

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**CLAVES PARA LA GESTIÓN  
CONTABLE, ADMINISTRATIVA, FINANCIERA  
PARA ONG  
PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS  
ESTUDIANTES NO GRADUADOS  
MODALIDAD MEMORIA LABORAL**

Memoria Laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

**POR: LEONARDO CARPIO PANDO**

**TUTOR: LIC. LUIS ALBERTO MENDOZA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Noviembre, 2015**

## **DEDICATORIA**

**ESTE TRABAJO QUE CONSTITUYE LA CULMINACIÓN DE UNA ASPIRACIÓN QUE SE ENCONTRABA POSTERGADA Y QUE MARCA, UN SEGUIR CRECIENDO PROFESIONALMENTE, VA DEDICADO CON MUCHO CARÍÑO, A LAS PERSONAS MÁS IMPORTANTES EN MI VIDA PRESENTE:**

**A MIS PADRES, POR HABERME DADO LA VIDA Y PONERME EN ESTE MUNDO LLENO DE GRANDES DESAFIOS.**

**A MI COMPAÑERA DE VIDA, POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO Y CON ESE GRAN AMOR QUE ME BRINDA, SER EL MOTOR QUE IMPULSA Y MOTIVA MIS GANAS DE SEGUIR ADELANTE.**

**A MI PEQUEÑA VANESSA, QUE CON SU HERMOSA SONRISA Y ESA SU INOCENTE FORMA DE SER Y QUERER, ALEGRA MI EXISTENCIA.**

**A MI HIJO JHOSEP, POR SUS ORACIONES Y POR LA INGENIOSA FORMA DE ENCARAR SUS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS PARA CONSEGUIR SUS OBJETIVOS.**

## **AGRADECIMIENTO**

**VÁ MI SINCERO AGRADECIMIENTO, A TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA COADYUVARON, CON ESTE ARDUO Y APASIONANTE TRABAJO.**

**A MI TUTOR LIC. LUIS ALBERTO MENDOZA POR SU PACIENCIA Y ASESORAMIENTO.**

**A MIS TUTORES REVISORES QUE SE ENCARGARON DE HACER EL CONTROL DE CALIDAD.**

**A MI HERMOSA FAMILIA POR APOYARME CONSTANTEMENTE, CON SUS BUENOS DESEOS Y CARIÑO INCONDICIONAL.**

**A TODOS LOS PERSONEROS DEL P.E.T.A.E.N.G. POR SU COLABORACION CONSTANTE PARA EL LOGRO DE MI TITULACION.**

## INDICE

	Página
1. Título.....	3
2. Introducción.....	3
3. Objetivos.....	3
3.1.    Objetivo General.....	3
3.2.    Objetivo Especifico.....	3
4. Aspectos Metodológicos.....	4
4.1 Justificación.....	4
4.1.1 Conveniencia.....	4
4.1.2 Relevancia Social .....	4
4.1.3 Justificaciones Prácticas.....	4
4.1.4 Utilidad Metodológica.....	5
4.2 Alcance.....	5
4.2.1. Institucional.....	5
4.2.2. Geográfico.....	5
4.2.3. Temporal.....	6
4.3. Metodología.....	6
4.3.1. Método de Investigación.....	6
4.3.2. Nivel de Investigación.....	6
4.3.3. Técnica de Investigación.....	6
4.3.4. Punto de Vista.....	7
4.3.5. Utilidad del Trabajo.....	7
5. Marco Práctico.....	7
5.1.    ONG Tierra.....	7
5.1.1. Enfoque Institucional de Trabajo.....	8

5.1.2.	Misión.....	8
5.1.3.	Visión.....	9
5.1.4.	Principios y Valores.....	9
5.1.5.	Actor en si Mismo.....	10
5.1.6.	Comunicar Escuchando.....	11
5.1.7.	Derecho de las Mujeres.....	11
5.1.8.	Líneas de Acción.....	11
5.2.	Antecedentes, Naturaleza y Objeto.....	13
5.2.1.	Constitución Legal de la Organización.....	14
5.2.2.	Aspectos Administrativos.....	15
5.2.3.	Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.....	18
5.2.4.	Gasto de Personal.....	19
5.2.5.	Cuentas Bancarias.....	18
5.2.6.	Presentación de los Estados Financieros.....	20
5.2.7.	Detalle Proyectos Ejecutados Gestión 2014.....	21
5.2.8.	Operaciones y Saldos en Moneda Extranjera..	23
5.3.	Área Contable.....	23
5.3.1.	Descripción del Área Contable.....	23
5.3.1.1.	Paquete Contable.....	24
5.3.1.2.	Plan de Cuentas.....	26
5.3.1.3.	Manual de Procedimientos.....	27
5.4.	Área Financiera.....	28
5.4.1.	Descripción del Área Financiera.....	28

5.4.2.	Debilidades en el Área Financiera.....	28
5.4.3.	Implementación de Mejoras en el AF.....	29
5.5.	Área Administrativa.....	32
5.5.1.	Descripción del Área Administrativa.....	32
5.5.2.	Identificación de Problemas en el Área Adm...32	
5.5.3.	Implementación de Mejoras en el Área Adm...33	
6.	Marco Normativo.....	35
7.	Bibliografía.....	37
8.	ANEXOS.....	38 – 60
	➤ Anexo 1: Reglamento Fondo de caja Chica	
	➤ Anexo 2: Flujo Gramas Manejo de Caja Chica	
	➤ Anexo 3: Reglamento Fondos en Avance	
	➤ Anexo 4: Flujo Gramas Procedimientos Fondos en Avance	
	➤ Anexo 5: Reglamentación de Pasajes y Viáticos	
	➤ Anexo 6: Flujo Grama Entrega de Viáticos	

## **9. SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

- **ONG**            **Organización No Gubernamental**
- **TIERRA**       **Taller de Iniciativas en Estudios Rurales y Reforma Agraria**
- **IUE**            **Impuesto a las Utilidades de las Empresas**
- **ICCO**           **Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo**
- **ILC**            **International Land Coalition**
- **IDRC**          **Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo**
- **AIOC**          **Autonomía Indígena Originaria Campesina**
- **BISA**          **Banco Industrial Sociedad Anónima**
- **S.A.**           **Sociedad Anónima**
- **POA**           **Planificación Operativa Anual**
- **PO**            **Presupuesto Operativo**
- **AFP**           **Administradora de Fondo de Pensiones**
- **VIPFE**         **Viceministerio de Inversión Pública Financiamiento Externo**
- **HAM**           **Honorable Alcaldía Municipal**
- **GAMLP**       **Gobierno Autónomo Municipal de La Paz**
- **MGS**          **Magister**
- **Dr.**            **Doctor**
- **NIT**            **Número de Identificación Tributaria**

# MEMORIA LABORAL



## **PRESENTACION**

El presente documento ha sido elaborado con el objetivo general, de que el mismo pueda ser utilizado como una guía útil y práctica que permitirá dar a conocer de manera didáctica las tareas clave que se desarrollan en tres áreas específicas de una Organización sin Fines de Lucro: área de contabilidad, área financiera y área administrativa utilizando para ello toda la experiencia laboral adquirida en 12 años ininterrumpidos de trabajo desarrollado en la Institución denominada “Taller de Iniciativas en estudios Rurales y Reforma Agraria” cuya sigla es TIERRA.

La Memoria Laboral, describe de forma general las tareas de las tres áreas descritas, identifica la problemática y las debilidades en cada una de ellas, proporcionando recomendaciones y tareas clave a ser puestas en práctica, para garantizar una buena gestión en cada área.

Este trabajo ha sido posible con la información obtenida de la ONG Taller de Iniciativas en Estudios Rurales y Reforma Agraria cuya Sigla es TIERRA, institución en la cual voy brindando mis servicios por más de 12 años ininterrumpidos; en ella ingrese como Contador General el año 2002 y después de 5 años me desempeñe como Jefe Nacional de la Unidad de Contabilidad; en la Gestión 2012 me dieron la oportunidad de postularme al cargo de Administrador Financiero y luego de una rigurosa selección de personal realizada por la firma Etika, fui designado con el cargo mencionado; a la fecha sigo desempeñándome en estas funciones.

TIERRA es un Centro de Investigación acción dedicada a promover el desarrollo rural, estimular la democratización en el acceso, tenencia y uso de los recursos naturales, promover la participación ciudadana y contribuir a la reducción de la pobreza.

## **1. TITULO:**

“Claves para la Gestión Contable, Administrativa, Financiera para ONG”

## **2. INTRODUCCION:**

El presente documento pretende ser una guía práctica que permitirá dar a conocer de manera didáctica las tareas clave que se desarrollan en tres áreas específicas de una Organización sin Fines de Lucro: área de contabilidad, área financiera y área administrativa utilizando para ello toda la experiencia laboral adquirida en 12 años ininterrumpidos de trabajo desarrollado en la Institución denominada “Taller de Iniciativas en estudios Rurales y Reforma Agraria” cuya sigla es TIERRA.

Se va describir el trabajo clave que se desarrolla en cada área, se va identificar la problemática existente en cada una de ellas, para finalmente proporcionar una serie de recomendaciones para una buena gestión contable, financiera y administrativa en una Organización No gubernamental.

## **3. OBJETIVOS:**

### **3.1. Objetivo General:**

Elaborar una guía práctica para una buena gestión contable administrativa financiera en una Organización no Gubernamental (ONG).

### **3.2. Objetivos Específicos:**

1. Describir de forma general las tareas de las áreas: contable, financiera y administrativa.
2. Identificar la problemática y las debilidades en cada una de ellas.
3. Proporcionar tareas prácticas, para garantizar una buena gestión en cada área.
4. Determinar la estructura orgánica funcional adecuada.

## **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS:**

### **4.1. JUSTIFICACIÓN:**

#### **4.1.1. Conveniencia:**

Dar a conocer de manera detallada, todo el trabajo desempeñado en el área contable, en el área financiera y finalmente en el área de administración, aplicando para ello la experiencia adquirida en 12 años de trabajo ininterrumpidos en una Institución sin fines de lucro; se detallaran las tareas clave que se ejecutan en cada uno de las tres áreas, identificando la problemática y debilidades de cada área, para finalmente proporcionar recomendaciones y claves de buenas prácticas para garantizar una buena gestión, determinando la estructura funcional adecuada.

#### **4.1.2. Relevancia Social:**

El documento pretende ser una guía de consulta, que permita dar a conocer el trabajo en el área contable, área financiera y área de administración en una entidad sin fines de lucro, describiendo las tareas clave que se realizan en cada área, para finalmente formular recomendaciones y claves de buenas prácticas institucionales, para llevar adelante una buena gestión.

#### **4.1.3. Justificaciones Prácticas:**

El documento va exponer de manera clara, todas las tareas que se desarrollan en el área contable, en el área financiera y en el área de Administración, utilizando para ello la experiencia de trabajo desarrollado en 12 años de ejercicio de funciones, descripción de la problemática de cada área y las formas de resolver las mismas, para finalmente proporcionar recomendaciones y herramientas claves, para garantizar una buena gestión en cada una de las tres áreas.

#### **4.1.4. Utilidad Metodológica:**

El documento tiene una utilidad metodológica, porque en el contenido del mismo se va poder apreciar la aplicación y utilización de diferentes herramientas metodológicas como ser la aplicación de manuales, formularios, aplicación de reglamentos y procedimientos administrativos, para desarrollar las diferentes tareas que forman parte del quehacer contable, administrativo y financiero en una Institución sin fines de lucro.

#### **4.2. ALCANCE:**

##### **4.2.1. Institucional.-**

La presente Memoria Laboral se va desarrollar basada en la información de la Institución sin fines de lucro denominada “Taller de Iniciativas en Estudios Rurales y Reforma Agraria” cuya sigla es TIERRA; Esta organización es un centro de Investigación dedicado a promover el desarrollo rural, estimular la democratización en el acceso, tenencia y uso de los recursos naturales, promover la participación ciudadana y contribuir a la reducción de la pobreza. Los destinatarios de su trabajo son campesinos, indígenas, colonizadores y sus organizaciones sociales, con los que interactúa principalmente en el nivel local municipal, formulando propuestas y fortaleciendo capacidades de gestión, negociación y participación. Más adelante en el “Marco Práctico”, se explicara con mayor detalle los antecedentes, objeto, misión, visión, principios y valores de la institución.

##### **4.2.2. Geográfico.-**

La Memoria Laboral se va desarrollar en su integridad describiendo hechos suscitados en el territorio nacional; en la ciudad de La Paz, donde se encuentra ubicada físicamente la Oficina Nacional de TIERRA y en algunos acápites describiendo el funcionamiento de las Oficinas Regionales las mismas que se encuentran ubicadas en los departamentos de Sucre y Santa Cruz.

#### **4.2.3. Temporal.-**

El periodo de tiempo que va ser desarrollado en la Memoria Laboral cubre el periodo de octubre del año 2002 a diciembre del año 2014.

### **4.3. METODOLOGÍA:**

#### **4.3.1. Método de Investigación:**

El presente trabajo de Memoria Laboral va utilizar el método deductivo y hermenéutico, en atención a que en toda la narrativa a ser expuesta, se va partir de enunciados para concluir en hechos y también se va describir la implementación y aplicación de normativa contable, normativa tributaria, normativa laboral, normativa administrativa con criterios bien establecidos, tomando en consideración que para organizaciones sin fines de lucro no se tiene establecida una contabilidad específica.

#### **4.3.2. Nivel de investigación:**

El presente documento va exponer un nivel de investigación que se va centrar fundamentalmente en la narración descriptiva, cuya forma de investigación es la aplicada, porque el trabajo se va concentrar en la descripción de tres áreas de trabajo en una ONG: área de contabilidad, área de finanzas y el área de administración, va describir la problemática en cada una de ellas, las mejoras que se pueden implementar y concluir con unas recomendaciones y puntos clave que de aplicarse se constituirá en un guía que coadyuve para una buena gestión en cada una de las áreas.

#### **4.3.3. Técnica de Investigación:**

La técnica de investigación que adoptara el trabajo en la elaboración de la memoria laboral va ser la “Observación”, porque en primera instancia se va determinar las áreas (cargos desempeñados), donde se aplicara esta técnica, con el objetivo de determinar los aspectos críticos en cada puesto: área de contabilidad, área financiera y área de administración; para luego registrar cuidadosa y críticamente los datos obtenidos a través

de la observación, los mismos que serán analizados, desarrollados e interpretados para convertirse en recomendaciones útiles para desarrollar una buena gestión en cada área descrita.

