES).
- Proponer alternativas de solución a las dificultades encontradas en el Área Financiera de la empresa Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (ANIDES), del departamento de Matagalpa, durante el I semestre del 2014.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1. GESTIÓN**

#### **4.1.1. Concepto**

La gestión es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Así mismo en la gestión es muy importante la acción porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Domínguez, 2006)

Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera, elaborando estrategia de desarrollo.

Para Asociación Nicaragüense para el desarrollo sostenible el proceso de gestión es parte fundamental para el buen manejo de la entidad que hace la Directora Ejecutiva para conseguir diferentes proyectos y programas, gestionando de manera eficaz y eficiente.

#### **4.1.2. Finalidad de la Gestión**

Los motivos o razones por lo que las empresas, necesitan una correcta gestión para alcanzar el éxito. Se estudia la relación entre las necesidades de una organización y la gestión adecuada y se describen los rasgos fundamentales de un empresario.

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajos para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en las empresas a trabajadores competentes para sumir cargos de responsabilidad pero si no se les revisa, seguirán trabajando como siempre. (Domínguez, 2006).

La gestión es muy importante para que cada persona que labora en la empresa pueda contribuir a cumplir con la misión de la entidad, y para lograr estos resultados por lo general se realizan en equipos de trabajo.

La Asociación cuenta con un grupo de profesionales que se encargan de gestionar diversos proyectos y programas, uno de los programas es el de Educación que se requiere de tiempo y dedicación para involucrarse en lleno con demás instituciones para lograr los objetivos propuestos de manera efectiva.

#### **4.1.3. Control de Gestión**

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar-mejorando o corrigiendo los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente. (Domínguez, 2006)

Es decir que la finalidad del control de gestión es asegurar que la organización permanezca por la senda de los objetivos que desde un principio se plantearon a seguir.

En la Asociación están establecidas las funciones de cada personal entre los cuales está el grupo que realiza las gestiones, basándose en la visión de la entidad, la administración es encargada de preparar y llevar el control del personal contratado que laborará en la organización.

#### 4.1.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento de personal consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo.

El reclutamiento puede ser:

- **Reclutamiento interno:** Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.
- **Reclutamiento externo:** Se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.
- **Reclutamiento mixto:** De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal. (Münch, 2010)

El reclutamiento de personal en una entidad es base fundamental para el proceso de selección de trabajadores para desempeñar funciones y actividades que ayuden a la empresa a captar utilidades y desarrollarse como una empresa en marcha.

El proceso de reclutamiento de Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es de manera empírica debido a que no poseen una área de Recursos Humanos, su personal es seleccionado por la administradora a base de recomendaciones y actitudes que muestra la persona al momento de ser entrevistado, luego de determinar que será el indicado prosigue la elaboración de su respectivo contrato.



#### **4.1.3.2. Selección de Personal**

La selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a persona ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles.

Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

- **Recepción preliminar de candidatos:** Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.
- **Elaboración de solicitud de empleo:** Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- **Entrevista previa:** Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
- **Aplicación de pruebas de conocimientos:** Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- **Entrevista profunda:** Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información, evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad:** Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- **Entrevista de selección:** Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.

- **Encuesta socioeconómica:** Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
- **Examen médico:** Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- **Contratación:** Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
- **Inducción:** Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto. (Münch 2010)

Al respecto podemos decir que la selección del personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible selecciona el personal por medio de recomendaciones y lleva a cabo los procesos de elaboración de solicitud de empleo, entrevista previa, examen médico y por ultimo contratación.

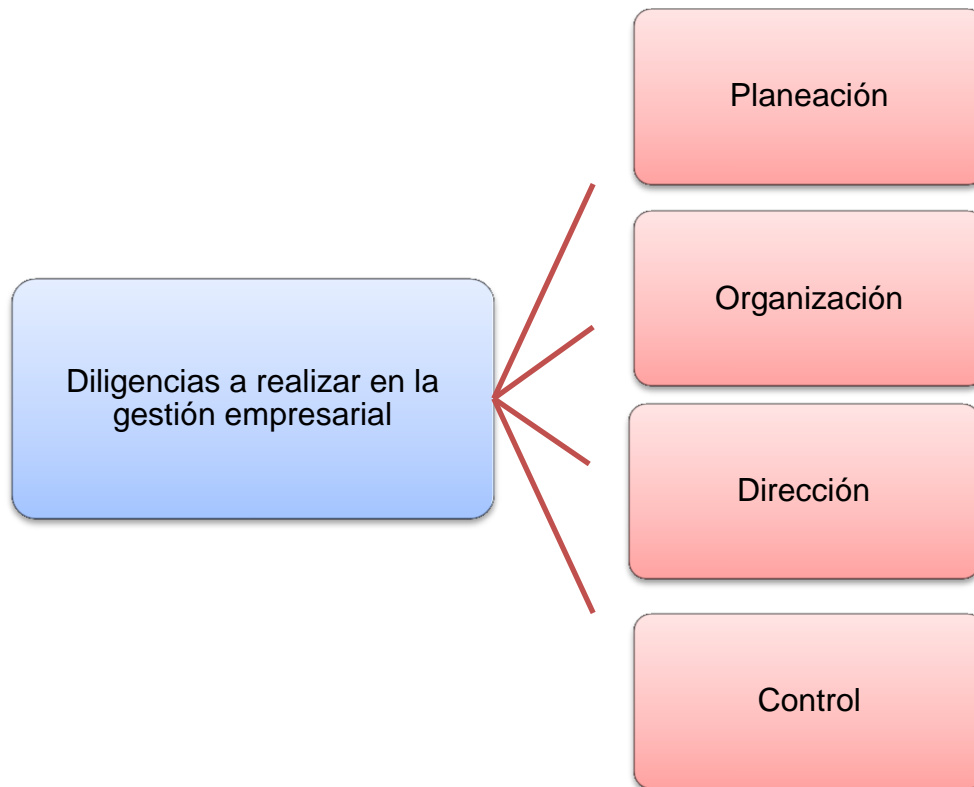
#### **4.1.4. Tipos de Gestión**

##### **4.1.4.1. Gestión Empresarial**

Ésta abarca todas las acciones (que suelen estar enmarcadas dentro de reglas y procedimientos operativos previamente establecidos) que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado.

## Gestión Empresarial

Gráfica 1



**Fuente: Elaboración propia, (2014)**

Todo ello, para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos. (Méndez y Aguando, 2006)

La gestión de empresa consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos para que ésta cumpla con los objetivos concretos y en tiempos específicos.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible la Gestión empresarial es realizada por la administradora, es decir ella es la que se encarga de establecer las funciones del personal y las actividades que estas realizaran. Es importante mencionar que esta institución no cuenta con unos manuales respectivos que permitan mantener por escrito funciones, políticas, procedimientos, reglamento interno y normas de control interno.

#### **4.1.4.2. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el resto de la gestión administrativa moderna.

Es a través del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa. (Hurtado, 2006)

El desarrollo del proceso administrativo está en función de una administración efectiva en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansa en la competencia del administrador.

Para Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible la realización de la Gestión administrativa es importante para organizar los procesos de apoyo institucional a través del cumplimiento de las fases; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar para lograr los objetivos, aunque la entidad carece de un manual de control y reglamentos.

#### **4.1.4.3. Gestión de Proyectos**

La Gestión de proyectos es un conjunto de procedimientos explícitos, cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos, para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención. Su concreción se verifica en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita: desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior. Pasando por todas las etapas correspondiente. (Otero, 2006)

Es el proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos definidos para la implementación de un proyecto nueva en la empresa, y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados.

El encargado de realizar las diferentes propuestas para aplicar en los proyectos que están a fines de la institución en Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenibles el representante legal, para ello la gestión de estas propuestas requiere de la coordinación de: tiempo, equipo, dinero, tareas, personas, creatividad y dedicación.

#### **4.1.4.4. Gestión Financiera**

Entendemos por Gestión Financiera el tratamiento metodológico de la situación metodológica de la situación económico- financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar las actividades desarrolladas por la organización de proceso de creación de valor.

La Gestión financiera supone, así, estudiar en el tiempo de forma continua, tanto las actuaciones a nivel de decisión como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la contratación de resultados y objetivos, y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión.

Por lo tanto, la Gestión Financiera se desarrolla bajo dos líneas de actuación:

- Analizar la situación hasta el momento presente.
- Evaluar, proponer y aconsejar sobre las alternativas y acciones más convenientes sobre el futuro. (Cibran y Prado, 2013)

La función primordial de la gestión financiera de una entidad está en atender las necesidades de recursos financieros, para cubrir las necesidades de inversión, mostrar su aprovechamiento, tomando en consideración cada importe, según la estructura económica de la empresa, lograr presentar su distribución de manera equilibrada, para así poder cumplir con el interés de los accionistas.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible trabaja día a día en la planificación para la obtención de nuevas oportunidades monetarias ya sea para ejecución de proyectos o programas de acuerdo a lo establecido basándose en los objetivos y hacerlos

cumplir, por lo que se requiere darle seguimiento adecuado y necesario a los presupuestos para que la institución se encuentre en un punto equilibrado, no sobregirarse en las operaciones.

- **Importancia de la Gestión Financiera**

Puede decirse que gran parte del desarrollo de la gestión Financiera como disciplina se debe a la necesidad de disponer de un procedimiento de análisis técnico que estudie la disfunción entre dos grandes corrientes de flujos:

- ✓ Los flujos de ingresos y gastos.
- ✓ Los flujos de cobros y pagos.

Los desajustes entre los flujos reales y monetarios hacen de la Gestión Financiera una tarea compleja que requiere tanto de determinadas reglas y técnicas de carácter científico, como de la experiencia y habilidad del analista.

La Gestión Financiera proporciona por lo tanto, reglas de ayuda a la decisión indicando lo que, desde una perspectiva lógica, puede y no puede hacerse, y lo que podrá suceder si optamos por cualquier alternativa de acción, pero nunca ofrecerá valores exactos de las variables de Gestión ni formulas ideales de comportamiento. (Cibran y Prado, 2013)

La Gestión Financiera brinda un material de apoyo muy importante como lo es el presupuesto, el cual admite implementar la proyección de metas para determinado periodo. Esta herramienta de control además facilita la realización de seguimiento a las metas que una entidad se ha fijado, es por esto que el apoyo financiero es uno de los elementos más importantes que sirve para dar interpretación de los objetivos obtenidos con la recopilación en una forma resumida en datos numéricos el desarrollo económico de una empresa y es así como la gerencia analiza el progreso, el avance, el retroceso o el desmejoramiento de la empresa

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es una pequeña Asociación que busca realizar actividades para dar una mejor vida a las personas de escasos recursos, optimizando los recursos menos posibles para hacer cumplir las metas, no sobre

girándose de las operaciones, es importante para esta asociación tener presente trabajar con los costos más bajos posibles

• **El área económico-financiera de una empresa centra sus decisiones en tres ámbitos:**

• Decisiones de financiación: se deben seleccionar las fuentes de financiación que mejor se adapten a las necesidades en cuantía y plazo.

• Decisiones de inversión: se debe decidir qué proyectos de inversión se desarrollan.

Esta decisión habrá de contemplar criterios económico-financieros.

• Decisión de destino de los resultados: se debe decidir si los resultados se destinan a la autofinanciación o a la retribución de los socios/accionistas. (Arana, 2010)

De lo citado anteriormente podemos decir, que las empresas se basan en tomar decisiones acertadas al momento que necesitan que les realicen algún financiamiento, para ello necesitan un análisis completo de la institución que los beneficiara, es decir conocer tasa de interés, plazo, etc., o si se quieren realizar algún tipo de inversión, y para ello se necesitaran un estudio más profundo es decir un estudio de mercado.

La Asociación recibe financiamiento anual de una Organización Internacional con plazos y tasa de interés establecidos bajos por medio de contratos, la Junta Directiva se ve en la necesidad de pedir estos, para incrementar los fondos revolventes (créditos), y cubrir con obligaciones que no están sujetas al efectivo del periodo.

• **Principios del ámbito de la Gestión Financiera**

Los principios que han de seguirse en el ámbito de Gestión de una empresa son:

•Eficacia: conseguir los mayores resultados posibles sin considerar los recursos empleados.

•Eficiencia: conseguir los mayores resultados posibles al menor costo posible.

- **Economía:** hacer las cosas al menor costo posible, lo que implica que los recursos se dispongan en el momento adecuado con el menor coste posible, en la cantidad adecuada y con la calidad requerida.

Todas las empresas, incluso las de menor dimensión y las de reciente creación, deben definir e implantar dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero para gestionar sus recursos de forma eficiente y eficaz siendo habitual que los procesos que la componen sean subcontratados a un asesor externo. (Arana, 2010)

De lo anterior mencionado podemos destacar que todas las empresas se basan en una planificación para el futuro de acuerdo a un marco de referencia, lograr los resultados con menor costo posible.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible realiza sus actividades en tiempos establecidos y busca la manera de obtener excelentes resultados con los menores costos posibles, con personal capaz y eficiente para lograr los objetivos.

#### **4.1.5. Empresa**

##### **4.1.5.1. Concepto**

Una empresa es una entidad de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y administrativos, se dedica a la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades humanas. Es una entidad económica donde se concretan los bienes encaminados a la industrialización, comercialización, al servicio y otros procesos. (Bateman & Snell, 2005)

La empresa es una entidad económica organizada, formada por personas, capital y trabajo, factores que se reúnen para la producción, transformación, distribución, administración de bienes o para la prestación de un servicio, a través de uno o más establecimientos de comercio, con el ánimo de generar utilidades y distribuirlas entre las personas que la integran.



Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es una ONG que realiza actividades zonas rurales y urbanas con diferentes programas e instituciones para mejorar la situación económica, política y social de la población de escasos recursos, financiados por instituciones internacionales entre ellos el más importante es Fundación Vientos de Paz, de origen Estadounidense, que apoya un 50% de donación para actividades y un 50% es financiado para la administración para ser colocados a préstamos para que la institución aumente tanto de activos como de capital.

#### **4.1.5.2. ANIDES**

ANIDES (Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible), es una organización civil sin fines de lucro impulsada por un grupo de profesionales nicaragüenses con amplia experiencia en procesos de desarrollo comunitario.

Su creación en 2003 es con el propósito de diseñar, gestionar e implementar acciones que contribuyan al desarrollo socio económico sostenible de las comunidades donde interviene, de forma tal que ello facilite el bienestar de las familias y en particular de las mujeres.

Se encuentra inscrita en el Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación, de la República de Nicaragua, bajo el número perpetuo (2989), del folio número (224, 232), conformada por una Junta Directiva de 5 miembros, con vigencia hasta el año 2016.