#### **4.3.4. Punto de Vista:**

El punto de vista que se va aplicar en la elaboración de la Memoria Laboral, será el contable, financiero, administrativo, porque con base en la experiencia de trabajo en un periodo de 12 años de ejercicio de funciones en la institución, se va desarrollar un guía que brinde recomendaciones y puntos clave para ejecutar de mejor manera la gestión en las áreas contable, financiera y administrativa, de una Organización sin fines de lucro

#### **4.3.5. Utilidad del Trabajo:**

La utilidad es aplicada, pues la memoria laboral va recapitular el trabajo estratégico desarrollado en 12 años de vida laboral, para dar pautas y recomendaciones para la resolución de problemas prácticos del área contable, área administrativa y área financiera, constituyéndose esta en una guía práctica de consulta, para toda aquella persona que vaya a ocupar un puesto en cada una de las tres áreas descritas y así tener una herramienta útil, que le permita hacer una buena gestión en la entidad sin fines de lucro donde le toque brindar sus servicios.

## **5. MARCO PRÁCTICO:**

### **5.1. LA ONG TIERRA**

El Taller de Iniciativas en Estudios Rurales y Reforma Agraria “TIERRA”, está dedicada a promover el desarrollo rural, estimular la democratización en el acceso, tenencia y uso de los recursos naturaleza, promover la participación ciudadana y contribuir a la reducción de la pobreza. Los destinatarios de su trabajo son campesinos, indígenas, colonizadores y sus organizaciones sociales, con los que interactúa principalmente en el nivel local municipal, formulando propuestas y fortaleciendo capacidades de gestión, negociación y participación.

La Institución, realiza acciones de capacitación, investigación, elaboración, difusión y debate de propuestas, producción y distribución de materiales de apoyo e informativos audiovisuales e impresos, abogacía y cabildeo con organizaciones campesinas, indígenas, productores agropecuarios e instituciones públicas.

### **5.1.1. Enfoque institucional de trabajo**

Somos una Institución que investiga reflexionando su acción y actúa explorando nuevos conocimientos para transformar la realidad, incidir y construir capacidades.

### **5.1.2. Misión**

TIERRA se especializa en la búsqueda de ideas y propuestas alternativas para el desarrollo rural sostenible de base campesina indígena, impulsando el acceso equitativo a los recursos naturales, especialmente a la tierra-territorio, con una activa participación ciudadana.

Los destinatarios de su accionar son hombres y mujeres campesinos, indígenas y originarios y sus organizaciones sociales con los que interactúan principalmente en el nivel local municipal, formulando propuestas y fortaleciendo capacidades de gestión, negociación y participación. Para ello, hace investigación y comunicación, fortalece las capacidades y promueve la participación de las comunidades campesinas e indígenas en espacios de presión política y concertación. También se relaciona con actores estatales y no gubernamentales, cooperación internacional y otros, para fortalecer alianzas y escenarios propicios para la atención de las demandas de su población objetivo.

### **5.1.3. Visión**

Hombres y mujeres campesinos, indígenas y originarios mejoran sus condiciones de vida, trabajo e ingresos en un marco de auto sostenibilidad con un acceso y uso más adecuado de los recursos naturales que suficientes en cantidad y calidad están jurídicamente garantizados en su propiedad, participan activamente en las decisiones que les afectan de manera directa y también en el ejercicio de su ciudadanía.

### **5.1.4. Principios y valores**

Desde su constitución en 1991, TIERRA asumió un propósito, en particular en temas referidos al desarrollo rural territorial para construir a la elaboración de propuesta para políticas públicas que promuevan el desarrollo rural territorial y mayores niveles de participación de campesinos, indígenas y originarios en la toma de decisiones que los afecten. Los valores que marcan nuestro accionar son:

#### **5.1.4.1. Opción preferencial por los campesinos e indígenas**

El principio que rige las actividades de TIERRA, es la opción preferencial por los pobres entendiendo por ello el apoyo a la generación de condiciones para una mejor calidad de vida para los hombres y mujeres del campo, articulados con sus comunidades y organizaciones sociales y económicas en el marco de las autonomías indígenas y municipales a través de un mejor distribución, administración y gestión de los recursos naturales, especialmente la tierra.



#### **5.1.4.2. Opción por la democracia**

TIERRA entiende la democracia como la construcción de un país que asume la equidad económica, social y de género como la construcción de un país que asume la equidad económica, social y de género como su meta principal, dentro del marco de procesos de construcción intercultural que van más allá del mero respeto a la diversidad étnico/cultural. Además cree en la democracia como el ejercicio pleno de la ciudadanía, como un sistema de vida basada en la aceptación del otro, el pluralismo y la solución no violenta de los conflictos, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. TIERRA trabaja para que esta práctica se haga evidente en los mecanismos de participación política, los criterios de distribución de riqueza y el carácter de la administración del Estado.

#### **5.1.5. Actor en si mismo**

La Institución se concibe no solo como un facilitador de los movimientos sociales rurales para el acceso a la tierra-territorio sino también como un actor diligente en el marco de la institucionalidad democrática. Tiene pensamiento propio y propuestas institucionales, pero lo hace junto con organizaciones de base y sin suplantarlas. Tampoco la institución es “asesor” de los movimientos sociales. Trabaja con campesinos e indígenas que demandan apoyo y comparte con ellos sus propuestas.

#### **5.1.6. Comunicar escuchando**

TIERRA apuesta por el dialogo y la participación de los actores representativos bajo el principio de que la comunicación es un derecho de todos los seres humanos y con el objetivo de que los hombres y mujeres del campo accedan con equidad a la tierra y a los recursos naturales. La comunidad es entendida como un proceso bi-direccional que: a) transmite y difunde conocimientos a distintos actores sociales con los cuales interactúa y b) escucha, recibe e incorpora opciones y propuestas de estos.

#### **5.1.7. Derechos de las mujeres**

TIERRA entiende que el acceso y propiedad de la tierra tiene fuerte sesgo contrario a la mujer por eso, y sin ser una institución especializada en género, impulsa políticas de equidad de género. Para aumentar nuestras capacidades proponemos varias estrategias organizativas al interior de la Institución.

#### **5.1.8. Líneas de acción**

**Investigación.-** En TIERRA, la “investigación-acción” es considerada como un concepto clave para determinar la relación entre las actividades de investigación y la aplicación de los conocimientos generados a través de la investigación. Sin embargo, a lo largo del tiempo se han dado cambios implícitos en la práctica institucional cotidiana que requiere una adaptación y ampliación del concepto. El cambio conceptual se manifiesta sobre todo el proceso reflexivo que se genera a través de la “investigación-acción”.

Además se debe distinguir entre “investigación- acción” como proceso reflexivo y la “investigación-acción” como metodología de investigación.

**Comunicación.-** TIERRA elabora una estrategia de comunicación para el presente Programa Quinquenal (Proyecto que cubre el periodo 2013-2018). Esta estrategia define los propósitos de línea de acción de comunicación en los siguientes términos: **a)** construir mensajes, contenidos y productos comunicacionales participativos, democráticos, de fácil entendimiento, difusión y distribución basados en el principio de la empatía; **b)** difundir y compartir investigaciones, propuestas y todo tipo de información generada por la Institución y por los otros actores sobre temas relacionados con el campo de acción institucional; **c)** fortalecer las capacidades de campesinas, campesinos e indígenas para mejorar sus formas de negociación y participación ciudadana con plenos derechos.

**Fortalecimiento de capacidades.-** TIERRA ha desarrollado un trabajo intensivo y de gran calidad en cuanto a la capacitación, la asesoría (jurídica) y el acompañamiento en el proceso de resolución de conflictos y esclarecimiento de derechos propietarios en las comunidades indígenas, campesinas y originarias. En general, el trabajo de campo en las comunidades ha recibido el aprecio y el reconocimiento de la población rural. Prueba de ello son las excelentes relaciones entre la Institución y las organizaciones campesinas e indígenas a nivel comunal y municipal. Los temas de capacitación y asesoría son pertinentes para que la población rural logre fortalecer sus capacidades de negociaciones. Por eso esta línea de acción de fortalecimiento de capacidades es parte del presente Programa y de alguna manera sintetiza y unifica el trabajo institucional de tres líneas de trabajo (gestión social, capacitación y participación). El desafío es profundizar nuestros conocimientos metodológicos y técnicos sobre la transferencia de conocimientos a poblaciones rurales según la realidad de

cada región. Es pertinente conocer más a fondo algunas teorías y prácticas metodológicas referidas a la educación de adultos.

**Incidencia.-** Uno de nuestros principios institucionales es ser una institución con actitud pro-activa y propositiva, por tanto, es un actor político (no partidario) en sí mismo. Bajo la convicción de ser una institución responsable y comprometida con los sectores menos favorecidos, buscamos producir conocimientos, traducirlos en el fortalecimiento de capacidades y en incidencia política.

## 5.2. ANTECEDENTES, NATURALEZA Y OBJETO

A diferencia de centros de investigación cuya labor termina en la publicación y difusión de resultados, nuestra acción se proyecta hasta el ámbito de incidencia. La línea de acción de incidencia tiene dos estrategias: una a nivel local que consiste en que la población de base tenga los elementos de juicio para exigir, negociar e implementar adecuadamente sus intereses y políticas de desarrollo. La otra, a nivel nacional que básicamente se trata de promover cambios en políticas públicas, normas o planes de desarrollo rural de modo que se provoquen cambios a favor de la población objetivo y de los intereses de beneficio común. Es el monitoreo e incidencia en políticas públicas en las áreas de desarrollo rural, democracia y dialogo social. Entendemos por incidencia política como los esfuerzos de las comunidades organizadas para actuar propositivamente en la implementación de políticas y derechos ya conocidos y alcanzados y, por otro lado, para influir en la formulación e implementación de políticas y programas públicos mediante mecanismo de persuasión, elaboración de propuestas y dialogo directo.

### **5.2.1. Constitución Legal de la Organización**

El Taller de Iniciativas en Estudios Rurales y Reforma Agraria “TIERRA”, es una organización privada de carácter social y sin fines de lucro, con domicilio en la ciudad de La Paz, constituida legalmente con personería jurídica, otorgada según Resolución Suprema N° 214316 de 5 de agosto de 1994 por la Presidencia de la República.

TIERRA se encuentra debidamente registrada ante el Servicio de Impuestos Nacionales, con el Número de Identificación Tributaria NIT 1001027026. Así también cuenta con el Registro Único Nacional de ONGs N° 0395, cuyo certificado de registro se encuentra a la fecha actualizado y renovado con vigencia hasta el 22 de septiembre de 2017.

De acuerdo a la Resolución Administrativa N° 116 de 30 de abril de 1996, emitida por el Servicio de Impuestos Nacionales, esta instancia resuelve declarar al Taller de Iniciativas en Estudios Rurales y Reforma Agraria “TIERRA”, exenta del pago del Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE).

El Ministerio de Autonomías, mediante la Dirección General de Asuntos Jurídicos, con las facultades conferidas por el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, el Decreto Supremo Modificatorio N° 0802 de 23 de febrero de 2011 y el Artículo 8 de la Ley N° 351 de 19 de marzo de 2013, “Ley de Otorgación de Personalidades Jurídicas”, mediante Testimonio N° 020 otorgó el Registro Renovado de la Personalidad Jurídica, del Estatuto y Reglamento Interno para la ONG Taller de Iniciativas en estudios Rurales y Reforma Agraria con la Sigla TIERRA.

La Asamblea General de Socios Constituye el máximo órgano deliberativo que analiza y define las políticas institucionales. El Directorio, es el órgano regulador del marco conceptual institucional políticas y estrategias institucionales.

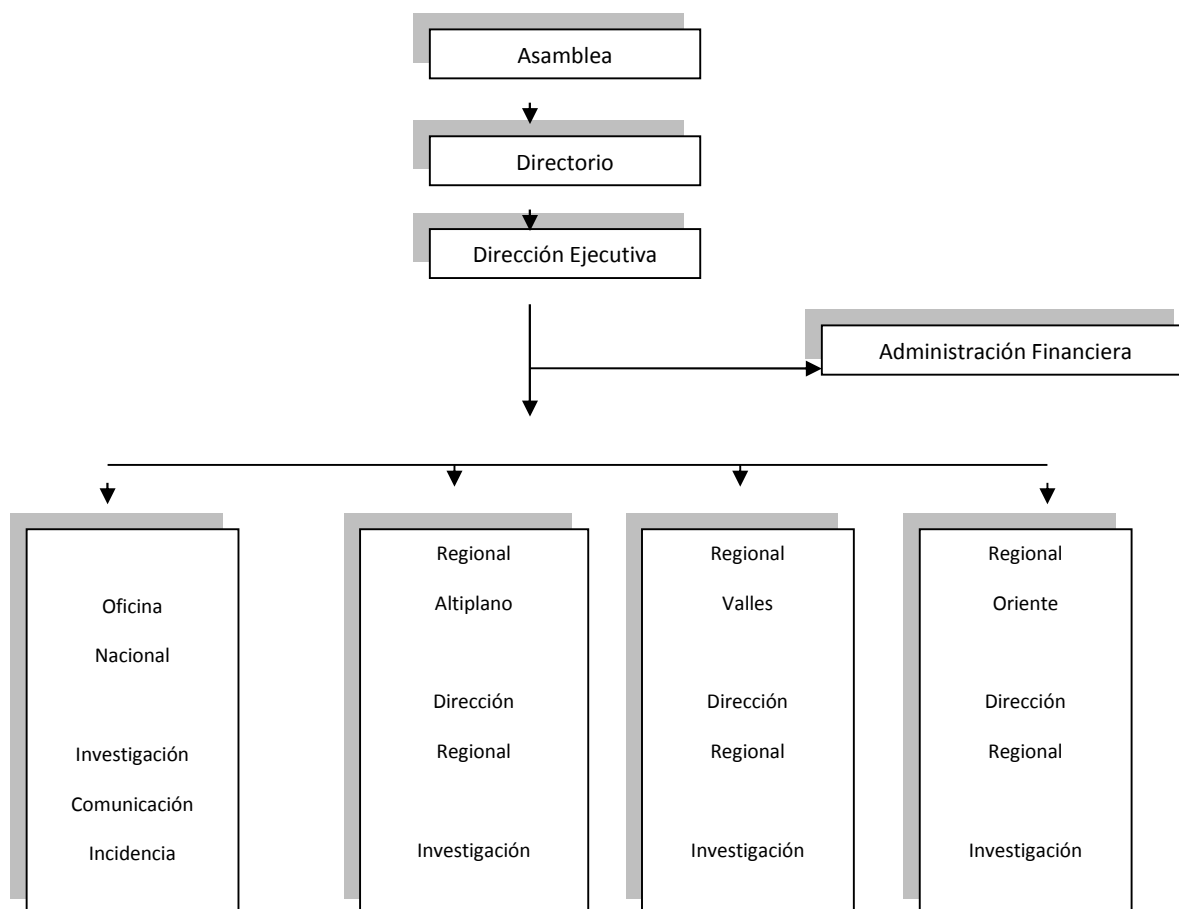
La composición del Directorio y Asamblea se constituye por votación unánime en la Asamblea anual que se efectúa una vez cada año, por el mes de abril. El tiempo de ejercicio de funciones es por dos gestiones.

El apoderado legal del Taller de Iniciativas en Estudios Rurales y Reforma Agraria “TIERRA” es el Sr. Leonardo Carpio Pando, quien fue designado mediante Escritura Pública N° 85/2012, con la designación de Administrador Financiero.

### **5.2.2. Aspectos Administrativos**

La estructura organizativa de la Institución se compone de acuerdo al siguiente organigrama compuesto por los siguientes niveles:

- Asamblea
- Directorio
- Dirección Ejecutiva
- Administración Financiera
- Oficina Nacional (La Paz)
- Regional Altiplano (La Paz)
- Regional Valles (Sucre)
- Regional Oriente (Santa Cruz)



La organización interna de TIERRA, está conformada por dos estructuras:

#### 5.2.2.1. Estructura normativa constituida por:

- a) La Asamblea, máximo órgano deliberativo que analiza y define las políticas institucionales. Se reúnen una vez al año y/o extraordinariamente cuando sea convocada de la misma forma.
- b) El Directorio, es el órgano regular del marco conceptual institucional, políticas y estrategias institucionales. Está encargado de alcanzar los objetivos. Se reúne tres veces al año y también de manera extraordinaria cuando así sea convocado.

#### **5.2.2.2. Estructura ejecutiva constituida por:**

- a) El Director Ejecutivo es el Representante Legal de la Institución. Realiza lobby y cabildeo, análisis reflexión para la generación de propuestas de políticas relativas a la temática tierra-territorio y ejerce representación ante instancias estatales (Gobierno, Prefectura y Municipios), cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil;
- b) Los Directores Regionales, son responsables de ejecutar proyectos en las tres regiones mediante un sistema descentralizado de delegación de tareas y proyectos. Además generan una dinámica interna de reflexión de acuerdo a las particularidades de cada región con el objetivo de suministrar información y transmitir criterios hacia la Oficina Nacional que serán convertidas en propuestas para ser presentadas en instancias nacionales;
- c) El Administrador Financiero es responsable de la administración interna de la Institución y de la ejecución de los proyectos en lo que se refiere a la eficiencia y eficacia de su implementación, así como en la administración de los recursos;

Además de la estructura ejecutiva formal, existe el Comité Ejecutivo que es una instancia de coordinación operativa; está conformada por el Director Ejecutivo, los Directores Regionales y el Administrador Financiero. Es el mecanismo de coordinación técnica e implementación de políticas, planes, objetivos y presupuesto institucionales. Se reúne trimestralmente.



### **5.2.2.3. Composición del Directorio y Asamblea**

La composición del Directorio y Asamblea se constituye por votación unánime de la Asamblea que se realiza en los meses de abril de cada año. El tiempo de ejercicio de funciones es por dos gestiones. Estas instancias, están conformadas de la siguiente forma:

#### ASAMBLEA:

- Presidente y/o Presidenta de la Asamblea
- Miembros de la Asamblea
- Director Ejecutivo (Sin derecho a voto)

#### DIRECTORIO:

- Presidente y/o presidenta del Directorio
- Vicepresidente y/o Vicepresidenta del Directorio
- 2 Vocales
- Director Ejecutivo (Secretario del Directorio sin derecho a voto)

### **5.2.3. Cumplimiento de Obligaciones Tributarias**

TIERRA como organización no Gubernamental (ONG) legalmente constituida, tiene registro en el Servicio de Impuestos Nacionales, y de acuerdo a sus funciones específicas contribuye mediante el aporte de impuestos, que son exigidos y controlados como cualquier entidad asociada en el país; de lo que está exenta, por su carácter de no lucrativa, es del impuesto a los dividendos ganancias; los impuestos generados por los salarios de sus empleados son rigurosamente controlados, y cumplidos como cualquier entidad nacional.

Las obligaciones tributarias así como las obligaciones laborales son cumplidas de acuerdo a los requerimientos y plazos establecidos por la normativa fiscal y laboral vigente en Bolivia.

#### **5.2.4. Gasto de personal**

Los gastos de personal, se refieren a los sueldos del personal de planta que figuran en planilla, de acuerdo a normativa laboral vigente, cumpliendo con todos los beneficios sociales enmarcados en la Ley General de Trabajo Boliviano.

#### **5.2.5. Cuentas bancarias**

Todas las cuentas bancarias con las que opera la Institución, están registradas a nombre de TIERRA y a través de ellas se reciben las remesas de los organismos financiadores y se efectúan transferencias entre cuentas (de Dólares Estadounidenses y/o Euros a Bolivianos) con el fin de efectuar los pagos de los gastos propios de los proyectos que son administrados por la Institución.

TIERRA mantiene cuentas bancarias específicas y de uso exclusivo para la administración de fondos de cada fuente de financiamiento. De esta forma se controla los ingresos y desembolsos de los proyectos que están bajo la administración de la Institución. Las firmas autorizadas vigentes ante las entidades bancarias, son las siguientes:

---

***Detalle***

---

***A Nivel Nacional***

*Director Ejecutivo*  
*Administrador Financiero*  
*Contadora*

***Regional Oriente***

*Director Regional Oriente*  
*Asistente Administrativa*

***Regional Valles***

*Director Regional Valles*  
*Asistente Administrativa*

---

### **5.2.6. Presentación de los Estados Financieros**

La elaboración y presentación de los estados financieros se basan en prácticas contables usuales para entidades sin fines de lucro, complementados con pronunciamientos e instructivos de los financiadores y surgen de un sistema contable que mantiene sus registros bi-monetarios en bolivianos y dólares estadounidenses y corresponden a los estados financieros básicos requeridos por los financiadores.

Los estados financieros son preparados con base en el método modificado del efectivo, lo que implica que los ingresos son reconocidos en el momento de su percepción, los gastos y pasivos en el momento que se conocen. Esta es una base de contabilidad aceptable, diferente a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Debido a recomendaciones de Auditorías Externas, la Institución ha realizado el cambio de su política contable, registrando ahora los saldos no ejecutados de ingresos por donaciones, en la cuenta contable “Fondos por aplicar”, con la finalidad de controlar adecuadamente el efectivo recibido, el ejecutado y el saldo por ejecutar.

#### **5.2.7. Detalle de Proyectos Ejecutados**

Amanera de información a continuación se detalla, los proyectos que se ejecutaron durante la gestión 2014, algunos de los cuales siguen vigentes a la fecha de elaboración del presente documento y otros ya ha concluido en la gestión mencionada.

- Proyecto N° 2013 0049G BfdW-Ko 205/2013 “Programa Quinquenal 2013-2018 para cosechar nuestro futuro. Acceso, uso y gobernanza de la tierra, el territorio y los recursos naturales en Bolivia”, financiado con fondos de Pan para el Mundo - Servicio Protestante para el Desarrollo.
  
- Proyecto N° 78-03-07-117 “Plan Trienal”, financiado con fondos de la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo - ICCO.
  
- Proyecto N° BO-506-A5, “Reagrupamiento de Tierras como Estrategia de Mejora de la Economía Campesina”, financiado con fondos de la Fundación Interamericana.

- Proyecto: “Desarrollo de una Iniciativa Local para la Gestión Sostenible y Equitativa de la Tierra en Comunidades del Altiplano Boliviano Generando Propuestas de Legislación Agraria con Proyección Nacional e Internacional”, financiado con fondos de Veterinarios Sin Fronteras, VSF Vetermon.
  
- Proyecto “Seguridad Alimentaria, Tierra y Territorio en Bolivia”, financiado con fondos del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo - IDRC.
  
- Proyecto “Estrategia Nacional de Involucramiento de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra en Bolivia”, financiado con fondos de International Land Coalition - ILC NES 1324.
  
- Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades en las Organizaciones Indígenas Circundantes del KAA IYA para su Gobernanza”, financiado con fondos de System for Allocation of Resources “STAR”, UNOPS/PNUD.
  
- Proyecto “Reconocimiento de Tierras a las Comunidades Indígenas Chiquitanas de la Provincia Velasco”, financiado con fondos de la Coalición Internacional por la Tierra ILC.
  
- Proyecto “Proceso Colaborativo para la Gestión del Agua en el Municipio de San Ramón”, financiado por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

- Proyecto “Fortaleciendo a Organizaciones Andinas para Incidencia en Política Pública sobre Seguridad Alimentaria en Bolivia”, financiado por CARE Internacional en Bolivia.
- Proyecto “La Presencia del Agronegocio en Bolivia: El Caso de Multinacional Cargill”, financiado por OXFAM América.
- Proyecto “Fortaleciendo la Capacidad de Investigación para la Autonomía Indígena en Bolivia”, financiado con fondos de la Universidad Dalhousie, Cooperación Canadiense - IDRC - AIOC.
- Proyecto N° LA 1280/BOL 1044-11 “Participación Ciudadana y Derechos Indígenas en la Bolivia Post Asamblea Constituyente”, financiado con fondos de Deutsche Welthungerhilfe - WHH

#### **5.2.8. Operaciones y Saldos en Moneda Extranjera**

La Institución mantiene sus registros contables bi-monetarios. Los ingresos y egresos son registrados a los tipos de cambio del dólar estadounidense vigentes en el momento de su transacción.

### **5.3. AREA CONTABLE**

#### **5.3.1. Descripción del Área Contable**

El Área contable en una ONG, como en toda institución y haciendo una analogía con el cuerpo humano se constituye en mi criterio, en el corazón de la Organización, ya que de su buen funcionamiento y contando con las herramientas

necesarias y procedimientos sólidos proveerá de información pertinente y oportuna a la Dirección Ejecutiva, Direcciones Regionales, Responsables de Proyectos, para la toma de decisiones.

A la fecha no existe una contabilidad específica para ONG's, así como la contabilidad de costos, contabilidad de seguros, contabilidad gubernamental, contabilidad minera y otras, en consecuencia esta contabilidad ha ido evolucionando con el correr del tiempo y en la medida que ha ido creciendo la cantidad de organizaciones no gubernamentales en el país, también se han ido estableciendo y uniformando criterios para el registro contable de las diferentes operaciones y movimientos financieros en una ONG. La contabilidad en una Organización No Gubernamental tiene una principal característica, que está marcada por su naturaleza que es, “la de no ser lucrativa”, por ende su contabilidad se va diferenciar en muchos aspectos de otros tipos de contabilidad, donde el fin último es la obtención de ganancias “lucro”.

Son tres los elementos claves y necesarios en mi criterio, para el área contable en una ONG: un paquete contable adecuado al tamaño de la Organización, un plan de cuentas funcional y que se adapte a las necesidades de la Organización y a las exigencias de los financiadores y un sólido Manual de Procedimientos contables.

#### **5.3.1.1. Paquete Contable:**

Con el avance de la tecnología y de los recursos informáticos toda Organización debe estar al día con estos temas; es así que una de las herramientas principales para esta área se va constituir en el “paquete contable” que va utilizar la Organización, para realizar el registro de los comprobantes diarios y a partir de estos, el sistema con sus programas incorporados, proporcione toda la información que hace al proceso contable: comprobantes diarios, mayores de cuentas contables, mayores de cuentas presupuestarias, estados financieros, cuadros de ejecución presupuestaria y otros requeridos por la Organización para la ejecución de proyectos.

Cuando Ingrese a TIERRA en la gestión 2002 como Contador General, revisando la documentación contable, evidencie que la misma no contaba con un apropiado

paquete contable ya que los registros contables se realizaban en una máquina de escribir eléctrica y todo el proceso contable era manual, con todos los perjuicios que ello ocasionaba en tiempo y exactitud en la información proporcionada. Además evidenció que las planillas de salarios del personal eran elaboradas utilizando un programa desactualizado “Q-pro” siendo que a esa fecha ya estaba en vigencia los programas de Excel y Word de Windows Microsoft.

En consecuencia, la primera medida correctiva realizada fue de solicitar al Administrador, la adquisición de un paquete contable para la Organización; se solicitaron cotizaciones, los proveedores hicieron la demostración de las bondades de sus productos y en coordinación con la Administración se tomó la decisión de adquirir el Paquete Contable denominado “contabilidad Visual” proporcionado por la firma Sucre Byte.

Este paquete contable permite hacer el registro contable individual de los proyectos sin restricción, permite manejar diferentes monedas: bolivianos, dólares, euros. Como en todo paquete contable es suficiente realizar y registrar de manera correcta y apropiada el comprobante contable correspondiente y a partir de este registro el sistema con un menú de opciones permite obtener todos los reportes contables que la Administración y la Dirección Ejecutiva lo requieran.

Las claves de un buen paquete contable es que esté, debe estar totalmente diseñado y adaptado a todas las necesidades, capacidades y tamaño Institucional, debe contar con un servicio de mantenimiento y apoyo técnico periódico y por sobre todo debe permitir constantes actualizaciones y adecuaciones en función a los nuevos requerimientos y disposiciones legales conforme vayan evolucionando en el ámbito local.

Complementariamente y en función al presupuesto con el que cuente la organización es recomendable contar con un sistema de Recursos Humanos que permita de forma digital obtener las planillas mensuales de salarios, las planillas tributarias, planillas consolidadas de personal, por proyectos, la impresión de papeletas de pago y otros reportes específicos que son exigidos por las diferentes instancias como ser las Cajas de Salud, las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP's, Ministerio del Trabajo y otros.



De esta forma y habiendo preparado un informe a la Administración puse en su conocimiento de la necesidad de contar también con un sistema para la administración de Recursos Humanos, mismo que adquirimos de Sucre Byte y cuyo nombre es “Arquetipo de Recursos Humanos”, el mismo que cuenta con un mantenimiento técnico periódico y se actualiza a requerimiento nuestro en función a la nueva normativa que establecen el Servicio de Impuestos Nacionales y el Ministerio del Trabajo periódicamente.