La conforman los socios de la Junta Directiva, dio inicio a sus operaciones con un aporte de cada uno de ellos en el 2004, laborando en una pequeña oficina ubicada en el Barrio Guanuca, por un periodo de 10 años, actualmente se encuentra ubicada en el Barrio Benjamín Línder, atiende a la zona Norte de las comunidades de Pueblo Viejo y comunidades aledañas, en las que atiende el área de créditos, comunales e individuales, como Agropecuarios, Comerciales, Construcción y de Consumo, a las personas de escasos recursos y la conformación de Bancos Comunales de mujeres actualmente se trabaja alrededor de 350 mujeres, la ejecución de los proyectos, Manejo y Recursos Humanos para sensibilizar a la población del aprovechamiento de los recursos naturales y

medio ambiente, se trabaja con grupos de voluntarios del extranjero y de las comunidades, el otro proyecto que ha tenido mayor impacto a la institución y a las comunidades es el de construcción de escuelas, bibliotecas, salones de clases en las zonas rurales. El Programa de Educación se ejecuta con fondos propios aliados con diferentes instituciones para fortalecer la educación en las comunidades, se está atendiendo actualmente a 35 escuelas. (Reseña Histórica, 2011)

Cabe mencionar que estas acciones tienen un enfoque de promoción de la recuperación y conservación medioambiental, promoción y defensa de los derechos de las mujeres y la juventud, mediante el desarrollo de su liderazgo protagónico.

#### **4.1.5.3. Clasificación de las Empresas.**

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización. En este sentido es importante analizar las diferentes clases de empresas existentes; cabe señalar que esta clasificación se hace con fines de estudio, ya que una empresa puede pertenecer a varias categorías o clases aquí mencionadas; por ejemplo, una empresa privada puede constituirse como sociedad anónima, ser pequeña y familiar. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos. (Münch, 2010)

### Clasificación de las Empresas

Por su tamaño

Gráfica 2



**Fuente: Elaboración Propia, (2014)**

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es una microempresa de acuerdo a su giro y cuenta con un número de diez colaboradores.

Gráfica 3



**Fuente: Elaboración Propia, (2014)**

Esta ONG es privada de carácter Nacional ya que sus socios son de nacionalidad nicaragüense.

**Gráfica 4**



**Fuente: Elaboración Propia, (2014)**

La finalidad de esta Asociación es proporcionar un servicio el cual es sin fines de lucro trabajando con los diferentes programas; Educación y Empoderamiento, Medio Ambiente, Desarrollo Económico y Productivo, y Programa de Género.

**Gráfica5**



**Fuente: Elaboración Propia, (2014)**

Es una asociación no lucrativa que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social, para mejorar la situación económica, política y social de la población de escasos recursos.

#### **4.1.6. Planeación**

La planeación se entiende el proceso sistemático y consistente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que individuos, un grupo, una unidad o una organización llevarán a cabo en el futuro. La planeación no constituye una respuesta informal o improvisada a una crisis; es un esfuerzo con un objetivo, bajo la dirección y el control de los administradores, que a menudo se nutre de los conocimientos y la experiencia de empleados a todo lo largo de la organización. Además proporciona a los individuos y las unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras; al mismo tiempo,

este mapa debe dar cabida a las circunstancias individuales y a situaciones cambiantes. (Bateman, 2007).

Es decir, que la planeación es plasmar lo que se desea llevar a cabo en un futuro, y mediante esto se podrá tener un buen control en las actividades que ejerce la empresa.

En la empresa se trabaja con una planeación ya que se requiere de análisis y toma de decisiones en la implementación de nuevas oportunidades, trabajando de manera oportuna que sirve de guía para lograr nuevas metas.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible realiza un POA (Plan Operativo Anual) coordinado por la Directora Ejecutiva y la administración al inicio del año de todas las actividades que se realizan con los diferentes programas y proyectos y sus debidas funciones y obligaciones de cada personal.

#### **4.1.6.1. Tipos de Planeación**

##### **a) Planeación Estratégica**

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan o ejecutan todo el plan. (Bateman, 2007)

En conclusión la planeación estratégica no es más que aquella en donde se realizan estrategias que puedan ser útiles a largo plazo.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible cuenta con un plan estratégico de periodo 2011 – 2015, donde se ejecutan estrategias y se está trabajando en los objetivos establecidos en el periodo para lograr alcanzar las metas propuestas.

En el plan estratégico se presenta un análisis del contexto que caracteriza el entorno donde se desenvuelve ANIDES; especialmente del sector rural que es donde tiene orientada la mayoría de sus acciones, por ser este sector el más vulnerable.

Se presenta el desafío que tiene ANIDES en cuanto a las líneas estratégicas a implementar para darle cumplimiento a sus objetivos, a su razón de ser y por tanto cumplir con su visión estratégica. Las acciones se presentan ordenadas por cada eje estratégico.

- **Elementos del Plan Estratégico**

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

**Filosofía:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa. (Münch, 2010)

Se deduce que la planeación es una actitud una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Los encargados de gestionar diversas tareas deben de ser innovadores, capaces de analizar y con conocimientos oportunos para aplicar a diferentes propuestas para lograr los objetivos.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenibles se trabaja con Justicia Social, siempre se procurará la eliminación de aquellos factores que profundizan las condiciones de desigualdad entre los seres humanos, Dignidad Humana, las personas son sujetos de derechos sin discriminación por razones de raza, religión, género, opciones sexuales, capacidades diferentes o color político, entre otras así todas las personas merecen

disfrutar condiciones para una vida digna, Reconocimiento del Potencial, reconocemos el potencial de las familias como aporte indispensable para el cumplimiento del ideario institucional, asumimos sus retos y propuestas como insumo para la mejora continua de sus comunidades y por ende el de su calidad de vida, Responsabilidad Compartida, nos caracterizamos por el compromiso que adquirimos en el desarrollo de proyectos y programas en los cuales en conjunto con las familias compartimos responsabilidades comunes que garantizan la sostenibilidad.

**Misión:** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente. (Münch, 2010)

De lo anterior se deduce que la misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.

Misión de ANIDES es:

“Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible facilita procesos para el desarrollo de capacidades, el acceso a recursos financieros y no financieros, en aquellos segmentos de la población que tienen obstáculos de orden social, económico y cultural, como un medio que contribuye a que las familias rurales y urbanas, mejoren sus condiciones de vida”

**Visión:** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente. (Münch, 2010)

La visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

La visión de Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es: “Ser una organización especializada en los procesos de desarrollo integral rural territorial, enfocado en empoderamiento de Género, Juventud, niñez, y el cuidado de la tierra desde la cosmovisión ancestral”.



**Objetivos estratégicos:** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión. (Münch, 2010)

Los objetivos estratégicos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

ANIDES cuenta con los siguientes objetivos estratégicos:

1. Contribuir con la mejora de la calidad de vida de las familias y el desarrollo comunitario, mediante la formulación, gestión en implementación de programas y proyectos orientados al adelanto de la educación, generación de ingresos y el ambiente, basados en un modelo de acción organizado y participativo.
2. Aportar al fortalecimiento del tejido social, fomentando las alianzas e intercambios con otras organizaciones afines, haciendo prevalecer el respeto mutuo y la identidad organizacional, vinculada a la participación organizada de la comunidad en todo el ciclo del proyecto.
3. Fortalecer la organización en coherencia al compromiso institucional definido en el ideario, mediante el desarrollo de procesos administrativos y contables, así como la mejora de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación que garanticen la ejecución de las acciones con eficiencia y eficacia, que faciliten en tiempo y forma la rendición de cuentas e informes sobre los resultados obtenidos a las comunidades, junta directiva, a las agencias y socios de colaboración.

**Políticas:** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción. (Münch, 2010)

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.

Actualmente la Asociación no cuenta con políticas establecidas, pero si es importante recalcar que la institución se está encargando de ello.

**Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos. (Münch, 2010)

De lo anterior se puede deducir que través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización.

Un ejemplo de las acciones estratégicas que se cuenta en la Asociación es; Elaborar diagnósticos comunitarios y participativos, Ejecución de proyectos de infraestructura comunitaria en las aéreas de educación, agua y saneamiento, Procesos de sensibilización en género con mujeres y hombres para el fomento de la equidad de género en los proyectos económicos.

**Programas:** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Elaboración de los Programas

Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos, las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, el éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, a la determinación de las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Ordenar en una secuencia cronológica las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuáles actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, qué actividades deben llevarse a cabo.

- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.
- Designar a los responsables.
- En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución. (Münch, 2010)

De lo anterior se deduce que un programa es el plan en que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es una asociación que trabaja con programas educativos y sociales, en el cual se establece las funciones de cada directivo, el Programa que se está realizando actualmente es el de Educación, el cual se planifica al inicio de año designando las obligaciones y las actividades que se realizan, lo cuales están determinados en el plan estratégico hasta el Periodo 2015, fortaleciendo estas bases para los próximos años venideros.

Presupuestos: Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos.

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- Presupuestos de operación.
- Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.

- Presupuestos de capital.
- Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
- Presupuesto financiero. Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja. (Münch, 2010)

Es decir que los presupuestos son aquellos que obligan a las empresas a prepararlos por adelantados un estimado de gastos e ingresos, que será necesario para el logro de los objetivos de la entidad, proporcionando cifras exactas para escoger y coordinar otras actividades.

La Asociación no cuenta con un departamento de presupuestos, los presupuestos en esta asociación son realizados en conjunto con el contador y administrador de la organización y la contraparte, es decir con las entidades que proporcionan el financiamiento.

Para esta asociación los presupuestos son parte fundamental para la ejecución de proyectos, por lo que cada proyecto se controla por medio de presupuestos estimados los cuales asume ciertas obligaciones de la institución.

Por ejemplo se describirá uno de los presupuestos que la asociación maneja del proyecto, “Manejo de Recursos Naturales” por un periodo de 2 años, entregando informes trimestralmente, especificando los diferentes rubros en los que se ejecutará el financiamiento, este proyecto se está ejecutando en la zona rurales de Pueblo Viejo- El Zapote, y en zonas aledañas, financiado por Raleigh– Internacional, la responsable del proyecto es la Ing. Gloria Ordoñez con un técnico asignado en tiempo completo, el presupuesto de dicho proyecto es llevado por el área de contabilidad. (Ver Anexo 4)

- El sistema Presupuestario

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son tres categorías llamadas:

- a) Presupuesto de operación.
- b) Presupuesto de inversiones permanentes.
- c) Presupuesto financiero.

### **Presupuesto de Operación**

El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma, en una organización funcional, una persona será la responsable de las ventas, otra de la producción, otra más de las compras, etc., esto es, asignando a primer nivel autoridad necesaria y responsabilidad. Es muy deseable que tanto la responsabilidad como la autoridad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

Hay que emplear el criterio profesional para determinar en cada empresa en particular hasta qué nivel de responsabilidad se puede controlar y medirse a través de la técnica de planeación financiera (Fernández, 2009)

De lo anterior podemos deducir que la aplicación de los sistemas presupuestarios en las empresas es de vital importancia para el buen control de los recursos, siendo el más común el presupuesto operacional ya que a través de la realización de este presupuesto se emplea el criterio profesional para determinar en cada empresa en particular hasta qué nivel de responsabilidad se puede controlar y medirse.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible elabora el presupuesto operacional al inicio del año, para llevar el control necesario de las actividades que se realizarán y tener el conocimiento de los recursos que se facilitará para la ejecución de las actividades, por lo tanto los asociados puedan cumplir con sus responsabilidades alcanzando los objetivos propuestos.

## **Presupuesto de Inversión Permanentes**

El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuesto. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados. (Fernández, 2009)

De lo anterior se deduce con bastante frecuencia, los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión como por ejemplo: para aumentar capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc. Cada día un mayor número de empresas está trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible aplica el Presupuesto de Inversión Permanentes, al momento de realizar presupuesto donde se incluya equipos y suministros, muebles e inmuebles que se utilizaran para la ejecución de proyectos un ejemplo de ello puede ser la compra de un camión, una computadora o un terreno.

## **Presupuesto de Financiero**

El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad. (Fernández, 2009)

Es importante la realización de los presupuestos financieros para las operaciones de las entidades porque proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr los objetivos.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible actualmente se basa en este tipo de presupuesto para tener una visión de los gastos, y así llevar a cabo el conocimiento de las operaciones que se realizan durante el periodo determinado, para estar seguro que se está trabajando de la manera adecuada, cabe destacar que se usa como medio un plan estratégico a largo plazo.

## **b) Planeación Financiera**

La planeación financiera a corto plazo cubre un período de doce meses, por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado. Algunas compañías siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir, actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y por así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante cuatro trimestres presupuestados. A este sistema presupuestado se le llama sistema móvil.

Con bastante frecuencia, los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión como por ejemplo: para aumentar capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc. Cada día un mayor número de empresas está trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital. (Fernández, 2009)

La planeación financiera de la mayoría de las empresas la realizan a corto plazo con el objetivo de estar mejor informado de la situación financiera de la entidad, es por esa razón que mensualmente comparan sus resultados con el presupuesto.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se cuenta con diferentes proyectos en los que se trabajan con presupuestos los cuales son enterados trimestralmente para su debido análisis de las contrapartes y se comparan con meses anteriores, para ver si su ejecución está en base al presupuesto.

#### **4.1.7. Organización**

Organización, es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Algunos dirían que considera los comportamientos de todos los participantes. Otros la compararían con el todo del sistema de relaciones sociales y culturales. Otros más se refieren a una organización como una empresa. En este libreo, el término es utilizado generalmente para hacer referencia a una estructura formalizada de roles, aun cuando algunas veces se utilice para identificar una empresa. (Koont, Wehrch, & Cannice, 2008)

La organización es la base fundamental para poner en marcha una entidad, no es más que un proceso de determinar cuáles son las actividades a realizar, quien las hará, cómo, quien informa a quien y donde se tomaran decisiones.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se encuentra organizada por grupo de profesionales capaces de ejercer funciones y obligaciones, el cual se compone por una Junta Directiva y el personal técnico y administrativo, se le delegan las funciones a todo el personal que trabajan en la entidad para obtener resultados de los cuales se tomara decisiones.

##### **4.1.7.1. Importancia de la Organización**

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar, funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.



- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Simplifica el trabajo. (Münch, 2010)

Es decir que la importancia de la organización radica en el hecho de ser un medio de ordenación indispensable para lograr la efectividad con el esfuerzo en conjunto, donde se coordinan las acciones de muchos individuos.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible busca la forma de contar con una excelente organización del personal, especificando las áreas para el control adecuado de las funciones de cada personal, ya que esta institución busca el bienestar de la población de escasos recursos y todas estas actividades se realizan de manera conjunta y en muchas ocasiones se unen voluntarios al grupo para fortalecer conocimientos y experiencias, para así tener resultados satisfactorios tanto para la asociación como para la población.

#### **4.1.7.2. El Proceso de Organización**

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Coordinación.
  
- **División del trabajo**

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos: Es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.
2. Definir: Las funciones más importantes.
3. Clasificar: Es agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.

4. Establecer: Líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir: El micro proceso; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

- **Coordinación**

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.(Münch 2010)

De lo anterior citado se puede decir que para la realización de los procesos de organización es importante llevar a cabo minuciosamente sus pasos para así lograr una organización sólida, cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

El personal de esta Asociación tiene sus funciones y obligaciones determinadas de acuerdo a su cargo, también existe una buena comunicación, coordinación y armonía de los empleadores con los empleados, aunque el control de las actividades es poco eficiente debido a que es poco personal.

#### **4.1.7.3. Organigramas**

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, Responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructurados las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización.

Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objetivo:

- Estructurales. Muestran la estructura administrativa.
- Funcionales. Indican las áreas y funciones de los departamentos.
- Especiales. Se destaca alguna característica.

Por su área:

- Generales. Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.
- Departamentales. Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su contenido:

- Esquemáticos. Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos. Más detallados y técnicos (Münch 2010)

De lo anterior podemos deducir que un organigrama es una estructura que está organizada de forma esquemática y jerárquica de las cuales cada posición debe tener bien definida sus funciones y una interrelación entre las mismas para que la operación de las actividades de la entidad se desarrollen de manera fluida para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible cuenta con un organigrama mal estructurado, hemos tomado la iniciativa de corroborar en la elaboración propia de un organigrama específico para las funciones de la institución, de acuerdo a su objetivo de forma estructural, por su área se clasifica en general y por su contenido en esquemático, coordinándose por la Directora Ejecutiva y la Administración.

El organigrama de la institución, inicia con la Junta Directiva y seguida por la Dirección General, está estructurado en tres grandes áreas relacionadas con los ejes de trabajo a desarrollar; la dirección administrativa y financiera atiende todo lo relacionado a la rendición de cuenta, cobranza, control y monitoreo del uso de los recursos, otras de las áreas es la sostenibilidad institucional que es la encargada de los créditos que la empresa entrega en las zonas rurales y la área es coordinación de proyectos, programas que es donde monitorean las actividades que se hacen en los proyectos. ( Ver Anexo,5)

#### **4.1.8. Evaluación y Control**

##### **4.1.8.1. El Control y su Importancia**

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

El control es de vital importancia dado que:

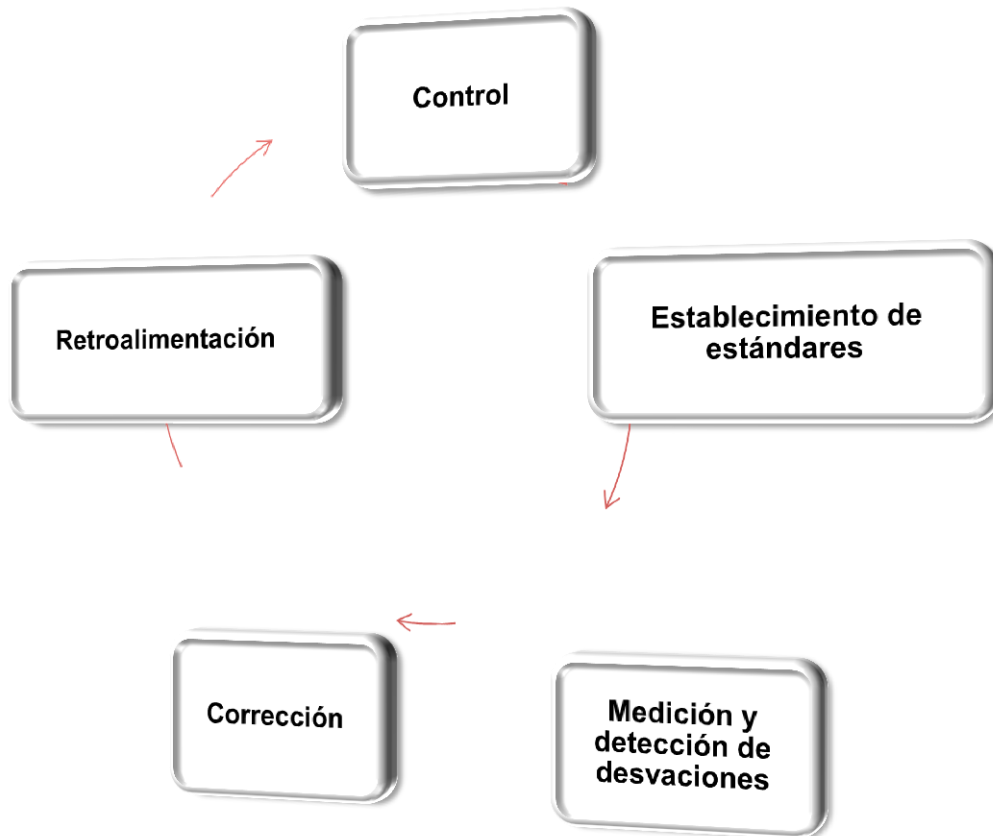
- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación. (Münch, 2010)

Es decir, la evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

El control con el que cuenta esta Asociación es poco satisfactorio por lo que cuenta con poco personal y la Junta Directiva no tiene el tiempo suficiente para la supervisión y el control necesario de las actividades que se realizan.

#### 4.1.8.2. El Proceso de Control

**Gráfica6**



**Fuente: Elaboración propia, (2014)**

- **Establecimiento de Estándares e Indicadores**

El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

- **Medición y detección de desviaciones**

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

- **Corrección**

Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.

- **Retroalimentación**

A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron.

De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. (Münch, 2010)

Llevar a cabo los procesos del control tiene mucha importancia para cualquier entidad o asociación, pero el proceso más relevante es el de la retroalimentación ya que proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible los pasos del proceso del control no se llevan a adecuadamente, pero sí de manera empírica se aplica el proceso de la retroalimentación para así verificar y retomar acciones que de algún modo no se aplicó en un momento dado.

#### **4.1.8.3. Herramientas de Control**

Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si éste es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria. (Münch, 2010)

De lo anterior podemos decir que una técnica de control no es más que una planeación de todas las actividades que se realizarán incluyendo la manera que se informará.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es una asociación en donde sus herramientas de control son poco satisfactorias debido a que no posee manuales de normas de control interno ni de reglamentos para poder controlar si las actividades realizadas por los colaboradores de la entidad sean las establecidas pero se está consciente de que la utilización de dichas herramientas son importantes para obtener un grado de confiabilidad de que se está trabajando correctamente y logrando los objetivos propuestos.

#### **4.1.8.4. Tipos de Control**

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

**Preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades. (Münch 2010)

El preliminar es el más importante a realizar ya que este se elabora antes de iniciar con las actividades y también se tomara en cuenta posibles dificultades que pudiesen presentarse.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible establece un control preliminar antes de la ejecución de cualquier proyecto, se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las operaciones.

**Concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. (Münch 2010)

Esto se da a través de informes periódicos del desempeño, se vigila las actividades para asegurarse que se cumplan con las políticas y los procedimientos de lo que se espera en el cierto periodo.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible trata de hacer funcionar esta técnica al momento de ejecutar los planes e incluye la dirección y la sincronización de las actividades según ocurran, con el objetivo de que las actividades sean llevadas en tiempo específico y durante el tiempo requerido.

**Posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades. (Münch 2010).

Es decir que se retroalimenta de los resultados de las actividades anteriores para controlar las actividades futuras.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se busca mejorar tomando como referencia los resultados de las actividades pasadas que sean como medio de guía para el fortalecimiento de los posibles errores que se pudieran controlar en las actividades futuras.

#### **4.1.8.5. Sistemas de Control**

Para establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles.



Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas.

- **Reportes e Informes**

Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- **Confiabilidad:** Es imprescindible que los reportes se sustenten en información Confiable
- **Unidad del tema:** Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- **Indicativos:** Deben revelar indicadores importantes.
- **Claridad y concisión:** Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
- **Gráficas y audiovisuales:** De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.
- **Frecuencia:** Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- **Oportunidad:** Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma. (Münch, 2010)

Los reportes e informes que se entregan en las empresas es de mucha importancia ya que de ellos depende las decisiones que se tomarán para beneficio de la organización, por lo cual deben de ser confiables, precisos y concisos.

Para llevar un buen control de la ejecución de proyectos, Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible por medio del representante legal y la administración solicita a los encargados financieros de cada proyecto sus respectivos reportes e informes tanto para la Asociación y las contrapartes, para estar acordes de los gastos y de la ejecución de

acuerdo al presupuesto, uno de los proyectos es por un periodo de 2 años y se reporta trimestralmente, y los demás anualmente el cual es para su debido cierre.

- **Sistema de Información**

Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones o actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo. (Münch, 2010)

Es importante que las empresas practiquen sistemas de información para así tener un buen control de todas las actividades que se realizan y que esta cumple con los objetivos complejos.

En La Asociación el sistema de información utilizada es la computadora donde registran y se actualizan los datos, y quedan respaldados en las tarjetas de memoria.

- **Formas**

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento.

Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones. (Münch, 2010)

Existen diferentes formas de llevar un excelente control ya sea en general para las entidades, lo que hace importante que la mayoría de estas implementen sistemas de

control para que los dueños o accionista tengan conocimientos claros y precisos de la situación real de la empresa.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible carece de la implementación de control para el personal, por la falta de conocimientos y tiempo de la Junta Directiva, por lo cual se está implementando para el próximo año 2015 establecer medidas de control para el buen manejo de la entidad una de esas medidas será como la marcación de tarjeta de los empleados, la contratación adecuada del personal, en el caso de los proyectos se lleva un mejor control, se maneja por separado los gastos por proyectos y se sacan fotocopias de todos los gastos para tener un archivo separado, por si las contrapartes lo pidieran en su momento.

#### **4.1.9. Fundamentos de la Administración Financiera**

##### **4.1.9.1. Definición**

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. (Gitman & Zutter, 2012).

De acuerdo a lo antes mencionado los administradores son de gran importancia dentro de las empresas ya que son los responsables para que se cumplan los objetivos y metas, llevan el control de las actividades que se realizan en el periodo, así mismo le dan seguimiento a los presupuestos para su debido análisis.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se caracteriza a la administradora como un rango importante dentro de la organización, dándole seguimiento a las actividades que se realizan en general, dirigiendo las operaciones que se pueden

realizar, tomando como guía las planificaciones y presupuestos que la asociación implemento a inicio de año.

#### **4.1.9.2. El Administrador Financiero**

El administrador financiero desempeña un papel dinámico en el desarrollo de una empresa moderna, aunque esto no ha sido siempre así. A mitad de siglo XX, dichos profesionales básicamente reunían los fondos y administraban la posición en efectivo de la empresa, y eso era casi todo.

En la década de los cincuenta, el incremento en la aceptación de los conceptos del valor presente provocó que los administradores financieros ampliarán sus responsabilidades y se interesarán en la selección de los proyectos de capital.

En la actualidad los factores externos tienen un impacto cada vez mayor en el administrador financiero. La elevada competencia corporativa, los cambios tecnológicos, la volatilidad en las tasas de interés y en la inflación, la incertidumbre económica mundial y las inquietudes éticas sobre ciertos negocios financieros deben tratarse sobre una base prácticamente diaria.( García, 2010)

El Administrador financiero tiene como misiones fundamentales la tradicional de dirigir a sus subordinados del departamento y la de actuar como asesor e instrumento funcional, en materia financiera de quien dependa. Una y otra responsabilidad exigen de él que establezca las políticas y procedimientos financieros que hayan de aplicarse en la empresa.

Para Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es importante tener un administrador financiero que asuma la responsabilidad de planear, prever, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la entidad y tomar decisiones oportunas en un momento dado, logrando los objetivos de manera eficaz y eficiente.

#### **4.1.9.3. Organización de la Función Financiera**

El tamaño y la importancia de la función de la administración financiera dependen del tamaño de la empresa. Por lo general, en empresas pequeñas la función financiera la realiza el departamento de contabilidad. Conforme una empresa crece, la función de las

finanzas se desarrolla separado vinculado directamente con el presidente o a través del director financiero.

El objetivo del departamento financiero es incrementar la inversión inicial, el patrimonio de los socios accionistas de la empresa, mediante una buena función o gestión financiera, registrando y analizando las operaciones y suministrando información para la gerencia y diferentes departamentos de la empresa con el fin de que puedan tomar mejores y más oportunas decisiones que conlleven a la estabilidad y crecimiento de la organización. (Den & Romero, 2010)

Las empresas tienen sus funciones financieras de acuerdo al tamaño de las mismas con el fin de que los responsables de esta área puedan tomar decisiones acertadas para el desarrollo de la entidad.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible no cuenta específicamente con un área financiera, pero si realiza las funciones financieras dentro del área de contabilidad, las cuales son ejercidas por la contadora y su auxiliar contable.

#### **4.1.9.4. Funciones del Gerente Financiero:**

El principal objetivo del gerente financiero es maximizar el valor de la firma a sus propietarios o accionistas.

Sus principales funciones son:

- Preparar el plan financiero que proyecte los ingresos, gastos y necesidades financieras sobre un período dado.
- Realizar la inversión de los fondos financieros excedentes de la empresa, en un portafolio de inversión que provea liquidez, seguridad y una buena rentabilidad.
- Obtener fondos financieros, para apalancar las operaciones de la empresa mediante la obtención de créditos blandos (largo plazo y bajos intereses), por intermedios de los establecimientos y entidades financieras, como son los bancos o las corporaciones financieras de entidades crediticias nacionales o internacionales.

- Preparar y analizar la información financiera mediante los estados financieros, como son: el estado de resultado, el balance general, el flujo de caja, y el reporte de origen y aplicación de fondos.
- Realizar los presupuestos de ingresos gastos y financieros y su posterior control, evaluando lo planeado contra lo ejecutado y haciendo ajuste necesario.
- Determinar (con la gerencia) y aplicar el sistema contable y de auditoría.
- Evaluar los proyectos de inversión y desarrollo de la empresa.
- Llevar un manejo y flujo adecuado de la información contable, financiera, tributaria en forma operativa y confiable para la toma de oportunas decisiones en tiempo real. (Den & Romero, 2010).

De lo anterior citado se puede decir que además de la participación continua en el análisis y la planificación de las finanzas, las principales actividades del administrador financiero son tomar decisiones de inversión y financiamiento.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible no posee un gerente financiero, las funciones las realiza la administradora con el contador el cual realiza un plan financiero a inicio del año de todos los gastos e ingresos que se esperan para el periodo y posibles oportunidades que se pueden dar, también se encarga de analizar los estados financieros empíricamente y revisar los gastos de acuerdo a los presupuestados con lo ejecutado, conserva la documentación legal de forma confiable y segura.

#### **4.1.9.5. Funciones del Departamento Financiero:**

La función del departamento financiero es lograr unos estados de resultados a tiempo y confiables, siguiendo los estándares nacionales delimitados en el código de comercio y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La función financiera es un proceso que comprende la recopilación, realización, interpretación, comparación y análisis de los estados financieros y las cifras operacionales y financieras de la organización, para suministrar información de las operaciones de la empresa que sirva para facilitar la toma de decisiones y la proyección de la compañía. (Den & Romero, 2010).

La parte financiera de una empresa depende de los ingresos que ésta perciba por ventas de sus productos y/o servicios, de las inversiones de los préstamos que se obtengan con entidades crediticias y del capital aportado por los socios o accionistas; a la vez debe financiar, administrar y controlar los proyectos que desarrolle la empresa.

En esta Asociación el financiero se encarga de elaborar los estados financieros y del análisis del estado de resultado por periodo, como anteriormente se planteó que esta Asociación es una ONG que no percibe ganancias, se valora los Estados de Resultados para ver cómo se ejecutaron los diversos proyectos y los gastos que se incurrieron durante el periodo, ya sea si se ejecutó o sobre ejecuto.

#### **4.1.9.6. Controles Administrativos**

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que por lo común solo tiene que ver indirectamente con los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como: análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimientos, informe de desempeño, programas de adiestramientos del personal y controles de calidad. (Narváez& Narváez, 2007).

Los controles administrativos están concebidos en esencia para facilitar la planificación o la evaluación del rendimiento, o para otros objetivos empresariales.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible pretende llevar controles como el de planificar que es lo que se pretende hacer, organizar como se va hacer, dirigir ver que se cumplan las funciones y controlar las actividades, como se han realizado.

## **4.2. ÁREA FINANCIERA**

### **4.2.1. Finanzas**

Las Finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del procesos de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

Las principales funciones del área de finanzas incluye: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones y cuentas por pagar. (Gitman 2007).

De lo anterior se deduce que las finanzas es parte esencial en la economía de nuestro país ya que por medio del trabajo de estas funciones y procesos se administran los recursos adecuadamente en cualquier tipo de entidad o institución.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se maneja las finanzas que es de gran importancia al tener conocimientos de las entradas y salidas monetarias que se ejecutan durante el periodo ya sean por ejecución de proyectos o gastos realizados en la institución, por ejemplo cuenta con un proyecto llamado Manejo de Recursos Naturales el cual es financiado por una Asociación Europea, por un periodo de dos años, realizando 6 depósitos a la cuenta de dólar.

#### **4.2.1.1. Importancia**

Las áreas funcionales son de vital importancia ya que:

- A través de éstas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.( Münch, 2010)



Es de mucho interés apropiar a las entidades a que tengan un área financiera para que lleven un completo manejo de las funciones y puedan estar satisfechos de que se está trabajando de manera correcta para que los asociados conozcan la situación de la empresa.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible no cuenta con un área financiera en sí, sino que las actividades de finanzas la realiza el departamento de contabilidad, pero hay que hacer mención que por bienestar de la asociación es de suma importancia separar las áreas para que esta tenga buen funcionamiento y control de los activos.

#### **4.2.2. Contabilidad Financiera**

La contabilidad financiera como el sistema contable que suministra información financiera a una diversidad económica y social que tienen intereses en la empresa (preferentemente socios o accionistas y acreedores) para que en base a esta información recibida pueda tomar decisiones y en consecuencia actuar.

Para cumplir con los objetivos de información y control, la contabilidad financiera elabora cinco documentos o estados financieros que se denominan cuentas anuales las cuales son las siguientes:

El balance de situación: que nos informa sobre la situación económico financiera de la empresa.

La cuenta de pérdidas y ganancias: que nos informa sobre el resultado económico obtenidos durante un ejercicio.

- Estados de cambio en el patrimonio neto
- Estado de flujo de efectivo
- Memoria o nota ( Lara, 2009)

De lo anterior se deduce que la contabilidad financiera es la rama de la ciencia más importante dentro de una entidad ya que por ella informa y da a conocer a los accionistas, jefes, dueños o medios de divulgación la situación financiera actual de la entidad.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se lleva la contabilidad financiera en un sistema contable computarizado obteniendo mejores resultados se elaboran los estados financieros adecuados a la institución, los cuales son; el Balance General y Estado de Resultado, con sus debidos soportes, la Balanza de Comprobación Previa y Auxiliar, Conciliaciones Bancaria, Comprobantes de Diario, para que la administración pueda tomar las decisiones correctas.

#### **4.2.2.1. Objetivo de la contabilidad financiera**

Tiene como objetivo generar y comunicar información útil para la toma decisiones de los diferentes usuarios externos de una organización económica, uno de los datos más importante para esos usuarios es la cifra de utilidad o pérdida de un negocio. (Guajardo, 2008)

De lo anterior se deduce que a través del sistema contable se generan informes financieros que son básicos para la toma de decisiones, para conocer los resultados de operación de la empresa y para cumplir las obligaciones fiscales, entre otras.

En la Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se comunica a la junta directiva los datos más relevantes que se tiene actualmente los cuales para la asociación seria la situación de la cartera ya sean corrientes, vencidos, prorrogados y reestructurados y la ejecución de los proyectos está se realiza revisando las cuentas de banco y fondos de proyecto por ejecutar ya que es una entidad de servicios que no genera utilidades, sin embargo se lleva la contabilidad formal debido al giro de la empresa (ejecución de Proyectos).

#### **4.2.3. Estados Financieros**

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestor, regulador y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Los principales estados financieros comprenden el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias, el estado de Capital y el superávit o de utilidades no distribuidas. Aunque generalmente no se le encuentra en la práctica, el estado de los cambios en el capital neto del trabajo se está utilizando como un instrumento analítico que complementa a los estados anteriores.

➤ Los estados financieros representan la información que el usuario general requiere para la toma de decisiones económicas. La información contable debe ser confiable, relevante, comparable y comprensible. (Kennedy, 1999)

Según lo antes mencionado, los estados financieros de una empresa son la base primordial para la toma de decisiones y desarrollo de la misma ya que estos presentan razonablemente la situación financiera de la entidad así mismo el rendimiento financiero y sus flujos de efectivo. Dicha información debe ser confiable y real según las transacciones que se realicen en la empresa y deben estar elaborados bajo los criterios establecidos en esta sección.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible como Junta Directiva solicita estados financieros primordiales como el Balance General y Estado de Resultado y sus respectivos auxiliares, sin incluir notas en los estados financieros, es como medio de informe para ver la situación actual de la entidad y saber cuáles fueron los movimientos durante el mes, informarse de los cambios que pudieron haberse dado, y compartir esta información con las contrapartes de los proyectos así poder tomar una decisión acertada.

#### **4.2.3.1. Objetivos de los Estados Financieros según las NIIF, para PYMES**

Los objetivos de los estados financiero de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sean útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medidas de sus necesidades específicas de información.

Por tal razón al finalizar el periodo contable es necesaria la elaboración de los estados financieros ya que en ellos se refleja el rendimiento de la empresa, la capacidad de esta para generar recursos y determinar con cuales cuenta. El proceso de toma de decisiones

por los usuarios va a estar en dependencia de la información presentada; la información debe ser razonable de acuerdo al marco de referencia contable que utiliza la empresa. (IASB, 2009).

La preparación de los estados financieros en cualquier empresa es importante debido a que ayuda a los propietarios o gerentes a determinar si las decisiones acerca de financiamientos fueron los más apropiados, también permiten conocer la situación financiera en la que se encuentra la empresa.

Cabe destacar que en esta asociación la preparación de los estados financieros permite evaluar el crecimiento y rentabilidad de la empresa, frecuentemente las decisiones son tomadas por la administración en lo que respecta a financiamiento. Es necesario que la administración evalúe la capacidad de la empresa frente a diversas obligaciones e información que proporciona al momento de la elaboración de los estados financieros.

#### **4.2.3.2. Limitaciones de los Estados Financieros**

Los estados financieros tienen la apariencia de ser una cosa completa, exacta y definitiva. Sin embargo, los estados tienen limitaciones definidas. Primero, son esencialmente informes provisionales y, por lo tanto, no pueden ser definitivos, porque la ganancia o pérdida real de un negocio solo pueden determinarse cuando se vende o es liquidado. Por varias razones es necesario tener una contabilidad que presente estados financieros en periodos relativamente frecuentes durante la existencia de un negocio. (Kennedy, 1999)

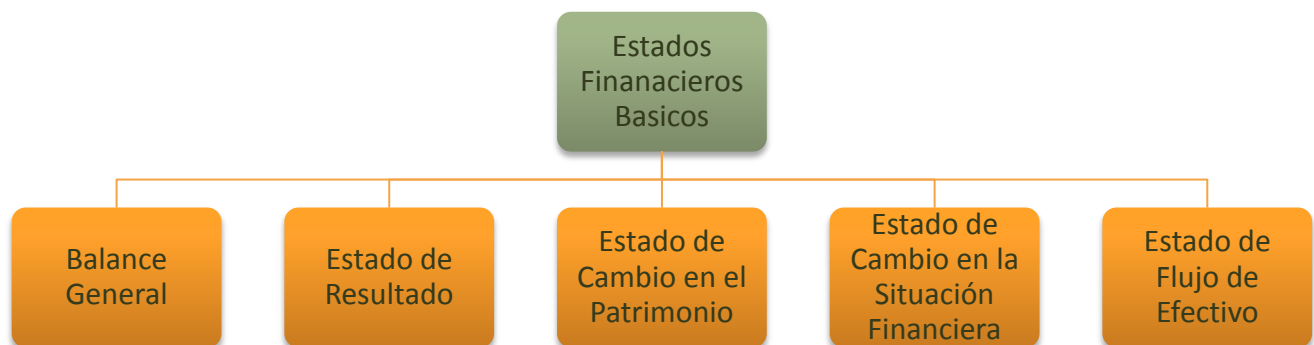
De acuerdo a lo anterior los datos de los estados financieros no son exactos, no pueden medirse con precisión pero si dan una apariencia de exactitud y de valores definitivos en todos los casos, otro factor que entienden hacer que los datos sean ciertos incluye la existencia de activos y pasivos.

Para Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible los datos de los Estados Financieros son muy importantes para dar informes, los más precisos posibles de los gastos que se realizan en la asociación tanto administración como de ejecución de proyectos generando confianza y que más instituciones brindan su apoyo a esta organización.

#### 4.2.3.3. Estados Financieros Básicos

Los estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general y a los objetivos de los estados financieros, son:

**Gráfica 7**



**Fuente: Elaboración propia, (2014)**

- **Balance General:**

Es el documento contable que muestra la situación financiera de la entidad a una fecha determinada.

También llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera, muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, relevando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como el capital contable o patrimonio contable a dicha fecha.

Una plataforma del balance da cabida a transacciones propuestas tales como la adquisición de propiedades adicionales, nuevo financiamiento, consolidación, recapitalización o reorganización. Este balance revela los resultados previstos de los cambios en el activo, en el pasivo y en el capital.

Las divisiones principales del balance: Activos, Pasivos y Capital. (Lara, 2009)

De acuerdo a lo anterior se puede decir que el estado financiero básico es el balance general debido a que se realiza continuamente, presentando en este la situación actual de la entidad en una fecha determinada, dando a conocer sus recursos como sus debidas obligaciones, las cuenta de mayor importancia reveladas en el balance son caja, banco y cuentas por pagar, los cuales son el medio de funcionamiento y que se le da prioridad durante el ejercicio y durante las operaciones mensuales en las que se incurre la empresa.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible, uno de los estados financieros principal es el balance general ya que es el medio de informe para la empresa que se tiene a una fecha determinada y como medio de soporte al momento de presentar los cierres fiscales anuales al Ministerio de Gobernación. Las cuentas más relevantes para la organización mencionadas anteriormente son la prioridad ya que se llevan el control sobre cada ingreso y egresos que se perciben día a día, un chequeo diario tanto en caja como en banco, y ser claros de las cuentas por pagar en este caso a los proveedores por compra de materiales de construcción que es lo más común.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible presenta el balance de la siguiente manera, el cual observamos de manera hipotética la manera de presentar la cuenta de banco no común en la actualidad llamada depósitos en el banco del País el cual deberá ser banco, se compone de 3 cuentas, ahorro moneda nacional y moneda extranjera y la respectiva cuenta corriente en la sucursal de Banco Procredit Matagalpa.

<b>ASOCIACIÓN NICARAGÜENSE PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	
<b>(ANIDES)</b>	
<b>Balance General</b>	
<b>Cortado al 31 de Junio del 2014</b>	
<b><u>Activos</u></b>	
Activo Circulante:	
Efectivo en Caja	C\$ 10,200.00
Banco	<u>541,533.87</u>
<b>Total Activos Circulante</b>	<b>C\$551,733.87</b>
Inversiones:	
Préstamos por Cobrar a Corto Plazo	1,725,554.80
Préstamos por Cobrar Prorrogados	68,700.00
Préstamos por Cobrar Vencidos	210,627.00
Prov. para Prestamos	<u>- 233,550.67</u>
<b>Total Inversiones</b>	<b>C\$ 1,771,331.13</b>
Bienes de Uso:	
Otras Cuentas por Cobrar	1,100,550.00
Prov. para Otras Cuentas por Cobrar	<u>- 120,225.00</u>
<b>Total Bienes de Uso</b>	<b>C\$ 980,325.00</b>
Otros Activos:	
Bienes Muebles e Inmuebles	255,600.00
Depreciación Acumulada	<u>- 115,400.87</u>
<b>Total Otros Activos</b>	<b>C\$ 140,199.13</b>

<b>Total Activos</b>	<b>C\$ 3,443,589.13</b>
<b>Pasivo</b>	
Oblig. C/Inst Financieras y Otras Oblig.	
Oblig.C/Inst. Financieras	285,000.00
Intereses por Pagar Sobre Oblig	<u>35,000.00</u>
<b>Total Obligaciones</b>	<b>C\$ 320,000.00</b>
<b>Obligaciones con el BCN</b>	
Cuentas por Pagar	<u>465,119.18</u>
<b>Total Obligac. con el BCN</b>	<b>C\$ 465,119.18</b>
Otras Cuentas por Pagar y Provisiones:	
Gastos Acumulados por Pagar	305,458.10
Retenciones Acumuladas por Pagar	14,100.89
Servicios por Pagar	96,000.00
Fondos por Proyectos por Ejecutar	<u>1,705,700.00</u>
<b>Total Otras Cuentas por Pagar y Provisiones</b>	<b>C\$ 2,121,258.99</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>C\$ 2,906,378.17</b>
Capital Social:	
Capital Inicial	90,000.00
Resultados Acum. de ejercicios anteriores	54,500.00
Resultados del Ejercicio	<u>315,300.00</u>
<b>Total Capital Social</b>	<b>C\$559,800.00</b>
Patrimonio	559,800.00
Resultado mes anterior	- 28,456.99
Resultado mes actual	<u>5,867.95</u>



<b>Total Patrimonio</b>	<b>C\$537,210.96</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b><u>C\$ 3,443,589.13</u></b>

**Elaborado Por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado Por:**

- **Cuentas por pagar y caja**

Es el área de la empresa que se encarga de llevar el control de las cantidades que se deben a los proveedores o a cualquier acreedor por los servicios o bienes recibidos. (Münch 2010).

Es importante recalcar que en este tipo de cuenta deben de incluir solo las cantidades que se adeudan a los acreedores por mercancías o materiales compradas al crédito.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible la cuenta de caja se encarga de recaudar todo los ingresos de clientes por financiamiento (cuota). Podemos decir que las cuentas por pagar también se encargan de realizar los pagos ya sean por obligaciones o bienes que se obtienen al crédito en un momento dado, por ejemplo a los proveedores al momento de recibir materiales de construcción, que son utilizados para la construcción de escuelas, inodoros.