#### **5.3.1.2. Plan de Cuentas:**

Otra Clave en el área contable es el denominado Plan de cuentas, el mismo que debe estar elaborado para cada Organización específica, pues hay diferentes tipos de organizaciones no gubernamentales, cada una con su particularidad, tal es el caso de Organizaciones dedicadas a temas productivos, investigación, de desarrollo, microcrédito, educación y otros; cada una con su propio plan de cuentas en el entendido que tampoco se tiene un plan de cuentas único u estándar para una ONG.

Eso sí, se debe respetar los cuatro grandes grupos de cuentas: Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos (por desembolsos recibidos), Egresos (Gastos en ejecución de diversos proyectos).

De igual forma, en TIERRA cuando ingrese al área contable, evidencie que el plan de cuentas con el que contaba la Institución no era flexible, no permitía la adición de nuevas cuentas, solo permitía una cantidad finita de cuentas auxiliares, con una limitación enorme para el caso de la adición de nuevos proveedores.

En oportunidad de la adquisición del nuevo paquete contable, se presento a la Administración una propuesta de un nuevo Plan de Cuentas a ser implementado a partir del 1º de enero de 2003, el mismo fue aceptado y a partir de esa fecha se ha estado utilizando sin problemas, el mismo se revisa en detalle cada 2 años para optimizar y actualizar las cuentas en función a las necesidades de los nuevos financiamientos y proyectos que se van ejecutando.

Ahora bien una Organización que cuenta con un paquete contable apropiado y un plan de cuentas adecuado, si no cumple otro punto clave en el área contable,

tendrá dificultades. La tarea clave a la que se hace referencia es la obligación de tener toda la contabilidad de todos los proyectos al día, solo de esta forma la unidad contable será capaz de proporcionar información pertinente y oportuna para la toma de decisiones.

### **5.3.1.3. Manual de Procedimientos:**

Este es un aspecto clave en toda Organización, porque un Manual de esta naturaleza proporciona los procedimientos básicos para el manejo de caja chica, adquisiciones, contrataciones, fondos a rendir y otros que se requieran en la ONG.

En TIERRA cuando ingrese, no había un manual de procedimientos, no estaban establecidos claramente, los reglamentos para el manejo de caja chica, adquisiciones, contrataciones, fondos a rendir; en consecuencia, una de mis primeras acciones en este aspecto fue la de establecer a través de notas internas, algunos procedimientos básicos para cada uno de los aspectos citados, socializando los mismos en talleres internos con todo el personal primero de Oficina Nacional y Regional Altiplano en la ciudad de La Paz y posteriormente visite la Regional Valles en la ciudad de Sucre y la Regional Oriente en la ciudad de Santa Cruz.

Estos procedimientos eran revisados anualmente y se actualizaban y complementaban en función a las necesidades institucionales.

En el año 2006 se contrato una consultoría para la elaboración de un Manual de Reglamentos y procedimientos administrativos específicos para la Institución, el mismo que fue implementado en la misma gestión y se constituye en uno de los documentos claves de la Organización.

El documento contiene los Procedimientos, Reglamentos Administrativos y Financieros para los siguientes procesos:

- Reglamento de Adquisiciones
- Reglamento de Contrataciones
- Reglamento de Fondos en Avance (Ver Anexos)

- Reglamento de Viáticos (Ver Anexos)
- Reglamento de Caja Chica (Ver Anexos)
- Reglamento de Personal
- Reglamento de Capacitación

## **5.4. AREA FINANCIERA**

### **5.4.1. Descripción del Área Financiera**

El área financiera, es la instancia como su nombre lo indica, encargada de velar por la salud financiera de la Organización es la que establece los lineamientos para el manejo de los fondos recibidos de los financiadores, controla la ejecución presupuestaria, reporta la liquidez de las cuentas bancarias, realiza el control de la variación del tipo de cambio de las diferentes monedas en las que los diferentes financiadores hacen el desembolso de fondos: dólares americanos, euros, dólares canadienses, coronas suecas, otras; es la encargada de gestionar y buscar nuevos financiamientos, realiza los presupuestos operativos anuales, se encarga de garantizar el presupuesto para los salarios del personal.

### **5.4.2. Debilidades en el Área Financiera**

Cuando me toco trabajar esta área de la Organización gestión 2007, pude identificar los siguientes aspectos que tenían que mejorarse: En relación al disponible, no se tenía como practica institucional, reportar a la Dirección Ejecutiva del estado de situación de la liquidez en las cuentas bancarias que en ese periodo alcanzaban a un número de 40 cuentas bancarias, se tenía como práctica los prestamos de fondos entre proyectos, realizada una consulta a nuestro Banco se evidencio que varias firmas autorizadas de personal retirado estaban vigentes, las asistentes administrativas en las Oficinas Regionales, tenían acceso irrestricto al 100% de las cuentas institucionales, el pago de salarios se lo realizaba mediante cheques y para la Regional Valles y Regional Oriente se despachaba por Courier

los cheques del pago de salarios; solo para procesos de auditorías que tenían corte semestral se hacia el control del tipo de cambio en los diferentes proyectos, los presupuestos eran elaborados casi en su totalidad por el área técnica y solo cuando el convenio y financiamiento eran aprobados, recién eran de conocimiento del Área Financiera, también en relación con el monitoreo de los presupuestos de los diferentes proyectos no se enviaban reportes del estado de ejecución presupuestaria a Dirección, Administración, Directores Regionales; si bien se elaboraba un POA Institucional a principios de cada gestión, no se tenía la práctica de elaborar el Presupuesto Operativo Institucional anual, documento complementario al anterior.

### **5.4.3. Implementación de Mejoras en el Área Financiera**

Se implementaron las siguientes acciones para resolver los problemas identificados en el área financiera:

Nuestra Organización trabaja con el Banco BISA S.A.; ahora trimestralmente se reporta a Dirección y Administración el estado de liquidez de todas las cuentas bancarias, para garantizar de solicitar con oportunidad a los financiadores los desembolsos de fondos correspondientes y así no tener que recurrir a los préstamos de fondos entre proyectos, práctica que con esta medida correctiva, redujo casi al mínimo los prestamos de fondos entre proyectos.

Se regularizo y actualizo el tema de las firmas autorizadas con nuestro Banco, de esta forma todas las firmas registradas en el banco de personal que se retiraron de nuestra Organización y que figuraban como vigentes, fueron dadas de baja, así mismo y como medida de control interno, se estableció para las Asistentes Administrativas Regionales un acceso restringido solos para las cuentas bancarias de proyectos que estaban bajo su responsabilidad en cada una de las Regionales, eliminando así su acceso al 100% de cuentas Institucionales, hecho que no correspondía, de esta forma solo están autorizados a acceder al universo de cuentas bancarias institucionales: Dirección Ejecutiva, Administración Financiera y la Responsable Nacional del área contable.

En relación al pago de salarios, que se lo realizaba girando cheques a nombre de cada uno de los 50 funcionarios de planta y que para el caso de las Regionales, además se enviaban por courier, con el consiguiente riesgo que ello representaba, se negoció con el Banco el acceso a uno de sus servicios de banca electrónica denominada “sistema e-bisa” mediante la cual era posible realizar la transferencia electrónica de los salarios al personal; de esta forma se eliminó el girar 50 cheques de forma manual, 20 de los cuales se remitían por courier a las oficinas regionales de Sucre y Santa Cruz. Ahora con el sistema e-bisa cada funcionario de planta posee una cuenta de ahorro personal con el siguiente procedimiento: con carta al Banco se apertura para cada funcionario de planta una cuenta de ahorro, la misma que a partir de ese momento pertenece exclusivamente a cada trabajador, otorgándole además una tarjeta de débito bancaria; mensualmente se les abona en sus cuentas habilitadas su salario correspondiente; de la misma forma se opera mensualmente con el personal de las oficinas regionales, realizando transferencias electrónicas con el pago de sus salarios para cada funcionario. Todo este proceso se realiza y está centralizado en Oficina Nacional, instancia responsable de realizar el pago y control de los salarios al personal a nivel Institucional en coordinación y supervisión de la Administración Financiera.

El control y monitoreo del tipo de cambio es una tarea clave en la ejecución de proyectos cuyos financiamientos se reciben casi en su totalidad, en moneda extranjera y su valor de cambio está supeditado a fenómenos macroeconómicos externos que hacen que estas monedas fluctúen constantemente en su valor de cambio, tal es el caso del euro que en los últimos tiempos, ha ido en su valor de cambio disminuyendo de forma preocupante; por ejemplo si se firma un convenio por 100.000 euros para dos años de proyecto, con un tipo de cambio (Euro/Boliviano) de 7.35, a la fecha de firma de convenio, nosotros presupuestamos recibir en moneda local la suma total de Bs 735.000.- sin embargo, con la constante caída del euro, se prevé que el tipo de cambio al término del primer año de proyecto disminuya a una tasa de cambio de 7.21 lo que va implicar que solo recibiremos Bs 721.000.-, teniendo que ajustar en nuestro presupuesto un déficit de Bs 14.000.- que dejaremos de recibir por el diferencial cambiario negativo; estas situaciones se presentan constantemente y se requiere de hacer un monitoreo permanente del tipo de cambio. Un

punto clave, es realizar esta tarea con todos los proyectos en el momento que se recibe un desembolso de cada financiador, el Banco proporciona el tipo de cambio y con ese dato ya se tiene claridad sobre nuestro presupuesto en moneda nacional, que como acción inmediata se debe ajustar a la nueva realidad, analizando y tomando acciones oportunas en las diferentes partidas presupuestarias, principalmente en la partida de salarios que casi siempre es la que mayormente se ve afectada por la disminución de presupuesto.

Es clave que en la elaboración de todo presupuesto, cuando se está gestionando un nuevo proyecto, participen de manera coordinada el Área Técnica y el Área Financiera, solo así se va garantizar de tener un presupuesto consistente y que considere todas las partidas presupuestarias necesarias; esta debe ser siempre una tarea conjunta. Cuando no sucede aquello, suele pasar que los presupuestos aprobados en convenio no consideran partidas para gastos administrativos clave como ser: gastos bancarios, costos de auditoría, seguros del personal, seguro para vehículos, gastos de mantenimiento de vehículos y otros que son necesarios para el desarrollo de cualquier proyecto, siempre que este considere en su ejecución la realización de trabajo de campo.

No es suficiente la elaboración de la Planificación Operativa Anual “POA” del siguiente año, al final de una gestión y/o al principio de la nueva gestión, pues con esta acción solo se está realizando la planificación de las actividades del año; el elemento clave complementario es la preparación del Presupuesto Operativo “PO”, el mismo que permitirá conocer, con qué presupuesto se cuenta para realizar todas las actividades planificadas en el POA.

El presupuesto operativo dimensionara la cantidad de actividades a realizar, así como el dato de cuanto presupuesto se tiene para cubrir los gastos de personal, cuanto para gastos administrativos y cuanto para gastos operativos.

## **5.5. ÁREA ADMINISTRATIVA**

### **5.5.1. Descripción del Área Administrativa**

El área administrativa a través del Administrador Financiero, es la encargada de velar todos los temas administrativos en la Organización: es responsable de la administración del personal, administración de los activos fijos, velar por la aplicación del Reglamento Interno de personal de la Institución; es la encargada de todos los procesos administrativos de adquisiciones, contrataciones, servicios básicos, velar por el buen funcionamiento de las oficinas, coordinar con todos Directores Regionales, el adecuado funcionamiento administrativo de las oficinas regionales. Se encarga de realizar las solicitudes de fondos ante los financiadores, enviar oportunamente los informes financieros y narrativos en coordinación con las direcciones regionales, es la persona de contacto ante todos los financiadores y está facultado para discutir y acordar sobre temas financieros con ellos; se encarga de velar que la Organización cumpla con toda la normativa legal vigente ante el Servicio de Impuestos Nacionales, Ministerio del Trabajo, Administradora del Fondo de Pensiones (AFP's), Caja Petrolera de Salud (CPS), Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), Honorable Alcaldía Municipal (HAM), Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) y además cuidar de todos los bienes institucionales en calidad de apoderado de la Institución.

En el mes de abril de 2012, por concurso de meritos y luego de vencer una rigurosa etapa de selección de personal mi persona fue designada como “Administrador Financiero” de TIERRA.

### **5.5.2. Identificación de Problemas en el Área Administrativa**

Ya en el ejercicio de funciones identifique algunos aspectos que requerían de atención pronta y acciones urgentes:

El Reglamento Interno del Personal no se encontraba actualizado con la nueva normativa laboral vigente, el detalle de inventario de activos fijos tenía una data de la gestión 2009 y no se había actualizado el mismo desde esa fecha, si bien cada proyecto tenía un archivo individual, no se tenía un archivo centralizado con documentación física y

digital fundamentalmente de todos los proyectos concluidos y en ejecución, fruto de aquello nuestro Registro de ONG ante el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), no estaba actualizado; estaba pendiente concluir el trámite de hacer aprobar los planos modificados de Oficina Nacional ante el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, existían muchos préstamos de fondos entre proyectos en atención a que no se gestionaban oportunamente los desembolsos de fondos ante los financiadores, no se contaba con un procedimiento claro para la impresión de publicaciones.

### **5.5.3. Implementación de Mejoras en el Área Administrativa**

El Reglamento Interno de una Organización es una de las herramientas clave para el control y administración del personal, para que su uso sea óptimo debe estar actualizado en su contenido con toda la normativa legal laboral vigente en el territorio nacional, de esta forma se contrato al Bufete Aguirre, para que realice la actualización de nuestro Reglamento Interno de Personal, mismo que a la fecha se encuentra debidamente actualizado. También se reviso en detalle el Manual de funciones y se actualizo el documento.

En referencia al Inventario de Activos Fijos se contrato una consultoría para que realice primero la actualización de los inventarios y paralelamente el revaluó técnico de activos fijos para contar con un detalle de inventario de activos fijos completamente actualizado. Además se incorporo en el sistema contable, un modulo de activos fijos de tal forma de cargar en él, todo el detalles de inventarios vigente. De esta forma toda nueva adquisición será registrada contablemente y dada de alta en el sistema de activos fijos habilitado para el efecto, el mismo que proveerá de información sobre la situación de los activos fijos, por oficinas regionales, por categorías, por fuente de fondos.