## **Administración del efectivo y del capital de trabajo**

Es aconsejable tener un saldo en efectivo en la empresa o en la cuenta del banco para realizar los pagos regulares de la empresa, como la nómina, pago a proveedores, servicios etc. pero este debe ser el mínimo necesario para no tener efectivo ocioso, en el cual podría generar alguna rentabilidad en la inversión. (Münch, 2010)

De lo anterior podemos decir que toda empresa deberá tener una cuenta en el banco con fondos mínimos para cubrir ciertos pagos al momento de cualquier liquidación o la entidad tenga con que realizar pagos inesperados en cierto momento.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible no tiene una cuenta específica de respaldo de efectivo para responder a una necesidad en un momento, para si se maneja la cuenta de ahorro moneda nacional en la que se realizan todos los depósitos de sistema de cartera, y ahí mismo se realizan retiros para pagos mínimos y cuando son montos mayores son trasladados a la cuenta corriente para ser cobrados por medio de cheques.

- **Estado de Resultado:**

Es un estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida neta resultante de todos los ingresos, costos y gastos realizados por la entidad durante el período.

El estado de resultados (para entidades lucrativas) o, en su caso, estado de actividades (para entidades con propósitos no lucrativos), muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos, así como de la utilidad (perdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el período. (Lara, 2009)

Este estado financiero es primordial que lo elabore todas las entidades para que tengan un conocimiento de que si sus negocios les estén dando pérdidas o ganancias y así analizar dichos resultados.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se realiza el estado de resultado, para informar la situación financiera del mes, y así obtener información necesaria para la toma de decisiones ya que en la organización se ejecuta más en gastos de lo que se ingresa por el sistema de cartera.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible presenta el Estado de Resultado con datos hipotéticos de la siguiente manera:

<b>ASOCIACION NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	
<b>(ANIDES)</b>	
<b>Estado de Resultado</b>	
<b>Del 01 al 31 de Junio 2014</b>	
<b>Ingresos:</b>	
Ingresos Financieros por Disponibilidades	C\$ 35,000.00
Ing Fin. por Préstamos Corrientes	110,600.00
Ing Fin. por Prestamos Vencidos	32,000.00
Ing. Finac.Préstamos Prorrogados	4,300.00
Ing. Fin. por Intereses Moratorios	9,870.00
Otros Ingresos Financieros	95,000.00
Ingresos por Ajustes Monetarios	457.90
Mantenimiento de Valor sobre préstamos	16,800.00
Recup. d Activos Financieros	22,500.00
Mantenimiento de Valor Sobre Préstamos	<u>3,455.60</u>
<b>Total Ingresos :</b>	<b>C\$ 329,983.50</b>
<b>Egresos:</b>	
Gastos Financ. por Transacciones Bancarias	26,323.00
Gastos fin. por otras Ctas por Pagar	2,789.13
Otros Gastos Financieros	4,000.00
Gastos de Administración	106,768.88

Gastos Generales	137,900.00
Gastos en Educación	4530.00
Costos por Ejecución de Proyectos	<u>41,804.57</u>
<b>Total Egresos:</b>	<b><u>C\$324,115.55</u></b>
<b>Utilidad del Periodo:</b>	<b><u>C\$ 5,867.95</u></b>
 <b>Elaborado Por:</b>	 <b>Revisado Por:</b>
 <b>Autorizado Por:</b>	

#### **4.2.4. Créditos y cobranzas**

En el área de la empresa que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranza, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- Aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de estos.
- Controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma.
- Recuperar cuentas incontrolables.
- Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de crédito y la gestión de las cobranzas.

Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la empresa es el adecuado manejo de las funciones de créditos y cobranzas. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar créditos a los clientes confiables y evitar, mediante

investigación a clientes morosos, y establecer límites de créditos y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información. (Münch, 2010)

Se considera que el área de cobranza además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realiza diferentes actividades para evitar tener saldos vencidos y la obtención de un seguro de fianza para protegerse de los clientes fraudulentos y otros que estén expuestos a riesgos.

Para Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible crédito y cobranza se considera una de las áreas con mayor riesgo ya que tienen invertido su capital en el financiamiento (desembolsos de créditos en efectivo), trabajan constantemente los promotores para los análisis y las medidas que tomaran para la aplicación de cobros para clientes expuestos a riesgos no los clientes que se encuentran con mayores riesgos de cancelación de los créditos o que se han atrasado con las cuotas.

#### **4.2.4.1. Administración del Crédito**

El nivel de cuentas por cobrar se determina por el volumen de ventas o crédito y por el periodo promedio de tiempo que transcurre entre la venta y el pago de la mercancía.

Aspectos que se deben de considerar para evaluar el riesgo del crédito.

- Carácter: probabilidad de que un cliente pague sus obligaciones.
- Capacidad: respaldo financiero o capacidad del cliente para pagar las deudas. Se debe evaluar la historia crediticia del cliente esto es, la forma cancelado sus obligaciones.
- Capital: posición financiera de liquidez y solvencia del cliente para otorgarle el crédito.
- Condiciones: impacto de las tendencias económicas sobre la empresa que puedan ocasionar el incumplimiento de la obligación.

Las fuentes para conseguir información sobre el cliente son:

- La misma empresa por el historial del cliente.
- La Información bancaria y de entidades crediticias.
- Asociaciones gremiales.( Münch, 2010)

Estas áreas de funcionamiento dentro de una entidad, los cuales se basan en principios, normas que regulan y están pendientes de las operaciones que se manifiestan dentro de la entidad para lograr nuevas metas y objetivos propuestos.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible trabaja con asesorías técnicas en los diferentes programas para la sostenibilidad de la misma, de igual manera está involucrada con el otorgamiento de créditos a personas naturales del área rural y urbana, como medio de financiamientos a familias de escasos recursos que buscan la manera de sobresalir e tener una mejor vida económica, política y social.

#### **4.2.5. Impuesto**

Otras funciones del área de finanzas son el cálculo correcto y el pago puntual oportuno de los impuestos para cumplir con las obligaciones fiscales. En cada país y región existen diversas políticas tributarias (Münch 2010)

Los principales impuestos del sistema tributario nicaragüense, contenidos en la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria, son:

1. Impuesto Sobre la Renta.
2. Impuesto al Valor Agregado.
3. Impuesto Selectivo al Consumo.

##### **4.2.5.1. Impuesto sobre la Renta**

Es un impuesto directo y personal que grava las siguientes rentas de fuente nicaragüense obtenidas por los contribuyentes, residentes o no residentes:

- a) Las rentas del trabajo
- b) Las rentas de las actividades económicas; y
- c) Las rentas de capital y las ganancias y pérdidas de capital.

Asimismo, el IR grava cualquier incremento de patrimonio no justificado y las rentas que no estuviesen expresamente exentas o exoneradas por ley (Ley 822, 2013)

Período Fiscal: estará comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. (Ley 822, 2013)

De lo anterior se deduce que todas las grandes y pequeñas empresas que son reguladas por la dirección hacen retenedores de impuestos ya sea por servicios profesionales, compras de bienes y servicios en general, alquileres, entre otros.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es retenedor de impuesto por compra de materiales o por pago de servicios que se realizan en tiempo determinado ya sea por ejecución de proyectos o gastos generales de la institución.

#### **4.2.5.2. IR por Rentas del trabajo**

Los empleadores personas naturales o jurídicas y agentes retenedores, están obligados a retener mensualmente a cuenta del IR anual de rentas del trabajo que corresponda pagar al trabajador, La Liquidación y declaración del IR anual de las rentas del trabajo, se hará a más tardar cuarenta y cinco (45) días después de haber finalizado el período fiscal.(Ley 822, 2013)

Los contribuyentes que perciban rentas del trabajo de dos o más empleadores, y que en conjunto exceda el monto exento, deberán presentar declaración anual del IR de rentas del trabajo, y liquidar y pagar el IR que corresponda. La liquidación, declaración y pago se realizará ante la DGI después de noventa (90) días de haber finalizado el período fiscal. Los contribuyentes que hagan uso de su derecho a las deducciones contempladas en el artículo 21 de la LCT, o a reclamar saldo a favor para devolución, acreditación o compensación, que provengan de deducciones, exceso de retenciones, rentas variables o periodos fiscales incompletos, deberán presentar declaración anual en el plazo establecido en el párrafo anterior. (Ley 822, 2013)

De lo anterior podemos decir que las rentas del trabajo, se incluyen los salarios y demás ingresos percibidos por razón del cargo, tales como: sueldos, zonaje, antigüedad, bonos sobre sueldos, sueldos variables, reconocimientos al desempeño y cualquier otra forma de remuneración adicional que se excedan del monto establecido en la tabla progresiva, se les aplica la renta del trabajo y serán declarado en el tiempo establecido.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible es una ONG, que cuenta con poco personal y los salarios establecidos no son muy altos, actualmente se tiene dos salarios de personal que se pasan con él sobre exceso, y se retienen al momento de efectuar el pago,

son declarados los primeros 5 días de cada mes al momento de declarar las retenciones de los proveedores

#### **4.2.5.3. Liquidación y declaración del pago mínimo definitivo.**

El pago mínimo definitivo se liquidará y declarará en la misma declaración del IR de rentas de actividades económicas del período fiscal correspondiente. (Arto 64 LCT) Las retenciones aplicadas a rentas de actividades económicas de no residentes, son de carácter definitivo. El IR a pagar será el monto mayor que resulte de comparar el IR anual y el pago mínimo definitivo establecido en el artículo 61 de la presente Ley. (Arto 55 LCT y 42 RLCT) (Ley 822, 2013)

En efecto todas las entidades que ejercen actividades comerciales o de servicios están obligadas al pago de impuesto, esto con el fin de evitar multas. Este dinero el estado lo invierte en obras de progreso que de alguna u otra manera beneficia a todas las personas.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible por ser una empresa sin fines de lucro es exento a todo tipo de impuesto, pero si cumple con las obligaciones fiscales por ejemplo:

Pago de retenciones (dentro de estas se pagan y declaran el recaudo de impuesto del 2% y las rentas del trabajo que es el sobre exceso de dos salarios que están hasta el momento).

El periodo fiscal que llevan es el periodo calendario que lo declaran el 30 de Marzo del año siguiente, todas estas declaraciones se hacen en línea por medio del sistema de la Ventanilla electrónica tributaria de la DGI, el cual emite los debidos formatos de declaración y la boleta de pago especificando por separado las retenciones y renta del trabajo.

#### **4.2.6. Análisis de Riesgo**

Esta área de la organización se ocupa de mantener asegurados todos los bienes de la empresa contra cualquier riesgo con el menor costo posible, así como el reclamo y recuperación de las compañías de seguros a asegurados de los montos de los siniestros ocurridos.(Münch, 2010)



De lo anterior se puede decir que un Análisis de Riesgo en una asociación es una es importante y necesaria, ya que mediante a ella se pueden prevenir grandes pérdidas para la institución es por ello que toda las empresas del país deben tener sus activos respaldados con una póliza de seguros que cubra los gastos incurridos por algún fenómeno natural o antrópico.

Asociación nicaragüense para el Desarrollo Sostenible cuenta únicamente con seguros de vehículos, por lo cual el resto de sus activos no se encuentran asegurados ya que son valorados por montos bajos, por consiguiente estarían expuestos a pérdidas.

#### **4.2.7. Libros de Contabilidad**

##### **Libros Principales**

Con el nombre de libros principales se denominan contablemente los libros diario y mayor. Anteriormente se incluía el libro de inventarios.

##### **4.2.7.1. Libro Diario**

El libro diario, conocido también con el nombre de libro de primera anotación, es aquel en el cual se registran por orden progresivo de fechas de cada una de las operaciones que se van efectuando.

En el libro diario se deben describir las operaciones detalladamente, indicando no solo el nombre de las cuentas de cargo y abono, como hasta ahora se ha venido haciendo, sino además, una serie de datos de carácter informativo, como son:

- Fecha de operación.
- Numero de orden de la operación.
- Nombre de las personas que intervienen en la operación.
- Nombre y número de los documentos que amparan la operación; por ejemplo, facturas, recibos, notas, letras de cambios, pagares, etc.
- Vencimiento de los documentos.

- Condiciones bajo las cuales se contrató la operación: en efectivo, al crédito.

Todos los datos y algunos más que requiera la naturaleza misma de las operaciones, se deben mencionar al registrar las operaciones en el libro diario.

#### ➤ **Asiento de Apertura**

El primer asiento que se hace el libro diario, cuando se inicia el negocio, se llama asiento de apertura, el cual debe contener las mismas cuentas y cantidades que el balance con el cual principia el negocio.

#### **4.2.7.2. Libro Mayor**

El libro mayor es aquel en el cual se abre una cuenta especial para cada concepto de activo, pasivos y capital.

Al libro mayor se deben trasladar por orden progresivo de fechas de los asientos del libro diario. El libro mayor también es conocido con el nombre de libro de segunda anotación, pues los datos que aparecen en él provienen del libro diario, los valores y las fechas. (Lara, 2009).

Es importante y la ley lo establece que las empresas lleven sus libros contables, para el buen manejo de la entidad. Todo negocio que inicia su operación deberá realizar su asiento de apertura donde estará establecido con que cantidades inicia el negocio, utilizando los libros de diario y de mayor ya que son los más importantes ya que en ellos se reflejan en que estado se encuentra actualmente la entidad.

En Asociación Nicaraguense para el Desarrollo Sostenible al inicio de operaciones se elaboró un asiento de apertura en Julio del 2004, actualmente la contadora trabaja los libros diario y mayor para la actualización de los movimientos de las cuentas, y ser presentados a la renta cuando se haga la declaración fiscal al final del periodo.

#### **4.2.8. Sistemas contables**

El sistema contable de una empresa es un conjunto de registros, procedimientos y equipos que rutinariamente tratan con los eventos que afectan su desempeño y posición financiera.

El sistema mantiene la contabilidad de los activos y pasivos de la empresa. (Catacora, 2005)

Según lo anterior los sistemas contables en una empresa representan el registro de todas las operaciones contables de las actividades que realiza la empresa, son de vital importancia para los análisis financieros de la empresa y evaluar la posición financiera de la misma y de este modo tener un mejor control de sus activos y pasivos.

Asociación Nicaraguense para el Desarrollo Sostenible posee un sistema contable computarizado llamado Siscomif, en el cual se trabaja por separado el sistema de cartera y contabilidad, el sistema de contabilidad es trabajado por la contadora donde registra todos los asientos contables de los movimientos durante el mes, generando todos los reportes de contabilidad comúnmente como; Balance General, Estado de Resultado, Balanza de Comprobación, Balanza de Comprobación Previa Auxiliar, Reporte de Libros diario y mayor y los comprobantes de diario, en donde se reflejan sus activos pasivos y capital, al igual que los movimientos contables que se generan con regularidad dentro de la empresa los cuales son plasmados en sus libros Diario y Mayor, dicha empresa elabora su información financiera bajo el marco de referencia de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

A continuación la página principal al iniciar sesión del sistema computarizado que utiliza la asociación:



**Manual del Sistema de Contabilidad, (2012).**

#### **4.2.8.1. Estructura de un sistema contable**

Un sistema de información contable sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofreciendo así control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilicé, se debe ejecutar en tres pasos básicos utilizando relación con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

- Registro de la Actividad Financiera: En un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de las actividades comerciales diario en términos económico expresados en términos monetarios y que se deben registrar en los libros.

- **Clasificación de la Información:** Un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información debe clasificarse en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.
- **Resumen de la Información:** Para que la información contable utilizada por quienes toman decisiones, está debe ser resumida. (Lara, 2009).