Un documento que debe ser actualizado periódicamente, cada cuatro años es el Certificado de Registro Único de ONG`s el mismo que es otorgado por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE); para nuestro caso, el mismo no se había renovado desde la gestión 2002, este trámite de renovación duro más de dos años y



medio, recién hacia finales del año 2014 obtuvimos el certificado actualizado con vigencia I hasta septiembre de 2017. Este es un requisito que todas las ONG`s deben cumplir con el Estado Plurinacional de Bolivia y que por lo burocrático del trámite y el excesivo requerimiento de documentación en el proceso de renovación, el mismo se alarga casi siempre en más de 1 año, en algunos casos hay instituciones colegas que llevan haciendo el trámite de renovación por más de cinco años sin haberlo concluido hasta la fecha.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLMP), a través de la unidad correspondiente, estableció el programa de regularización de planos de los bienes inmuebles en la ciudad de La Paz, programa al cual nos acogimos y con un trámite que duro casi 6 meses, conseguimos hacer aprobar los planos de nuestras oficinas, para este efecto se contrato los servicios de una arquitecta, la misma que reelaboro los planos existentes, para que los mismos cumplan con todos los requerimientos formales vigentes exigidos por el GAMLMP. Al ser una institución sin fines de lucro TIERRA hizo el trámite de exención del pago de impuestos y patentes a los bienes inmuebles ante la Honorable Alcaldía Municipal (HAM), quienes a través de una Resolución, nos otorgaron la exención del pago anual de impuestos y patentes municipales a los bienes inmuebles, sin embargo, cada año se debe realizar el trámite de certificación de la exención para obtener la constancia de pago del impuesto con importe cero, para cumplimiento del deber formal.

En una Organización como la nuestra es clave, la liquidez de fondos para desarrollar todas las actividades planificadas en los diferentes proyectos, de tal forma que es tarea fundamental de la Administración, garantizar liquidez para ejecutar los presupuestos, por tanto, para garantizar lo expuesto, es clave la gestión de fondos (desembolsos), con la oportunidad debida y la presentación de informes financieros a los financiadores en las fechas establecidas en los diferentes convenios, solo así se garantizara la disminución de los prestamos de fondos entre proyectos, práctica que no es nada saludable para una ONG.

Como centro de investigación TIERRA, realiza la publicación de varios textos, revistas, material de capacitación, cartillas, estudios de investigación y otros, los mismos que por el afán de cumplir los plazos y fechas establecidos en el POA, se ejecutan

en tiempo record, muchas veces sin cumplir con los procedimientos establecidos; en consecuencia, a través de una Nota Interna, se ha establecido un conducto regular, asignando personal responsable, para garantizar que toda publicación a ser impresa cumpla con todas las formalidades administrativas y que además sea un producto de calidad; la nota interna referida, previa su publicación fue discutida, acordada y consensuada con la unidad de comunicación, unidad de investigación y la Administración Financiera.

## **6. MARCO NORMATIVO:**

### **6.1. Código Civil**

- De las Personas Individuales
- De las Personas Colectivas
- De los Contratos a Particulares
- De la Garantía Patrimonial de los Derechos
- De la Prescripción y de la Caducidad
- De los Registros Públicos

### **6.2. Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas**

- Norma de Contabilidad 1: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Norma de Contabilidad 2: Tratamiento Contable de Hechos Posteriores al Cierre del Ejercicio
- Norma de Contabilidad 6: Tratamiento Contable de las Diferencias de Cambio
- Norma de Contabilidad 8: Consolidación de Estados Financieros

- Norma de Contabilidad 12: Tratamiento Contable de Operaciones en Moneda Extranjera

### **6.3. Ley de ONG's**

- Ley N° 351
- Reglamento de la Ley 351
- Obtención del Certificado de Registro de personalidad Jurídica

### **6.4. Código Tributario**

- Aplicaciones Técnicas, legales y contables de los Tributos
- El sistema tributario Boliviano y las Normas Internacionales de información

### **6.5. Ley General del Trabajo**

- Legislación Laboral Boliviana
- Artículo 12
- Escala de Vacaciones
- El bono de Antigüedad

### **6.6. Reglamento de la Ley General del Trabajo**

- La jornada de Trabajo
- Los Descansos Anuales
- Plan de Seguridad ocupacional e Higiene
- Código Procesal del Trabajo

### **6.7. FASB 116**

- Organizaciones No Gubernamentales

## 7. BIBLIOGRAFIA:

- MGS. Jorge Valdez Montoya/1° Edición 2012/El Sistema tributario Boliviano y las Normas Internacionales de Información Financiera
- Dr. Marco Antonio Dick/Sexta edición 2014/El Manual Práctico Laboral
- Dr. Marco Antonio Dick/ Cuarta Edición 2009/Legislación Laboral Boliviana
- U.P.S. Editorial s.r.l./Primera Edición 2005/Código de Seguridad Social
- Morales Guillen, Carlos/Primera Edición 1997/Código Civil Concordado y Anotado

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**REGLAMENTO**

**FONDO DE CAJA CHICA**

**Artículo 1 (OBJETO)**

El Fondo de Caja Chica, tiene por objeto cubrir aquellos gastos menores de urgencia y que no requieren la tramitación del proceso de compra habitual.

**ARTÍCULO 2.- (RESPONSABILIDAD)**

- I. La/el Contador para la Oficina Nacional y la/el Asistente Administrativo para las Oficinas Regionales y/o Proyectos Especiales, autoriza las solicitudes a través del Formulario N° 1 de adquisiciones y/o Consultorías.
- II. La/el Responsable de Caja Chica, Asistente de Oficina para la Oficina Nacional y la/los Asistentes Administrativos para las Oficinas Regionales y/o Proyectos Especiales son responsables del descargo y de la solicitud de reposición al Contador, asimismo del manejo y la rendición de gastos así como de sus registros al/la Contador de la Gerencia Nacional.
- III. La/el Contador, asignará los fondos, de acuerdo a detalle de Fondo de Caja Chica aprobado a las Oficinas Regionales y/o Proyectos Especiales. Asimismo es responsable de la revisión, aprobación del descargo y de la reposición de fondos a nivel nacional.
- IV. La/el Responsable de Caja Chica, será el directo responsable de la aplicación del presente reglamento y de las disposiciones y procedimientos vigentes que norman su funcionamiento.
- V. La/el Responsable de Caja Chica, deberá ser un funcionario de planta de TIERRA. No se permite atender requerimientos relacionados con:
  - a) Concesión de préstamos
  - b) Cambio de cheques personales
  - c) Donaciones y ayudas económicas al personal

**Artículo 3 (CREACIÓN, APERTURA Y CIERRE)**

- a) La creación del Fondo de Caja Chica se realizará al inicio de cada semestre de actividades de TIERRA y/o al inicio de un nuevo financiamiento.
- b) La apertura del Fondo de Caja Chica se realizará mediante la emisión de un comprobante de contabilidad y un cheque girado a la orden del funcionario Responsable de Caja Chica.

- c) El Fondo de Caja Chica deberá ser cerrado al final de cada semestre. Si a la finalización del semestre, existieran saldos no utilizados, estos serán depositados en las cuentas correspondientes a cada proyecto que utiliza Fondo Caja Chica, comunicada por el funcionario responsable de su manejo.
- d) Toda reposición se efectuará a la presentación y aprobación de la rendición de cuenta documentada.

#### **Artículo 4 (MONTO ASIGNADO Y DOCUMENTOS DE RESPALDO DE CAJA CHICA)**

El Fondo de Caja Chica será de un máximo de Bs. 1.500.- (Un mil quinientos 00/100 Bolivianos), el mismo es definido de acuerdo a las necesidades operativas de cada Regional o Proyecto en la Oficina regional, en base al promedio de número de reposiciones mensuales estimadas.

El monto máximo de cada compra de bien y/o servicio a realizar será de Bs. 500.- (Quinientos 00/100 Bolivianos) y serán respaldados con la siguiente documentación:

- a) Formulario N° 1 de adquisición y/o consultorías de las unidades solicitantes, autorizado por el/la Contador en la Oficina Nacional y la/los Asistentes Administrativos en las Regionales y/o Proyectos Especiales y presentado al/la Responsable de Caja Chica.
- b) Por cada desembolso el Responsable de Caja Chica llenará un recibo de Caja Chica pre-numerado correlativamente conteniendo los siguientes datos:
  - a. Lugar y Fecha de la operación
  - b. Importe del gasto
  - c. Descripción de gasto y Razón social o proveedor
  - d. Nombre y firma del Responsable de Caja Chica
  - e. Nombre y firma del funcionario que autoriza el Fondo de Caja Chica
  - f. Nombre y firma de conformidad del funcionario solicitante
  - g. Información de uso exclusivo de contabilidad

El Responsable de Caja Chica efectivizará la cancelación en base a la solicitud debidamente autorizada.

- c) A cada recibo deberá acompañar la factura a nombre de la Fundación TIERRA, con NIT 1001027026, excepto en los casos que no se pueda obtener la misma, como: servicio de transporte, gastos judiciales u otros necesarios realizados en el área rural, en los cuales por su naturaleza no se emiten facturas. Estos gastos necesariamente deben tener el visto bueno del Contador o Asistente Administrativo.
- d) Cuando se trate de proveedores que se encuentren en el Régimen Simplificado, se adjuntará como respaldo los formularios correspondientes de acuerdo al régimen tributario que corresponda.

- e) Los recibos de Caja Chica con registro errado serán anulados, con el fin de mantener constancia y correlatividad con los mismos.
- f) El importe de cada desembolso o reposición no debe exceder el límite establecido en el presente reglamento.
- g) Con los Fondos de Caja Chica no se podrán realizar adquisiciones de activos fijos.

**Artículo 5. (RENDICIÓN DE CUENTAS Y REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA)**

- a) Ejecutada la totalidad del Fondo de Caja Chica, la/el responsable de Caja Chica tendrá cinco (5) días hábiles para realizar su rendición de cuentas documentada.
- b) La/el Responsable de Caja Chica podrá efectuar una rendición de cuentas documentada (recibos y descargo), cuando la ejecución del fondo alcance el 70%.
- c) La/el Responsable Caja Chica elaborará un resumen de las facturas correspondientes a los gastos efectuados y las adjuntará a la rendición de cuentas, a través de un libro diario de descargo o Formulario N° 2 de descargo que deberá mantener numeración correlativa, fecha, denominación del proveedor, el número y el importe de cada factura. Registrados de manera oportuna los pagos realizados, cuyo saldo del período será igual al efectivo.
- d) Las rendiciones de cuentas serán cotejadas con este registro y el movimiento será cerrado a la presentación de cada descargo.
- e) La/el Responsable del Caja Chica deberá verificar y controlar que los gastos rendidos cuenten con los documentos de respaldo suficientes, los cuales deben ser adecuadamente archivados.
- f) La /el Contador será el encargado a nivel nacional de recibir la rendición de cuentas, de verificar y controlar el manejo del Fondo de Caja Chica, así como de efectuar su registro contable correspondiente.

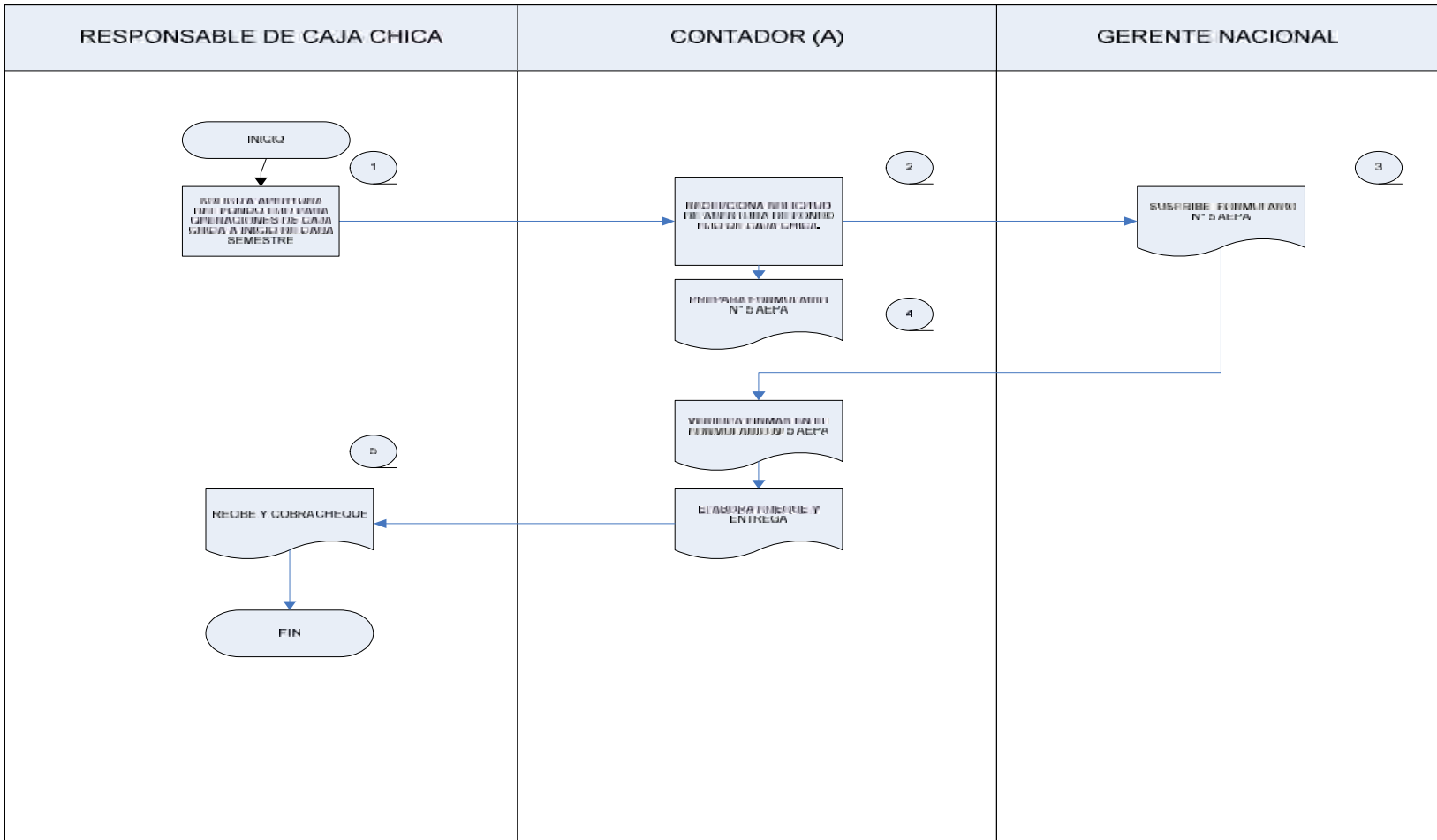
**Artículo 6 (CONTROL INTERNO)**

Independientemente de lo establecido en el presente Manual y a efectos del control interno, el Gerente Nacional o Director Regional o Gerente de Proyecto designa a un (a) funcionario para efectuar arquezos para cada periodo de preauditoria y auditoria final. Asimismo podrá realizar arquezos sorpresivos en forma periódica.