Es importante tenerlo en cuenta que la estructura de un sistema contable se define en registrar, clasificar y resumir, así constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable. Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Actualmente en la entidad se siguen los procedimientos ya sea clasificar, resumir y registrar que es lo principal para la elaboración de estados financieros o cierre de cada mes, de manera que sea de forma confiable y eficiente, también para proporcionar información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa.

#### **4.2.9. Elementos de un Sistema Contable**

##### **4.2.9.1. Catálogo de Cuenta e Instructivo**

El Catálogo de Cuentas contiene todas las cuentas que se estima serán necesarias al momento de instalar un sistema de contabilidad. Debe contener la suficiente flexibilidad para ir incorporando las cuentas que en el futuro deberán agregarse al sistema. Por supuesto, habrá cuentas que se usen en todas las empresas y otras que sean características de cierto tipo de negocios. Los objetivos e importancia del catálogo pueden expresarse de la siguiente manera:

- Es la base del sistema contable

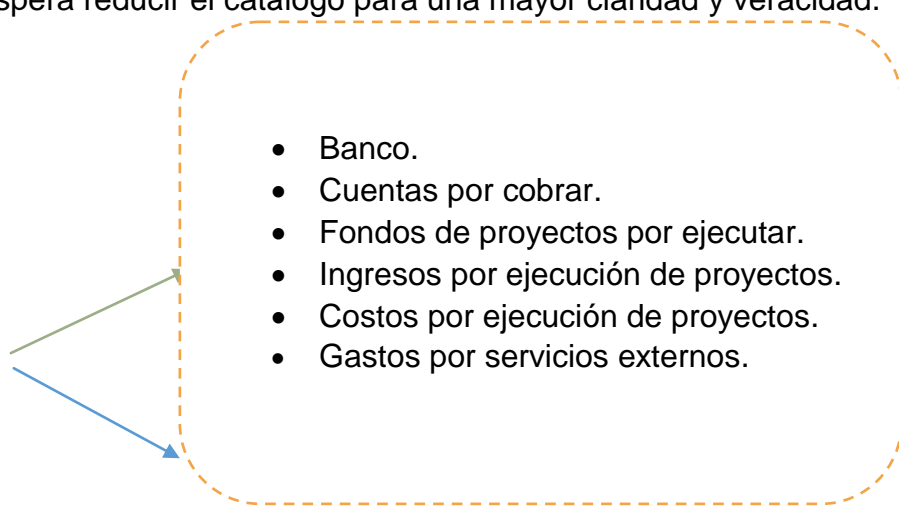
- Es la base, al unificar criterios del registro uniforme de las transacciones realizadas.
- Es la base y guía en la elaboración de los estados financieros.
- Sirve de guía en la elaboración de presupuestos.
- Imprescindible se cuenta con un sistema de cómputo correspondiente.

Lo más conveniente es ir agrupando las cuentas en el orden en que habrán de aparecer en los estados financieros, numerándolas dentro de un sistema decimal. Esto conviene con el fin de poder designarlas ya por su nombre, ya por su número, lo cual en muchos casos es más práctico. (Narváez & Narváez, 2007).

El catálogo de cuentas es un listado ordenado y preparado de acuerdo a criterios contables y que generalmente se hace por el grado de disponibilidad, en el caso de los activos y por el grado de exigibilidad en el caso de los pasivos, pero que muestra los activos, pasivos, capital, ingresos y gastos correspondientes al tipo de operaciones comerciales y financieras que realiza una entidad.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible cuenta con un catálogo de cuenta demasiado extenso, que está basado para el manejo de una financiera no de la ONG, contiene las cuentas necesarias para llevar a cabo sus operaciones contables, está debidamente codificado y clasificado según su naturaleza y por lo tanto sirve para procesar los hechos contables en los que se ve involucrada la organización como tal, para el próximo año 2015 se espera reducir el catálogo para una mayor claridad y veracidad.

Cuentas utilizadas  
en ANIDES

- 
- Banco.
  - Cuentas por cobrar.
  - Fondos de proyectos por ejecutar.
  - Ingresos por ejecución de proyectos.
  - Costos por ejecución de proyectos.
  - Gastos por servicios externos.

**Fuente: Elaboración Propia, (2014)**

## **Instructivo de Contabilidad**

En las empresas de cierto movimiento, con un personal numeroso en el Departamento de Contabilidad, y probablemente, con agencias, sucursales y oficinas foráneas, conviene formular un catálogo de cuentas tan amplio como las necesidades de la casa lo requieran; y redactar, además, un instructivo para el manejo de las propias cuentas. Podrá parecer ocioso dar instrucciones a un contador acerca de cómo manejar las cuentas de un catálogo, pues es de suponerse que este conocimiento forma parte de su preparación técnica; sin embargo, debe recordarse que en la práctica existen reglas, costumbres y conveniencias particulares en cada compañía que no tienen más justificación que ciertas normas establecidas en vista de su experiencia particular.

De manera semejante suele ser necesario dar instrucciones precisas acerca del tratamiento contable a que deban sujetarse ciertas instalaciones, depreciaciones y amortizaciones, así como las normas a seguir en el caso de depreciaciones, amortizaciones, cancelación de cuentas incobrables y demás problemas, que con frecuencia se prestan a distintas interpretaciones según el criterio de quien trate de resolverlos. (Latouche & Maldonado, 2006)

El instructivo del catálogo de cuentas contiene una breve descripción de las cuentas, un objetivo de la utilidad de la misma, la naturaleza de la cuenta, su clasificación dentro de la estructura de los estados financieros, en muchos casos se establecen las cuentas hacer afectadas por la cuenta que en ese momento es motivo de análisis.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible cuenta con un Instructivo de Cuentas que se utiliza para guiarse al momento del registro de las operaciones, éste es de gran importancia ya que les sirve para tener claridad con respecto a la aplicación de una cuenta y así constatar cual es la naturaleza y la manera de implementarla en la operación.

#### **4.2.10. Manual de Políticas y Procedimientos**

Es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización, contesta a la pregunta acerca de lo que hace (políticas) y como lo hace (Procedimientos) para administrar la estructura de la organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (Álvarez, 2008)

El manual de políticas y procedimientos establece de forma delimitada lo que hace un área o dependencia en forma específica y las formas de cómo las lleva a cabo, en este sentido una política del área de ventas puede establecer las ventas al contado y al crédito y el procedimiento indicaría el límite del crédito en monto, tiempo, instrumentos de pago, entre otros.

En la organización un manual de políticas y procedimientos no existe las diferentes decisiones a nivel operativo y sus respectivos procedimientos se basan sólo en la experiencia y práctica del contador y la administradora, ambos se ayudan y definen las alternativas propicias para la implementación de nuevas normas o decisiones a tomar.

#### **4.2.11. Manual de Funciones**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas, tareas y atribuciones de los empleados en los diferentes puestos confeccionados para el desarrollo organizacional de una entidad (Arteaga y Vigil, 2005)

El Manual de Funciones es una herramienta importante de la administración para la definición de puestos y responsabilidades, establece las funciones y tareas que ha de realizar un funcionario o empleado en la organización para su contribución al alcance de los objetivos propuestos por la entidad.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible un manual de funciones no se tiene ya que cuenta con poco personal y el área de administración define al momento de su contratación las funciones de cada uno de los empleados, el cual focaliza y distribuye



las tareas y atribuciones que sean de la competencia de la persona que desempeña el cargo o puesto.

**Los cargos existentes se definen:**

- **Directora Ejecutiva:** Realiza las funciones de representante legal de la institución fuera y dentro del país, su función es conseguir financiamientos de instituciones con entidades extranjeras y nuevas oportunidades de desarrollo, lleva a cabo la supervisión de la ejecución de todos los proyectos y programas y manejo del personal en general de la institución, es la firmas A de banco dentro de la institución para la autorización de todos los pagos administrativos y general.
  
- **Administradora:** Es la encargada del manejo de control del personal y de los financiamientos dentro de la institución, tiene como responsabilidad el manejo del sistema de cartera, y el permiso del seguimiento del sistema de contabilidad, puede tomar decisiones en los momentos que queda como representante dentro de la institución, lleva el control y seguimiento de caja.
  
- **Contadora:** Es la encargada de elaborar los estados financieros mensualmente, con todos sus soportes, manejo de libro diario y mayor, tiene la responsabilidad de la declaración fiscal anual del periodo al ministerio de Gobernación.
  
- **Auxiliar de contabilidad:** Es el encargado de los movimientos de bancos durante el mes, rendición de cuenta, seguimiento de presupuestos de dos proyectos, manejo del sistema de cartera y cobro, declaración de recaudo de impuesto, pago de nóminas, solicita el efectivo para el pago a proveedores.
  
- **Promotor de Crédito:** Es el encargado de supervisar y realizar los cobros a clientes del área rural.
  
- **Técnico (Ingeniero Agropecuario y Civil):** Es el que se encarga de dar seguimiento y supervisión de la construcción de escuelas e inodoros ecológicos, fogones y es firma B

apoyo a auxiliar de contabilidad para realizar todos los pagos en efectivo a proveedores y gastos de administración.

- **Promotora de Bancos Comunales:** Es la encargada de formar bancos comunales y formar cooperativas, dar capacitación y fortalecimiento a 400 mujeres integradas.
- **Facilitador de Educación:** Es el encargado del programa de educación atendiendo a 35 escuelas del área rural, busca alianzas con otras instituciones respecto al tema, es copartícipe de grupos en el área urbana con instituciones del estado, apoya a grupos de voluntarios de proyectos que se integran mensual y trimestralmente dentro de la ONG.

#### **4.2.12. Control Interno**

“Son Políticas y Procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas” (Arens y Beasley 2007).

El Control Interno es el sistema nervioso de una empresa ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, que ayudan a la administración a lograr los objetivos propuestos, estableciendo políticas y procedimientos de acuerdo al tipo de entidad y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa, y abarca las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, políticas de ventas y auditoría interna; por tanto, toda esta operación es trabajo de la administración.

En la Organización no existe un Manual de Control Interno porque no han tomado interés e iniciativa para implementarlo, se basan en normas básicas guiándose de manera empírica para lograr cambios positivos dentro de la entidad.

#### **4.2.13. Herramientas Financieras**

La aplicación de herramientas financieras en las empresas como búsqueda de información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la

estructura financiera de la organización se está convirtiendo en un factor clave para la generación de valor.

Dado que en la actualidad se recurre mucho a la contabilidad creativa con el fin de aumentar o disminuir la utilidad de la empresa, sería un error tomar decisiones financieras y poner en riesgo la misma confiándose solo de la utilidad reflejada en los estados financieros. (Lara, 2009).

En la actualidad estamos basados en política y manuales por el cual nos dirigimos constantemente para darnos cuenta si estamos logrando las metas propuestas siendo medidos o controlados por medio de indicadores.

En la Asociación no se aplican herramientas financieras, debido a que la Junta Directiva no está interesada por lo que se lleva una contabilidad básica donde no ocurren cambios significativos en los diferentes periodos.

#### **4.2.13.1. Importancia de las herramientas financiera**

La importancia de las herramientas financieras dentro de círculo empresarial es importante porque por ese medio se muestra la utilidad o ganancias de la empresa que son los estados financieros.

Las Herramientas son aquellos recursos que nos sirven para llevar acabos nuestros trabajos y obligaciones dentro de una entidad.

La importancia de la administración y las herramientas financieras son para mejorar los servicios, productos de las empresas y tener una buena planeación.

Para enfocarnos a las herramientas financieras y su aplicación, con el fin de darle cada vez más la importancia que tiene la aplicación de herramientas. (Lara, 2009)

La importancia de la utilización de las herramientas financieras radica en que mediante la aplicación de estas, podemos obtener una cifra exacta de la utilidad o perdida que la empresa pueda obtener al momento de elaborar sus respectivos estados financieros.

En esta asociación no aplican las herramientas financieras por la falta de interés, actualmente y para los próximos periodos se esperan aplicarlas para tener conocimientos claros y precisos de las operaciones.

#### **4.2.13.2. Análisis Financiero**

El análisis financiero consiste en el estudio de las relaciones existentes entre cada uno de los elementos que conforman el activo del Balance o estructura económica con los elementos de la estructura financiera o Pasivo y Patrimonio Neto del Balance.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

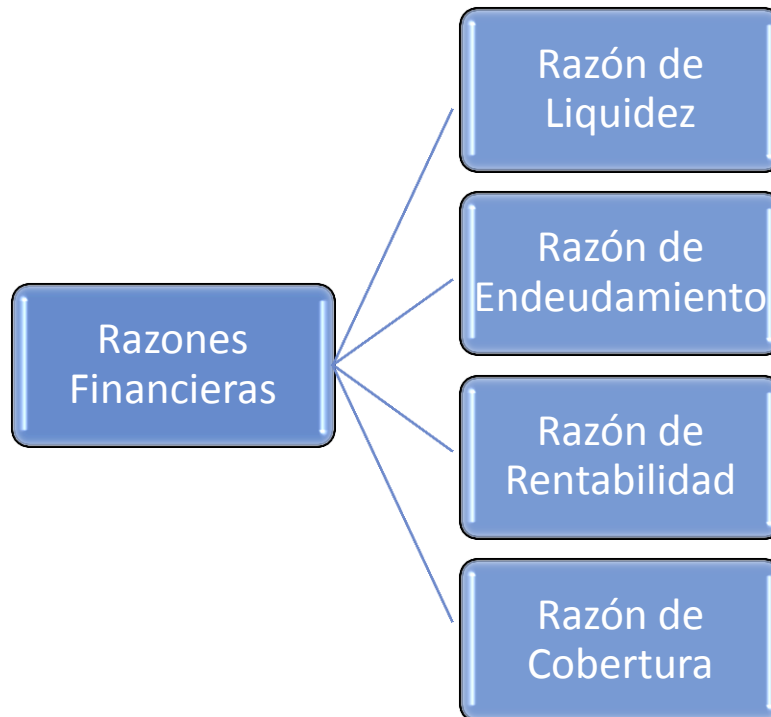
Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa. (García, 2010)

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

El análisis financiero en la Asociación no es aplicado por lo que no contaba con el personal profesional que desempeñara esta función, por tanto la Junta Directiva es quien analizaba la situación al momento, han decidido contratar a un contador profesional con experiencia que pueda dar una opinión razonable de la situación financiera en que se encuentra realmente la asociación y que si los microcréditos es rentable o no para la misma.

#### 4.2.14. Razones Financieras:

**Gráfica. 11**



**Fuente: Elaboración propia, (2014)**

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa. (Lara, 2009)

Las razones financieras permiten hacer comparaciones entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible no se aplican las razones financieras lo cual implica un grado de incertidumbre de las operaciones ya que no se tiene un dato exacto de la situación económica y financiera, porque no se analizan los estados financieros de la manera correcta.

#### **4.2.14.1. Razones de la Liquidez:**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

##### **a) Razones Circulantes**

Es la medida que se usa con mayor frecuencia en relación con la solvencia a corto plazo, puesto que indica la medida en la cual los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo aproximadamente correspondiente al vencimiento de los derechos. (Lara 2009).