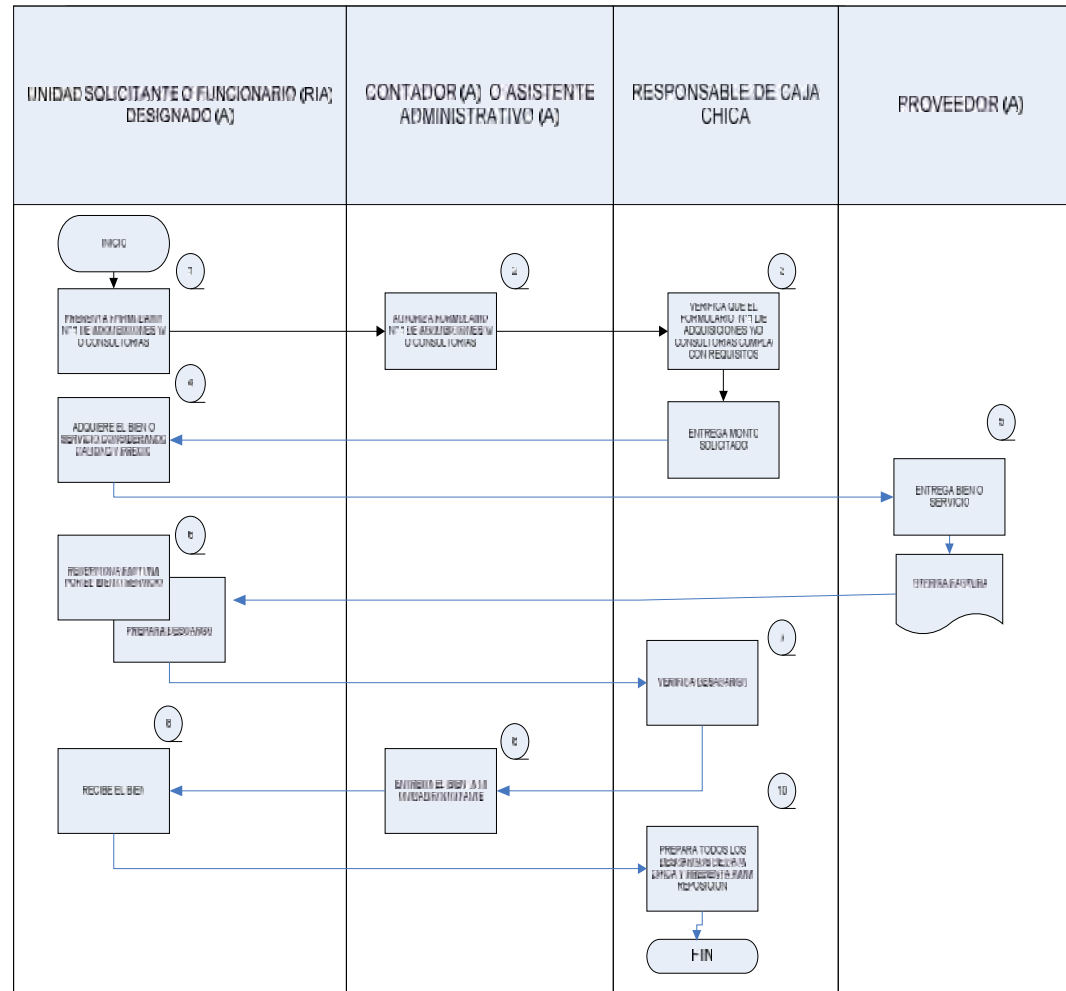
## ANEXO 2

### PROCEDIMIENTO N° 1 APERTURA CAJA CHICA



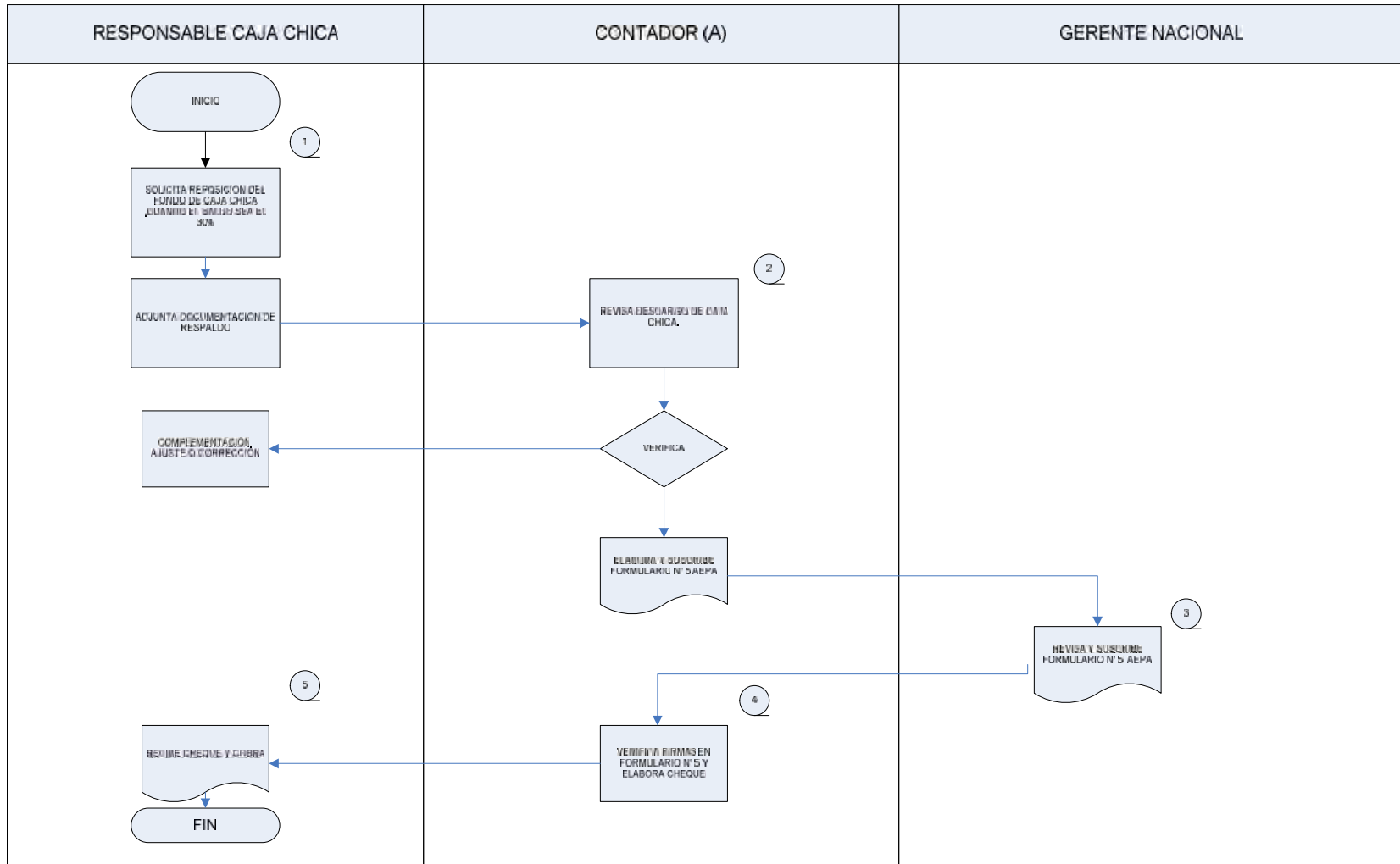
## ANEXO 2

### PROCEDIMIENTO N° 2 MANEJO DE CAJA CHICA



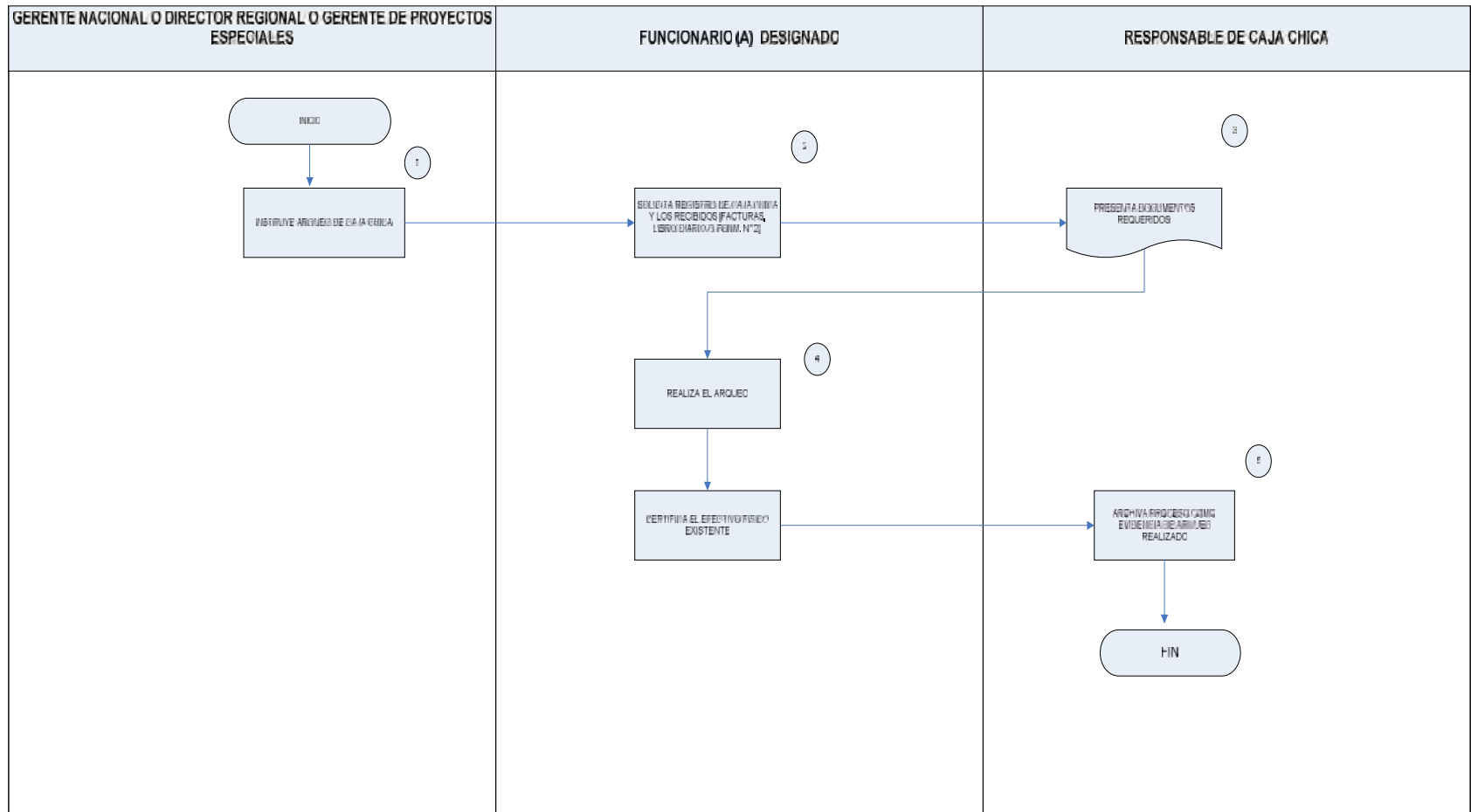
## ANEXO 2

### PROCEDIMIENTO N°3 REPOSICIÓN CAJA CHICA



## ANEXO 2

### PROCEDIMIENTO N° 4 ARQUEO DE CAJA CHICA



### **ANEXO 3**

#### **REGLAMENTO**

#### **FONDOS EN AVANCE**

##### **Artículo 1 (OBJETO)**

El presente Manual tiene el objeto de constituir un instrumento técnico de control para el descargo de fondos en avance. Establece el marco de referencia necesario para regular y normar su manejo.

##### **Artículo 2 (RESPONSABILIDAD)**

- I. El/la Gerente Nacional o Directores Regionales o Gerente de Proyecto autoriza las solicitudes de fondos en avance.
- II. Los funcionarios solicitantes son responsables del descargo ante el/la Contador y Asistentes Administrativos.
- III. El/la Contador y/o Asistentes Administrativos asignará fondos en avance de acuerdo a la solicitud aprobada. Asimismo es responsable de la revisión y aprobación del descargo.
- IV. El/la funcionario solicitante de fondos en avance será el directo responsable de la aplicación del presente reglamento y de las disposiciones y procedimientos vigentes que norman su funcionamiento.
- V. El/la funcionario solicitante deberá ser empleado de planta de TIERRA.

El incumplimiento de la normativa del presente reglamento, determinará que los funcionarios se constituyan en deudores de la entidad.

##### **Artículo 3 (ALCANCE)**

Este Manual será de uso y aplicación obligatoria para todos los/las funcionarios que reciban recursos bajo el concepto de “fondos en avance”.

##### **Artículo 4 (OBJETIVOS)**

Los objetivos del presente Manual son:

- a) Contar con una herramienta normativa que permita optimizar su manejo.
- b) Lograr que todos los funcionarios rindan cuenta de los recursos recibidos por concepto de fondos en avance.

**Artículo 5 (SOLICITUD DE FONDOS EN AVANCE)**

Para solicitar fondos en avance se deberá llenar el requerimiento en el Formulario N° 2 de Solicitud de Fondos en Avance.

**Artículo 6 (MONTO MÁXIMO DE DESEMBOLSO)**

Teniendo en cuenta que se trata de un fondo constituido y destinado a la atención exclusiva de **“talleres, seminarios y otros similares en la ejecución de proyectos de TIERRA que por circunstancias apremiantes no se pueden ejecutar bajo los procedimientos habituales”**, el monto máximo a desembolsar para Fondos en avance, será hasta **Bs 14.200.- (Catorce mil doscientos 00/100 Bolivianos)**.

Cuando se requiera de un importe mayor estos deben ser autorizados por el Gerente Nacional o Directores Regionales o Gerente de Proyecto.