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Razon Circulante} = \frac{551,733.87}{320,000.00} = 1.72 \text{ Veces}$$

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible, se considera en 1.72 Veces de liquidez por lo tanto es aceptable ya que puede recuperar el efectivo y cumplir con las obligaciones del periodo.

**b) Capital Neto del Trabajo**

Se determina resaltando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores que los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo es mayor. (Lara 2009).

$$\text{Capital Neto del Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

$$\text{Capital Neto del Trabajo} = 551,733.87 - 320,000.00 = 231,733.87$$

Esta Asociación se encuentra con capital necesario para cubrir cualquier imprevisto que se pueda presentar, ya sea liquidar trabajadores o pago a proveedores por compra de materiales de los proyectos.

**c) Índice de Solvencia:**

Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa. (Lara 2009).

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{551,733.87}{320,000.00} = 1.72 \text{ Veces}$$

Es decir que Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible tiene un índice de solvencia de 1.72 Veces, capaz de cubrir con sus obligaciones monetarias en un momento dado.

**d) Prueba Ácida:**

Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente.  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{pasivo corriente}$ . (Lara 2009).

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible, esta razón no se aplicaría ya que esta asociación es de servicio, por lo tanto no cuenta con inventario de productos ni materiales.

**e) Rotación de Inventarios:**

Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad. (Lara 2009).

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible, no se aplicara esta razón ya que la empresa no es comercializadora de productos y de materiales, por lo general esto es para las entidades que compara con otras empresas.

**f) Rotación de Cartera:**

Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente. Las cuentas por cobrar son más recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.



La Asociación trabaja constantemente en la recuperación de los microcréditos, corrientes, vencidos, reestructurados y prorrogados, para aumentar su capital y pueda darle manejo adecuado a los fondos incrementando el índice de clientes para el crecimiento de la institución.

**g) Rotación de Cuentas por Pagar:**

Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (Compras anuales a crédito/Promedio de cuentas por pagar. (Lara, 2009)

De lo anterior podemos deducir que las empresas deben contar con un efectivo extra para solventar las deudas estimadas en una fecha determinada.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible cuenta con un efectivo disponible para cubrir con sus deudas a corto plazo, que se paga al momento que se ejecuta y se cierra un proyecto, al adquirir un crédito anual por los mismos financiadores, para ser colocados en formas de créditos a zonas rurales y fortalecer los fondos revolventes.

**4.2.14.2. Razones del Endeudamiento:**

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

**a) Razón de Endeudamiento:**

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total. (Lara 2009).

$$\text{Razon del Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Razón del Endeudamiento} = \frac{2,906,378.17}{3,443,589.13} = 0.84 \%$$

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se encuentra en un índice del 84 % en la adquisición de activos los cuales han sido financiados por proveedores.

#### **b) Razón Pasivo Capital:**

Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable. (Lara 2009).

$$\text{Razón del Pasivo Capital} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Razón Pasivo Capital} = \frac{2,121,258.99}{599,800.00} = 3.79\%$$

Para Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible existe un 3.79 % de activos que han sido adquiridos por medio de los socios para apoyar al crecimiento de la empresa.

En conclusión mediante la Razón de endeudamiento con todos sus indicadores se puede determinar la deuda de la empresa y su capacidad para asumirla en cualquier momento dado.

#### **4.2.14.3. Razones de Rentabilidad:**

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la

empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

**a) Razón de Rendimiento sobre el Capital Contable.**

Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

**b) Margen Bruto de Utilidad**

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(Ventas - Costo de ventas) / Ventas$ .

**c) Margen de Utilidades Operacionales**

Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

**d) Margen Neto de Utilidades**

Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

**e) Rotación de Activos**

Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales. Consulte: Rotación de activos.

**f) Rendimiento de la Inversión**

Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos  $(Utilidad neta después de impuestos / activos totales)$ .

### **g) Rendimiento del Capital Común**

Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos restando los dividendos preferentes. (Utilidades netas después de impuestos - Dividendos preferentes/ Capital contable - Capital preferente).

### **h) Utilidad por Acción**

Indica la rentabilidad que genera cada acción o cuota parte de la empresa. (Utilidad para acciones ordinarias/número de acciones ordinarias). (Lara 2009).

De lo anterior se concluye que existen muchos índices de rentabilidad, estas medidas permiten a los analistas evaluar la utilidad de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o de la inversión de los propietarios. Para los propietarios, los acreedores y la administración es muy importante el incremento de las utilidades.

En Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible no se aplica, ni se aplicaría esta Razón ya que es una organización sin fines de lucro, dedicada a trabajar con proyectos, programas sociales y comunitarios por lo tanto no genera utilidades.

#### **4.2.14.4. Razones por Cobertura**

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa.

**Entre los indicadores a utilizar tenemos:**

#### **a) Cobertura Total del Pasivo**

Determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas y se determina dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.

**b) Razón de Cobertura Total**

Este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo, como por ejemplo el arrendamiento.

**c) Razón de Cobertura de los Cargos Fijos**

Reconoce que muchas empresas arriendan activos e incurren en obligaciones a largo plazo bajo contratos de arrendamiento. Los cargos fijos se definen como los intereses más las obligaciones de arrendamiento anuales a largo plazo. (Lara 2009).

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que las razones de cobertura son para medir si la empresa tiene la capacidad suficiente y necesaria para cubrir con las obligaciones.

Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible no aplican las Razones de Cobertura, debido a que no existe un impuesto sobre utilidades, la ONG es exenta de impuesto y no percibe ganancias, no se encuentra sujeta a arrendamientos de activos para la misma.

## **V. CONCLUSIONES**

1. El desempeño de la Gestión en Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible se caracteriza por tener un control satisfactorio de las operaciones y actividades de proyectos y programas de la institución.
2. La Gestión Financiera en ANIDES es aplicada al momento de la planificación y realización de las propuestas para la obtención de fondos para la ejecución de los proyectos y programas.
3. Las Dificultades Financieras encontradas en ANIDES fueron que no se cuenta con los manuales respectivos que permitan mantener por escrito funciones, políticas, procedimientos, reglamento interno y normas de control interno.
4. La Institución práctica una Contabilidad Financiera donde ordena, clasifica y registra los datos de las operaciones de manera sencilla, por lo tanto no aplica ningún tipo de Razón Financiera.
5. Se propone como alternativas de solución la elaboración de Manuales tanto de normas Control Interno, su reglamento, Funciones, Políticas y Procedimientos.
6. Se recomienda reducir el catálogo de cuentas y adaptarlo a las operaciones de la institución.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (2008). Manual para elaborar manual de políticas y procedimientos. Mexico: Panorama.
- Arana, S. (2010). Manual de Conceptos Basicos de Gestion Financiera. España: BILBOA, BIZKAIA BEAZ,S,A,V.
- Arens A., E. J.Y Beasley M. S. (2007). Auditoria un enfoque integral. Mexico: Panorama.
- Arteaga L. y Vigil R. (2005). Desarrollo organizacional de los negocios. España: Ediciones Marte.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). Administración un nuevo panorama competitiv (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Catacora, F. (2005). Sistemas y Procedimientos Contables.Colombia: Mc Graw Hill.
- Cibran y Prado Planificación financiera, 2013, España, ESIC editorial.
- Den, E. V., & Romero, B. (2010). Gestión y Gerencia Empresarial Aplicadas al Siglo XXI (2da. ed.). Bogotá: Ecoe Edicione.
- Domínguez, P. R. (2006). Introduccion a la Gestion Empresarial. España: copyrihinternational.
- Fernández Moreno, J. A. (2009). Las Finanzas en la empresa (7a ed.).
- Garcia, A. (2010). Administracion Financiera I. España: electronica.
- Gitman, L. J. (2007). Principios de Administración Financiera (Decimoprimer ed.). México: Pearson Addison Wesley.

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Guajardo, C. G. (2008). Contabilidad Financiera. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Hurtado, D. (2006). Principios de Administracion. Medellin, Colombia: fondo editorial.
- IASB. (2009). Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. Normas Internacionales de Informacion Financiera(NIIF): Para pequeñas y medianas empresa.
- Kennedy, R. D. (1999). Estados Financieros. Illinois, E.U.A : Noriega.
- Koont, Weihrch, & Cannice. (2008). Una Perspectiva Global y Empresarial (Decimotercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lara Flores, E. (2006). Primer curso de contabilidad ( 20<sup>a</sup> ed.). México.
- Ley N° 822, Ley de Impuesto sobre la Renta. (2013). Nicaragua.
- Latouche O.& Maldonado R. (2006). Estudio de la contabilidad General.mexico: pearson
- Mendez Guillermo y A. J. (2006). La Gestion Fisanciera de las empresas turisticas. Madrid, España: copyrighinternational.
- Münch L. (2010). Gestion Organizacional, enfoques y procesos administrativos. mexico: pearson educacion.
- Narvaez Sanchez, A. A., & Narvárez Ruíz, J. A. (2007). Contabilidad II (Quinta ed.).
- Otero, L. C. (2006). Gestion de Proyectos. España: IDEAS PROPIAS.



# VII. ANEXO

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Variable	Concepto	Sub variable	Indicadores	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
<b>GESTION</b>	Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso	Control de Gestión	Reclutamiento	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento?	Entrevista	Administradora
			Selección del Personal	¿Cómo selecciona ANIDES a su personal?		
			Gestión Empresarial	¿Quién es la encargada de realizar la Gestión Empresaria en la institución?	Entrevista	Administradora

			Gestión Administrativa	¿Qué importancia tiene la Gestión Administrativa para ANIDES?	Entrevista	Administradora
		Tipos de Gestión	Gestión de Proyecto	¿Quién se encarga de realizar la Gestión de los proyectos?	Entrevista	Administradora
			Gestión Financiera	¿Cómo se realiza la Gestión Financiera ANIDES?  ¿Cómo hace la institución para llevar a cabo una buena Gestión Financiera?	Entrevista	Administradora

				<p>¿El patrimonio de la empresa es propio o poseen algún financiamiento?</p> <p>¿Cómo realiza ANIDES Sus actividades para obtener eficiencia y eficacia?</p>		
		Empresa	ANIDES	<p>¿Qué tipo de empresa es ANIDES?</p> <p>¿A qué actividades se dedica esta asociación?</p>	Entrevista	Administradora

				<p>¿En qué fecha fue fundada esta asociación?</p> <p>¿Cuál fue el propósito de su Fundación?</p>		
			Clasificación	<p>¿Cuál es el giro de la asociación ANIDES y donde se encuentra ubicada Actualmente?</p> <p>¿Cuál es el tamaño de la empresa?</p>	Entrevista	Administradora
		Planeación	Tipos de Planeación	<p>¿Trabaja ANIDES con la técnica planeación?</p>	Entrevista	Administradora

				<p>¿Cuenta la institución con su respectivo plan estratégico ?</p> <p>¿ANIDES cuenta con su propia filosofía?</p> <p>¿Posee la empresa Misión, Visión y objetivos debidamente establecidos?</p> <p>¿Cuáles son las políticas de esta institución?</p>		
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

				<p>¿Qué estrategias realiza la institución?</p> <p>¿Las actividades realizadas están establecidas en algún programa?</p> <p>¿Cuenta la asociación con un departamento de presupuesto?</p> <p>¿Trabaja con presupuesto esta organización?</p>	Entrevista	Administradora
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	----------------

---

				<p>¿Qué importancia tiene la preparación de presupuesto o para la organización?</p> <p>¿En qué fecha del año elabora la empresa su presupuesto o?</p> <p>¿ANIDES aplica el presupuesto o de inversión permanente?</p> <p>¿Realiza la asociación presupuestos financieros</p>		
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



		Organización	<p>Importancia</p> <p>Organigrama</p>	<p>¿Cómo se encuentra organizada ANIDES?</p> <p>¿Cómo se encuentra estructurado el organigrama de ANIDES?</p>	Entrevista	Administradora
		Evaluación y Control	<p>Proceso de Control</p> <p>Herramientas de Control</p>	<p>¿Cómo es el control con el que cuenta ANIDES?</p> <p>¿Cómo se aplican en ANIDES los pasos del proceso del control?</p> <p>¿Utiliza esta asociación Herramientas de control?</p>	Entrevista	Administradora

				<p>¿Qué tipo de control establece la institución?</p> <p>¿Quién elabora los reportes e informes?</p> <p>¿A quién son entregados los reportes e informes?</p> <p>¿Qué normas de control son las que establece ANIDES?</p>		
		Fundamentos de la Administración Financiera.	Administrador Financiero	¿Es importante para esta asociación contar con	Entrevista	Administrador

			Organización de la Función Financiera	un administrador financiero?  ¿Cómo está organizada la función financiera en esta institución?  ¿En esta asociación de que se encarga el administración financiera?	Entrevista	Administradora
			Función del Departamento Financiero	¿Qué controles Administrati vo se establecen en ANIDES?		

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>						
<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dirigido a</b>
Área Financiera	Es aquella q permite una mayor eficacia y eficiencia promovida por la especialización la cual elimina la duplicidad de esfuerzo y facilita la optimización de recursos.	Contabilidad Financiera	Objetivo	¿Cuenta la institución con una Área Financiera?  ¿ANIDES cuenta con una Contabilidad Financiera?  ¿A quién se le comunica los datos más relevantes que se encuentran en los Estados Financieros?	Entrevista	Contadora
		Estados Financieros	Objetivos  Limitaciones	¿Elaboran Estados Financieros?  ¿Qué tipo de estados financieros elaboran en su empresa?	Entrevista	Contadora

			Estados Financieros Básicos	<p>¿Con que fin realiza la institución los Estados Financieros?</p> <p>¿Qué importancia le da la institución a los Estados Financieros?</p> <p>¿Qué función realiza la caja en esta institución?</p> <p>¿Tiene esta institución con una cuenta que le respaldo al efectivo?</p>		
--	--	--	-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

		Crédito y Cobranza	Administración del Crédito	<p>¿Para ANIDES qué importancia tiene el área de Crédito y Cobranza?</p> <p>¿Se realizan en esta institución asesoría técnica?</p>		Contadora
		Impuestos	<p>Impuesto sobre la renta</p> <p>IR por Renta del Trabajo</p> <p>Liquidación y declaración del Pago Mínimo</p>	<p>¿Están inscritos en el INSS, permanentes o temporales?</p> <p>¿A qué régimen pertenecen, cuota fija o son retenedores del Impuestos?</p>	Entrevista	Contadora

		Libros de Contabilidad	Libro Diario Libro Mayor	¿Qué libros contables utilizan? ¿Están inscritos en el registro mercantil de Matagalpa?	Entrevista	Contadora
		Sistema Contables	Estructura de un Sistema Contable	¿Qué tipo de Sistema posee la Institución? ¿Se adapta a las necesidades de la empresa?	Entrevista	Contadora
		Elementos de un Sistema Contable	Catálogo de Cuenta e Instructivo de Contabilidad	Posee ANIDES su respectivo Catálogo de Cuentas? ¿Cuenta esta institución con un Instructivo de Cuentas?		