**Artículo 7 (PLAZOS)**

Con el objeto que la Gerencia Nacional pueda procesar el trámite con el suficiente tiempo, todo requerimiento deberá ser presentado a través del Formulario N°2 de Solicitud de Fondos en Avance, el cual deberá estar autorizado por el/la Gerente Nacional con anticipación de (2) dos días hábiles, salvo casos urgentes justificados.

**Artículo 8 (PRESENTACIÓN DE DESCARGOS)**

El descargo de la utilización de Fondos en avance, deberá ser presentado al/la Contador o Asistente Administrativo en el Formulario N° 3 de Descargo de Fondos en Avance, con el visto bueno del Gerente Nacional o Director Regional o Gerente de Proyectos Especiales adjuntando facturas y toda documentación que respalde los gastos realizados.

La siguiente documentación (en originales), deberá ser adjuntada al Formulario N° 3 de Descargo de Fondos en Avance suscrita por el responsable del fondos en avance y autorizado por el/la Gerente Nacional para la Oficina Nacional, por el/la Director Regional para las Regionales y por el Gerente de Proyecto Especiales para los Proyectos Especiales; para todo descargo según el siguiente orden:

- a) Facturas originales de gastos efectuados. Dichas facturas deberán estar emitidas a nombre de la Fundación TIERRA con el NIT 1001027026.
- b) En el caso de talleres, seminarios u otros similares deberá adjuntar la lista suscrita de los participantes, folletos y comunicados sobre el mismo.
- c) Excepcionalmente cuando el/la funcionario no puede obtener facturas, casos en los cuales por su naturaleza no emiten facturas, presentara recibos debidamente documentados y necesariamente deberán tener el visto bueno del superior jerárquico.
- d) Para estos casos la entidad actuará como agente de retención, siempre y cuando el descargo se realice en los periodos que contempla la normativa tributaria vigente

### **Artículo 9 (SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE FONDOS)**

En caso que el/la funcionario hubiera excedido los gastos con autorización de su inmediato superior, podrá recabar el reembolso respectivo, a través de la solicitud de reembolso de fondos que deberá ser aprobada por el/la Gerente Nacional o Director Regional o Gerente de Proyecto a través del Formulario N° 4 de Reembolso de Fondos en Avance.

### **Artículo 10 (FORMA Y PLAZOS DE PRESENTACIÓN DE DESCARGOS)**

Considerando que la declaración de impuestos se realizan hasta el 15 de cada mes, los descargos deberán ser presentados al/la Contador o Asistente Administrativo en el plazo no mayor a los cinco (5) días hábiles de concluida la actividad. Su presentación deberá ser efectuada considerando los siguientes aspectos:

- a) La documentación de descargo deberá ser remitida a la Gerencia Nacional, debidamente suscrita por el/la responsable.
- b) Bajo ningún concepto se realizará un reembolso de gastos por actividades que no han sido autorizadas por el Gerente Nacional o Director Regional o Gerente de Proyectos Especiales.
- c) La documentación de descargo deberá llevar las firmas necesarias de acuerdo a lo previsto.
- d) La documentación de descargo no deberá contener tachaduras, borrones ni enmiendas.
- e) Las facturas emitidas por los proveedores de bienes y otros servicios, deberán ser emitidas a nombre de la Fundación TIERRA, con NIT 100102
- f) Los descargos deberán corresponder al 100% de los fondos entregados. De existir saldos no ejecutados, éstos deberán ser depositados en la cuenta bancaria señalada por el responsable de la unidad de contabilidad.
- g) Si el responsable solicitante de fondos en avance, presenta los descargos en un plazo mayor al establecido, cancelará los impuestos de ley con sus recursos.
- h) No se otorgaran nuevos fondos en avance en ningún caso a los funcionarios que no hubiesen realizado sus descargos

### **Artículo 11 (PROHIBICIONES)**

Manteniendo la relación que debe existir con los objetivos del presente documento, se establecen las siguientes restricciones:

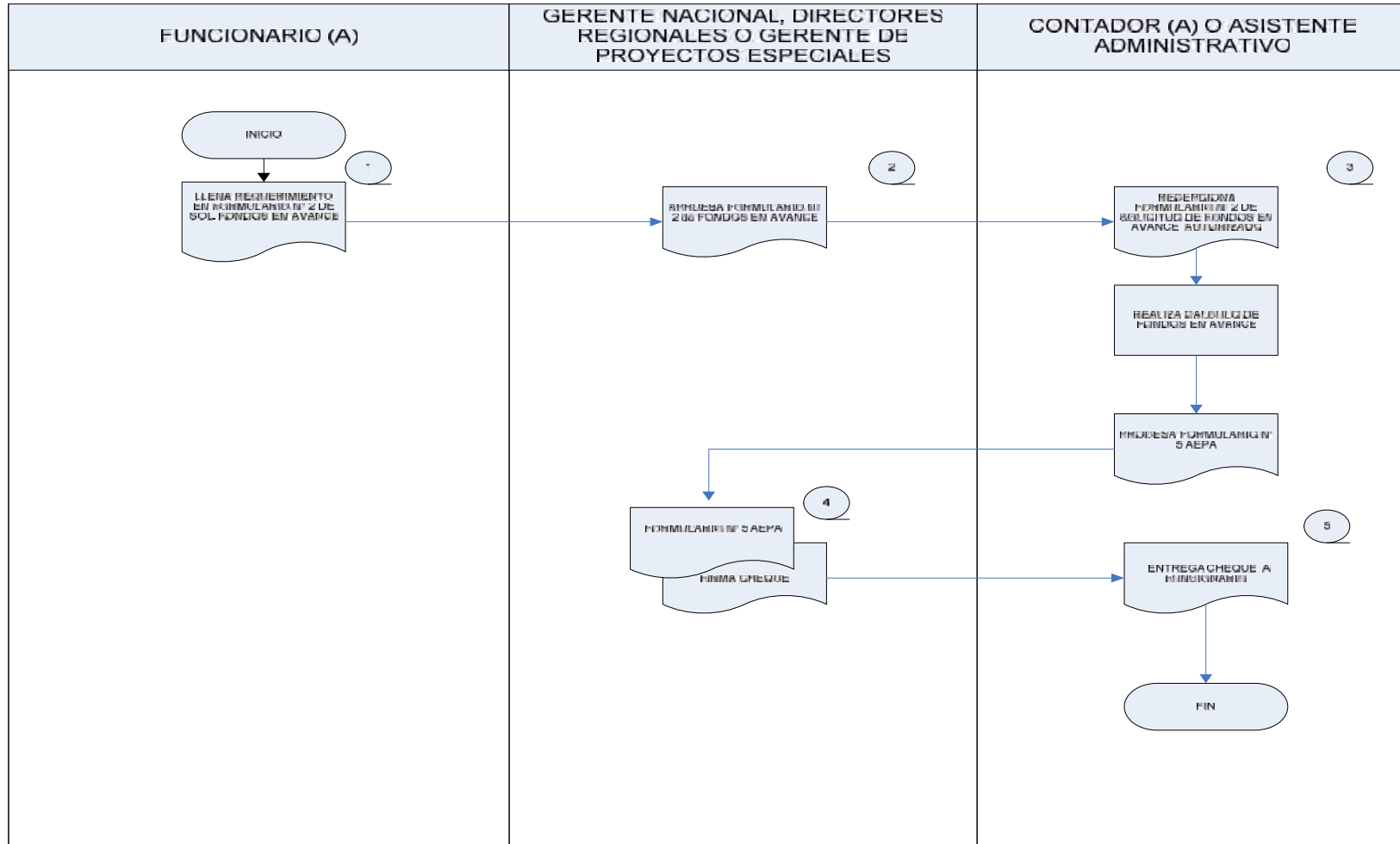
- a) El monto de recursos con fondos en avance deberá ser utilizado en la actividad para la cual fue solicitada y autorizada.
- b) Ningún funcionario podrá ejecutar o comprometer gastos con fondos en avance más allá de los montos asignados sin autorización.

- c) No se podrán efectuar concesión de préstamos y anticipos de sueldos al personal sea cual fuere la jerarquía del solicitante, pago a médicos particulares, obsequios, premios, gastos de prensa por saluciones, homenajes, ayudas económicas y gastos particulares.