			Manual de Políticas y Procedimientos	¿Cuenta la asociación con un Manual de Políticas y Procedimientos?		
			Manual de Funciones	¿Tiene la institución su respectivo Manual de Funciones?		
			Manual de Control Interno	¿Posee la institución un Manual de Control Interno?		
	Herramientas Financieras	Importancia Análisis Financiero		¿Aplica la Institución Herramientas Financieras?  ¿Analiza la Institución sus Estados Financieros	Entrevista	Contador



		Razones Financieras	Liquidez Endeudamiento Rentabilidad Cobertura	¿Se aplican Razones Financieras en la Asociación?  ¿Cuál es el Índice de Liquidez que se encuentra la entidad?  Cree que la asociación cuenta con suficientes recursos para cubrir las deudas?	Entrevista	Contadora
--	--	---------------------	--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	-----------

**ANEXO 2**



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

Somos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas y estamos realizando una investigación cuyo tema es Gestión en el área financiera de las Empresas de Matagalpa, y hemos solicitado realizar nuestra investigación en la “Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible” ANIDES, Departamento de Matagalpa en el I semestre del año 2014, por lo que la información o ayuda que nos brinde será de gran medida valiosa la cual nos servirá para el desarrollo de nuestro Seminario de graduación. Agradecemos anticipadamente su apoyo.

**Objetivo:** Obtener información sobre la Gestión en el Área Financiera de la “Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible” ANIDES, del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa en el primer semestre de 2014.

**I- Datos generales:**

<b>Nombre Completo:</b>	
<b>Institución:</b>	<b>ANIDES</b>
<b>Cargo que Desempeña:</b>	<b>ADMINISTRADORA</b>
<b>Lugar y Fecha :</b>	<b>MATAGALPA 10 DE SEPTIEMBRE DEL 2014</b>
<b>Nombre del Entrevistador:</b>	

---

**ADMINISTRADOR:**

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento?
  2. ¿Cómo selecciona ANIDES a su personal?
  3. ¿Quién es la encargada de realizar la Gestión Empresarial en la institución?
  4. ¿Qué importancia tiene la Gestión Administrativa para ANIDES?
  5. ¿Quién se encarga de realizar la Gestión de los proyectos?
  6. ¿Cómo se realiza la Gestión Financiera ANIDES?
  7. ¿Cómo hace la institución para llevar a cabo una buena Gestión Financiera?
  8. ¿El patrimonio de la empresa es propio o poseen algún financiamiento?
  9. ¿Cómo realiza ANIDES Sus actividades para obtener eficiencia y eficacia?
  10. ¿Qué tipo de empresa es ANIDES?
  11. ¿En qué fecha fue fundada esta asociación? ¿Cuál fue el propósito de su Fundación?
  12. ¿Cuál es el giro de la asociación ANIDES y donde se encuentra ubicada Actualmente?
  13. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?
  14. ¿Trabaja ANIDES con la técnica planeación?
  15. ¿Cuenta la institución con su respectivo plan estratégico?
-

16. **¿Posee la empresa Misión, Visión y objetivos debidamente establecidos?**
  17. **¿Cuáles son las políticas de esta institución?**
  18. **¿Qué estrategias realiza la institución?**
  19. **¿Las actividades realizadas están establecidas en algún programa?**
  20. **¿Cuenta la Asociación con un departamento de Presupuesto?**
  21. **¿Trabaja con Presupuesto esta Organización?**
  22. **¿Qué importancia tiene la preparación de Presupuesto para la Organización?**
  23. **¿En qué fecha del año elabora la Empresa su Presupuesto?**
  24. **¿ANIDES aplica el Presupuesto de Inversión Permanente?**
  25. **¿Realiza la Asociación Presupuestos Financieros?**
  26. **¿Cómo se encuentra Organizada ANIDES?**
  27. **¿Cómo se encuentra estructurado el Organigrama de ANIDES?**
  28. **¿Cómo es el Control con el que cuenta ANIDES?**
  29. **¿Cómo se aplican en ANIDES los pasos del Proceso del Control?**
  30. **¿Utiliza esta Asociación Herramientas de Control?**
  31. **¿Qué tipo de Control establece la Institución?**
-

32. ¿Quién elabora los Reportes e Informes?
  33. ¿A quién son entregados los Reportes e Informes?
  34. ¿Qué normas de Control son las que establece ANIDES?
  35. ¿Es importante para esta Asociación contar con un Administrador Financiero?
  36. ¿Cómo está Organizada la Función Financiera en esta Institución?
  37. ¿En esta Asociación de que se encarga el Administración Financiera?
  38. ¿Qué Controles Administrativo se establecen en ANIDES?
-

**ANEXO 3**



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.**

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

Somos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas y estamos realizando una investigación cuyo tema es Gestión en el área financiera de las Empresas de Matagalpa, y hemos solicitado realizar nuestra investigación en la “Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible” ANIDES, Departamento de Matagalpa en el I semestre del año 2014, por lo que la información o ayuda que nos brinde será de gran medida valiosa la cual nos servirá para el desarrollo de nuestro Seminario de graduación. Agradecemos anticipadamente su apoyo.

**Objetivo:** Obtener información sobre la Gestión en el Área Financiera de la “Asociación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible” ANIDES, del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa en el primer semestre de 2014.

<b>Nombre Completo:</b>	
<b>Institución:</b>	<b>ANIDES</b>
<b>Cargo que Desempeña:</b>	<b>CONTADORA</b>
<b>Lugar y Fecha :</b>	<b>MATAGALPA 12 DE SEPTIEMBRE DEL 2014</b>
<b>Nombre del Entrevistador:</b>	

**CONTADOR:**

1. ¿Cómo se maneja las Finanzas en ANIDES?
  2. ¿Cuenta la Institución con una Área Financiera?
  3. ¿ANIDES cuenta con una Contabilidad Financiera?
  4. ¿A quién se le comunica los datos más relevantes que se encuentran en los Estados Financieros?
  5. ¿Elaboran Estados Financieros? ¿Qué Estados financieros elaboran en su empresa?
  6. ¿Con que fin realiza la Institución los Estados Financieros?
  7. ¿Qué importancia le da la Institución a los Estados Financieros?
  8. ¿Qué función realiza la Caja en esta Institución?
  9. ¿Tiene esta Institución una cuenta que le respaldo al efectivo?
  10. ¿Para ANIDES qué importancia tiene el área de Crédito y Cobranza?
  11. ¿Se realizan Asesoría Técnica en esta Institución?
  12. ¿El Personal esta inscritos en el INSS, permanentes o temporales?
  13. ¿A qué régimen pertenecen, cuota fija o son Retenedores de Impuestos?
  14. ¿Qué libros contables utilizan?
-

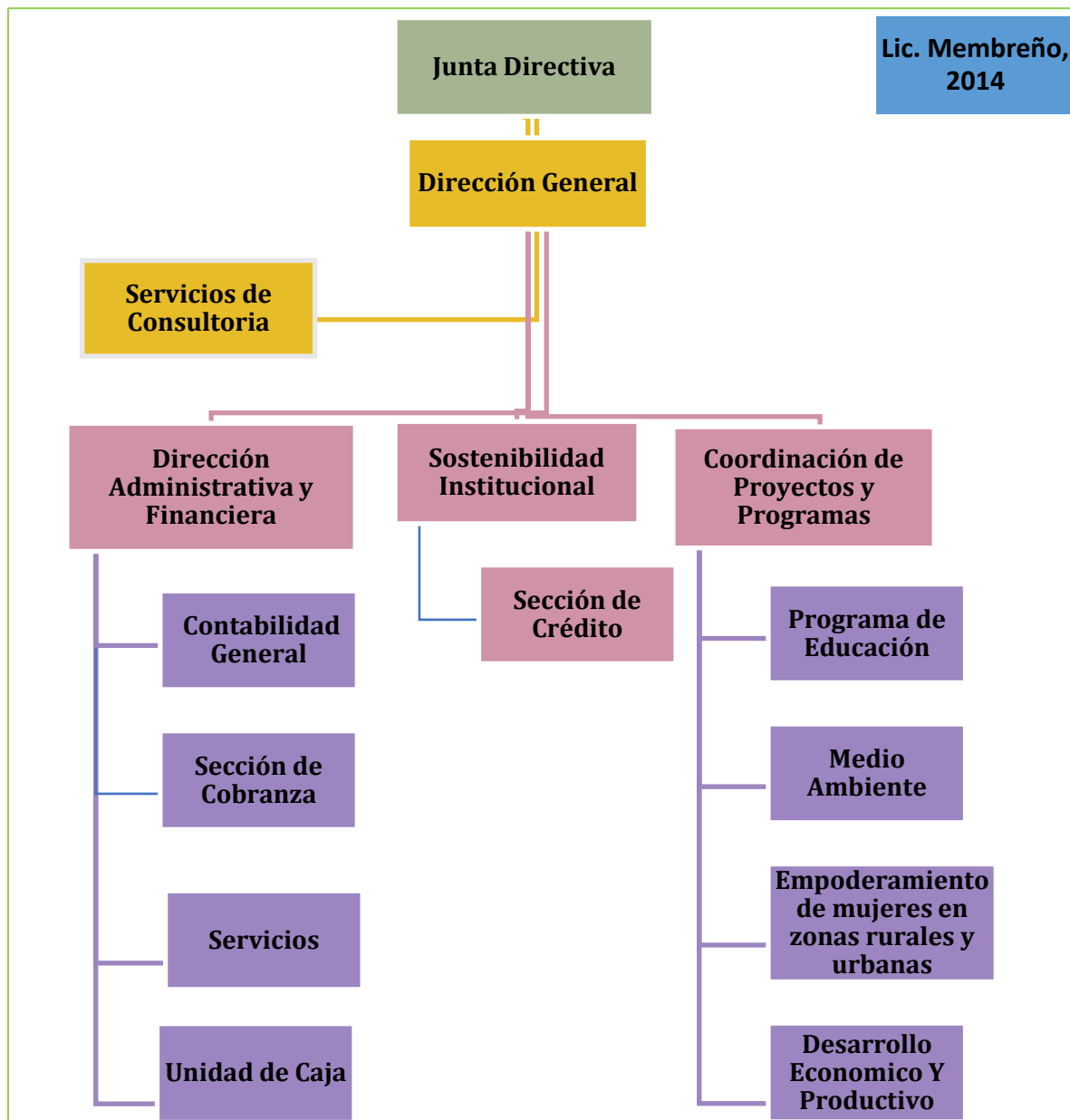
15. ¿Están inscritos en el Registro Mercantil de Matagalpa?
  16. ¿Qué tipo de Sistema posee la Institución?
  17. ¿Se adapta a las necesidades de la empresa?
  18. ¿Posee ANIDES su respectivo Catálogo de Cuentas?
  19. ¿Cuenta esta institución con un Instructivo de Cuentas?
  20. ¿Cuenta la Asociación con un Manual de Políticas y Procedimientos?
  21. ¿Tiene la Institución su respectivo Manual de Funciones?
  22. ¿Posee la Institución un Manual de Control Interno?
  23. ¿Aplica la Institución Herramientas Financieras?
  24. ¿Analiza la Institución sus Estados Financieros?
  25. ¿Se aplican Razones Financieras en la Asociación?
  26. ¿Cuál es el Índice de Liquidez que se encuentra la entidad?
  27. ¿Cree que la Asociación Cuenta con suficientes recursos para cubrir sus deudas?
-



**ANEXO 4**

1. Presupuesto1	Años				
	Gastos	Unidad	# de unidades	Gasto por unidad (dólares)	Gasto Total (dólares)
<b>1. Recursos Humanos</b>					
<b>1.1 Salarios4</b>					
1.1.1 Técnico (100%)	Grupo	12	400.00	4800.00	
1.1.2 Administrativa (50% de tiempo)	Grupo	12	200.00	2400.00	
1.1.3 Dirección ejecutiva (40% de tiempo)	Grupo	12	300.00	3600.00	
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>			<b>900.00</b>	<b>10800.00</b>	
<b>2. Equipo y suministros7</b>					
2.1 Muebles, equipo informático	Equipo	1	500.00	500.00	
2.2 Repuestos/equipo por maquinas, herramientas (esto se refiere a Xuipo de cómputo)O	Mantenimiento	12	50.00	600.00	
2.3 Otro (especificar) 1 GPS	Equipo	1	300.00	300.00	
<b>Subtotal Equipo y suministros</b>			<b>850.00</b>	<b>1400.00</b>	
<b>3. Oficina Local</b>					
3.1 Gastos de vehículos	Grupo	4	400.00	4800.00	
3.2 Alquiler de oficina	Grupo	12	100.00	1200.00	
3.3 Consumibles - suministros de oficina	Grupo	12	150.00	1800.00	
3.4 Otros servicios (tel/fax, luz, mantenimiento)	Grupo	12	50.00	600.00	
<b>Subtotal Oficina Local</b>			<b>700.00</b>	<b>8400.00</b>	
<b>4. Otros Gastos y servicios8</b>					
4.1 Capacitación – alimentación	Por capacitación	12	200.00	2400.00	
4.2 Capacitación – materiales	Por capacitación	12	200.00	2400.00	
	Por letrina	60	250.00	15000.00	
4.3 Materiales de construcción - sistema de agua	Por sistema	1	10000.00	10000.00	
4.4 Materiales de construcción - fogones mejorados	Por fogón	60	100.00	6000.00	
4.5 Día de Acción	Grupo	10	50.00	500.00	
<b>Subtotal Otros Gastos, suministros</b>			<b>10800.00</b>	<b>36300.00</b>	
6. - Impuestos - Contribuciones en especie					
<b>7. TOTAL DE LOS GASTOS ACEPTADOS</b>			<b>13,250.00</b>	<b>56,900.00</b>	

ANEXO 5



## ANEXO 6

### LOGROS Y DIFICULTADES

<b>Fortalezas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuenta con un Plan Estratégico dónde se encuentran establecidos misión, visión y objetivos.</li><li>2. Controlan los proyectos por medio de la solicitud de reportes e informes.</li><li>3. Trabaja con presupuestos para tener un control de los gastos que se realizan.</li><li>4. Planifica las actividades a realizar en cada uno los proyectos.</li><li>5. Cuenta con un Catálogo de Cuenta y su respectivo Instructivo de Contabilidad.</li><li>6. Los estados financieros son elaborados con su respectiva documentación soporte.</li><li>7. ANIDES posee un Sistema computarizado para mayor control, veracidad y confiabilidad de las operaciones.</li></ol>
<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. No posee un área de Recursos Humanos, por lo que es una entidad pequeña.</li><li>2. No cuenta con Manuales de Políticas y Funciones.</li><li>3. El control de las actividades es poco satisfactorio, debido a la inexistencia de un</li></ol>

Manual de Control Interno, con su Reglamento.

4. El Organigrama de la Asociación se encuentra mal organizado, no respalda las funciones que debe realizar el personal.

5. Catálogo de Cuenta excesivamente grande para las operaciones de la Institución.

6. No aplican Razones Financieras y análisis a los Estados Financieros.

**Alternativas de solución**

1. Se propone la elaboración de un Manual de Control Interno y su Reglamento.

2. Elaborar un Manual de Funciones y Políticas.

3. Mejorar el Organigrama reflejando las funciones del Personal.

4. Reducir el Catálogo de Cuenta y adaptarlo a las operaciones de la Institución.

5. Aplicar Razones Financieras a fines de la Institución para conocer el estado real de la misma.