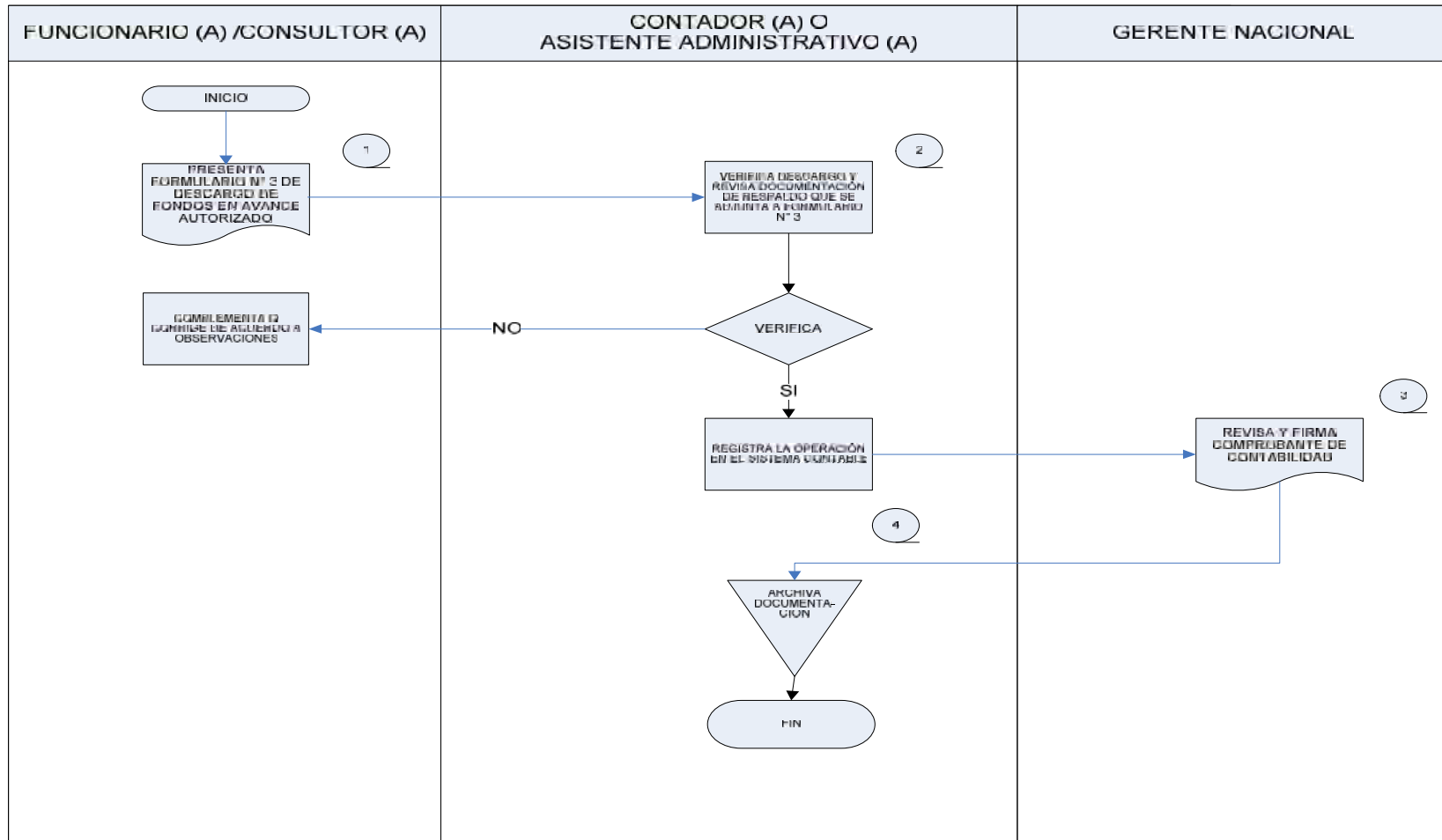
## ANEXO 4

### PROCEDIMIENTO N° 1 SOLICITUD FONDOS EN AVANCE



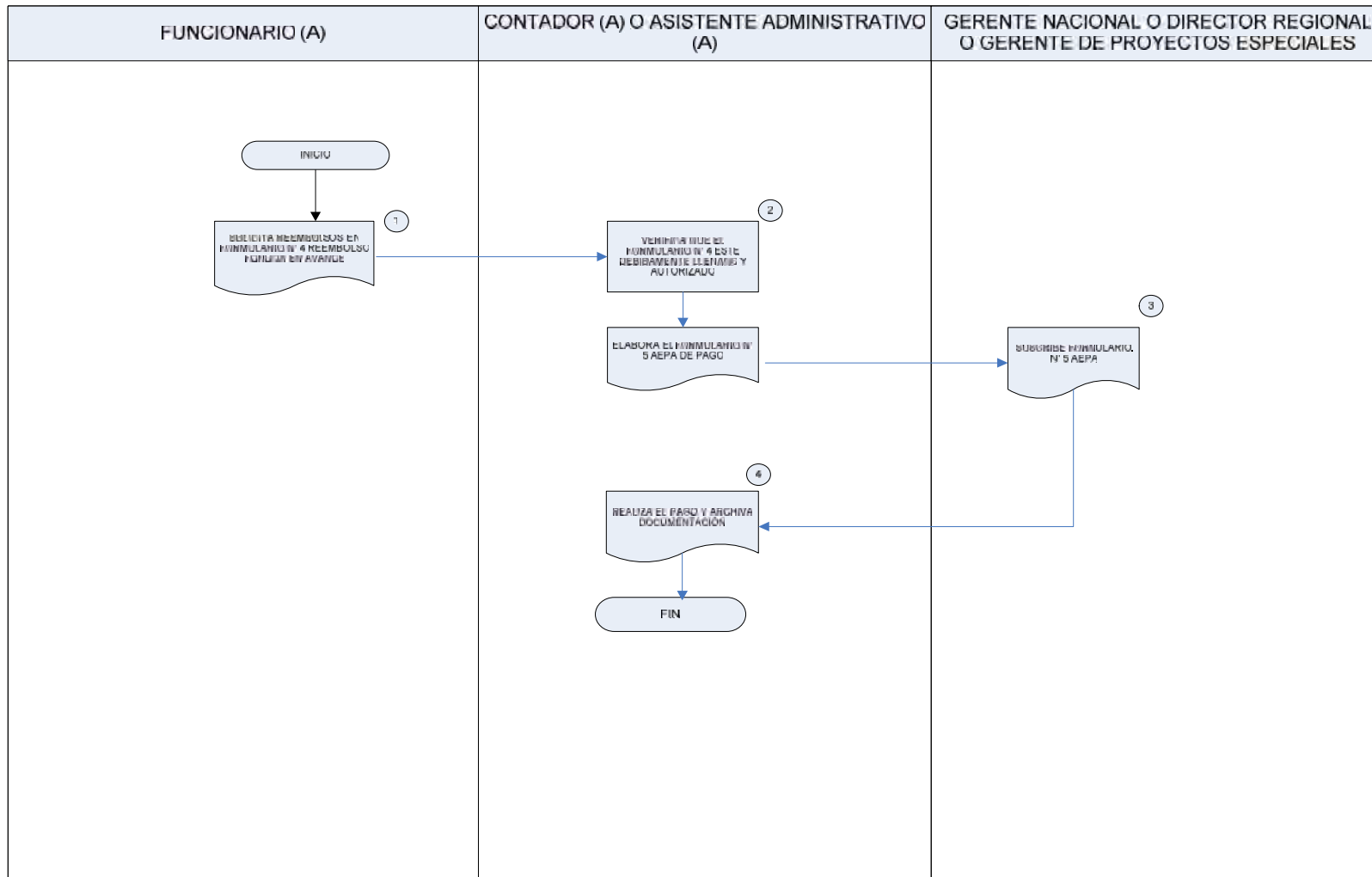
# ANEXO 4

## PROCEDIMIENTO Nº 2 PRESENTACIÓN DE DESCARGOS



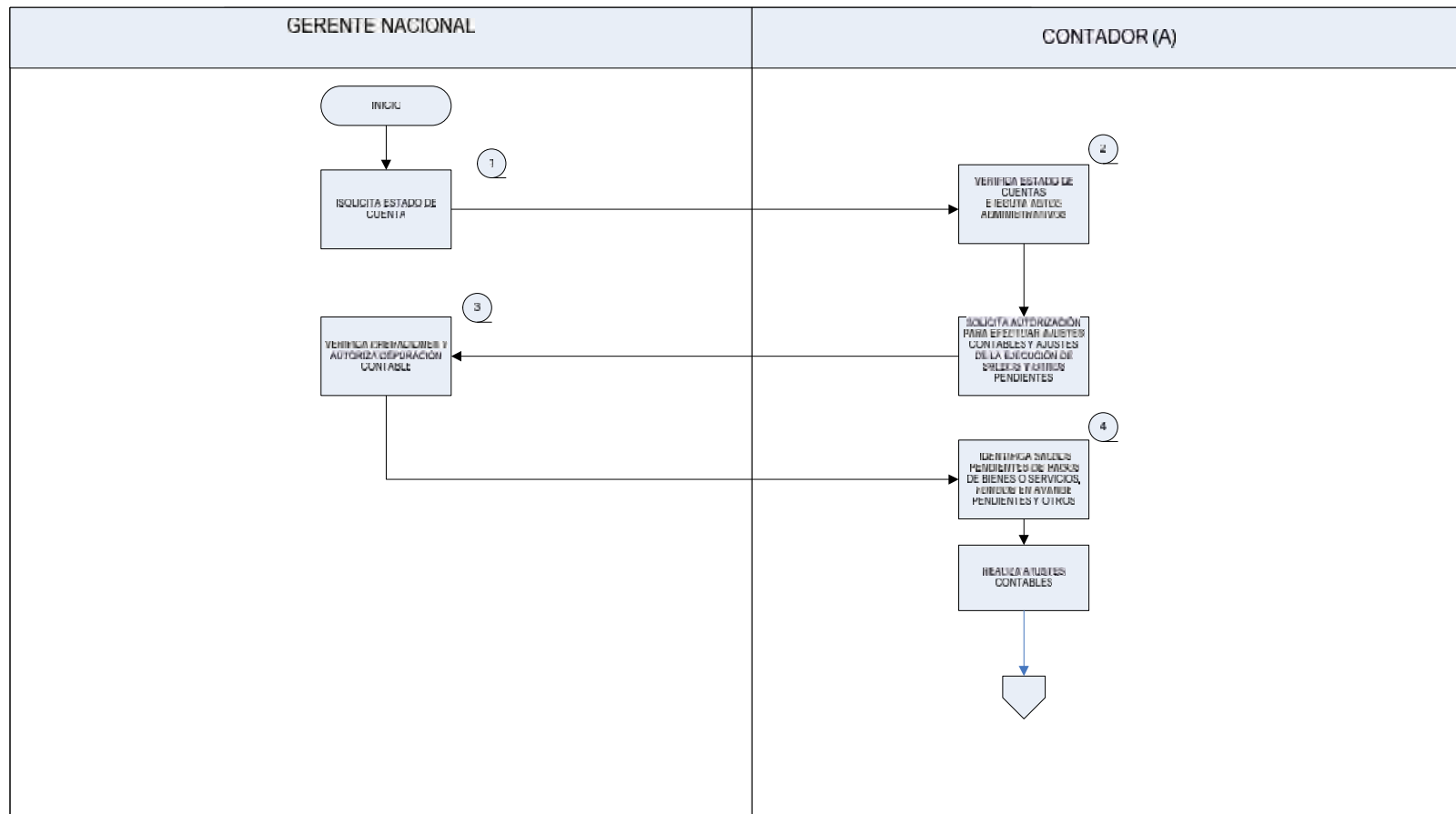
## ANEXO 4

### PROCEDIMIENTO N° 3 REEMBOLSO FONDOS EN AVANCE



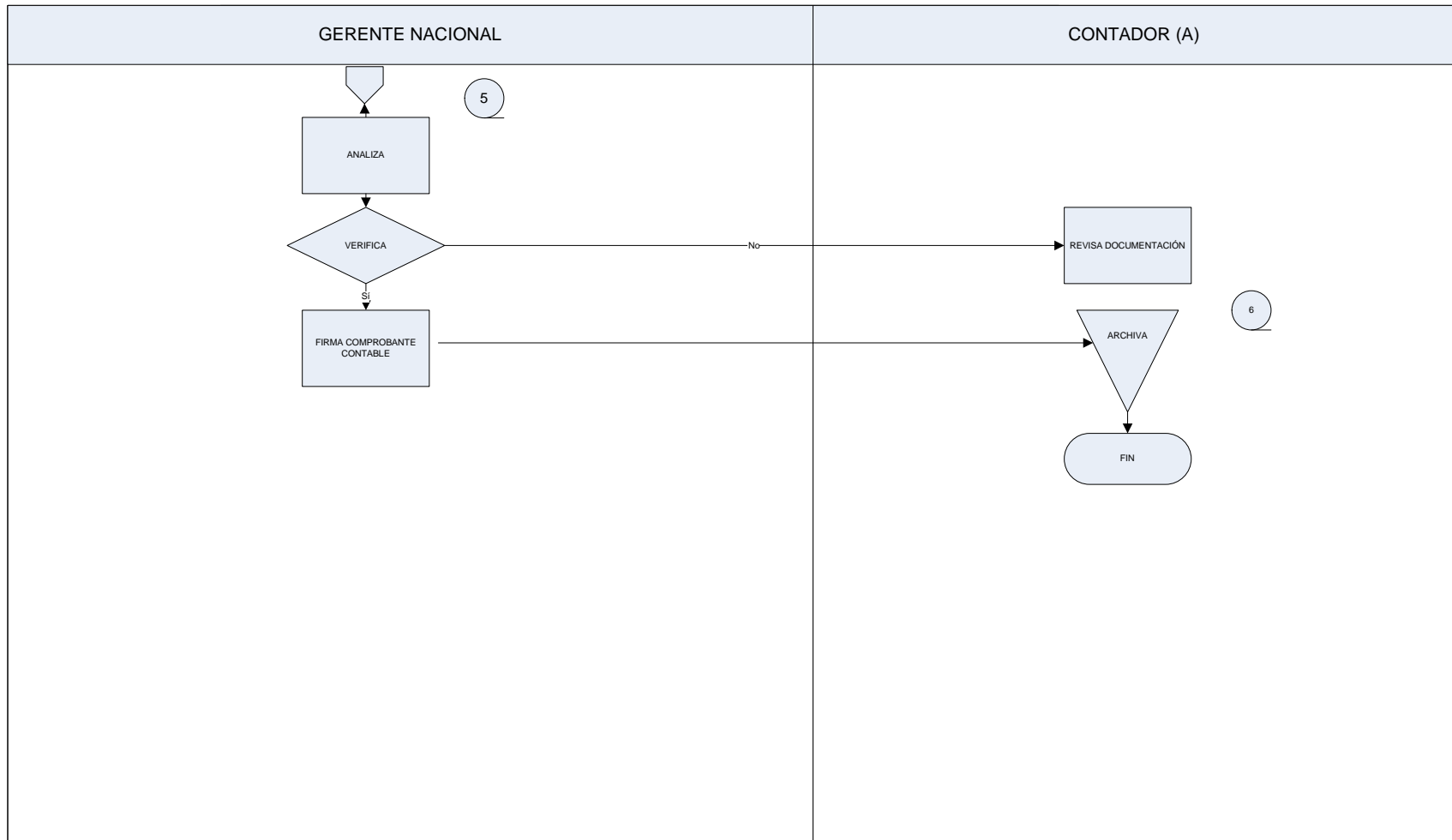
# ANEXO 4

## PROCEDIMIENTO N° 4 SALDOS POR DEPURAR



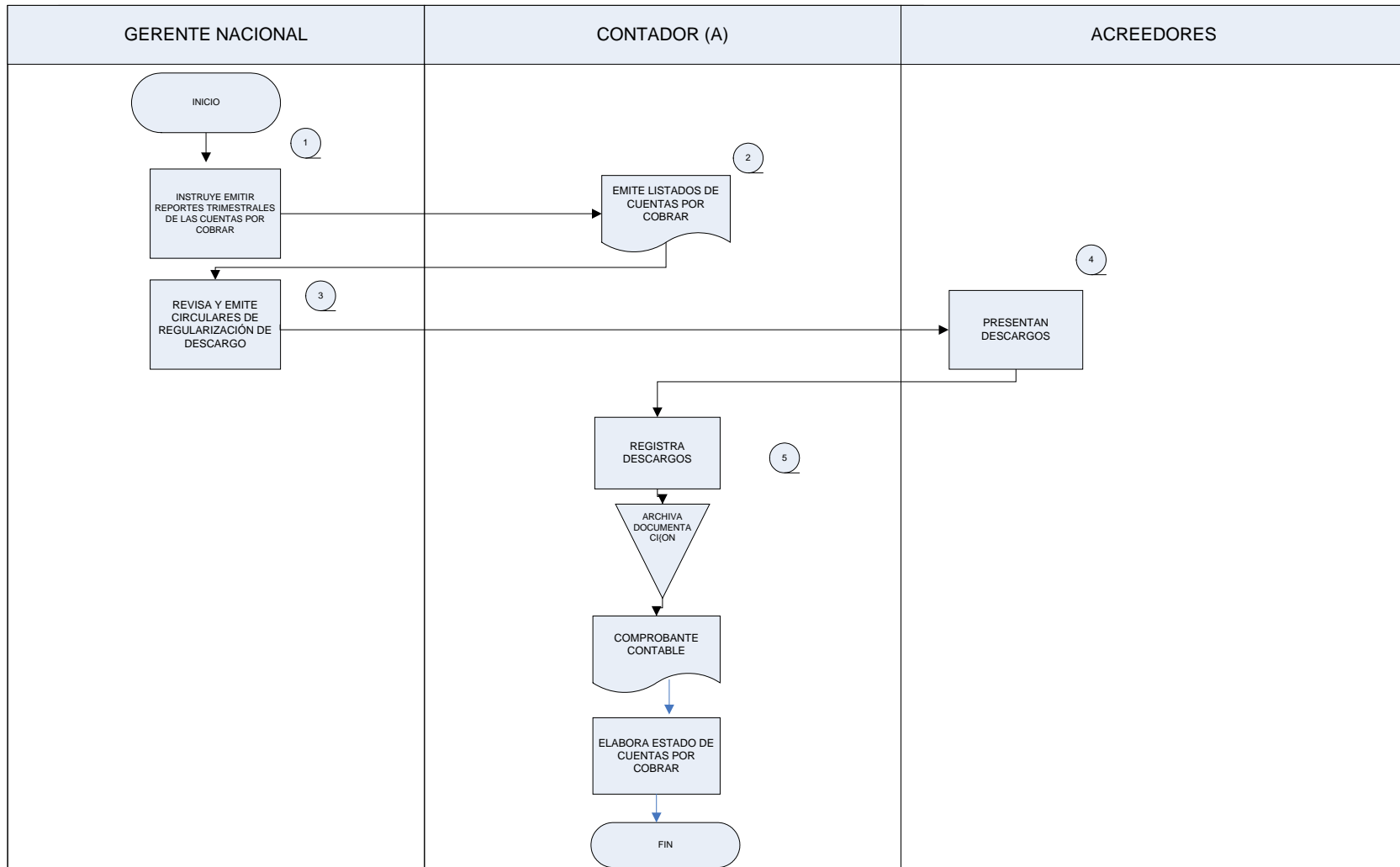
# ANEXO 4

## PROCEDIMIENTO Nº 4 SALDOS POR DEPURAR



# ANEXO 4

## PROCEDIMIENTO Nº 5 CUENTAS POR COBRAR



**ANEXO 5**

**REGLAMENTACIÓN DE  
PASAJES Y VIÁTICOS**

**Artículo 1. (OBJETO)**

Normar el proceso de asignación de Pasajes y viáticos por viajes al interior y exterior del país para las (os) funcionarias (os) de planta y las consultoras (es) de TIERRA, uniformar la modalidad y plazos para la presentación de informes y rendición de cuentas.

**Artículo 2. (ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN)**

Es de cumplimiento y aplicación obligatoria para todas las (os) funcionarias (os) de planta y consultoras (es) de TIERRA.

El monto otorgado por concepto de viáticos a las (os) funcionarias (os) o consultoras (es) comprende los gastos de movilidades, pago impuestos de embarque aeronáutico o terrestre, alimentación y hospedaje y otros gastos relacionados al viaje oficial.

**Artículo 3. (AUTORIZACIÓN DE VIAJES OFICIALES)**

Para la realización de viajes oficiales al interior del país y la tramitación respectiva de pasajes y viáticos, el personal de planta y las (os) consultoras (es) de la Fundación deberán presentar el Formulario N° 11 de solicitud de fondos para viaje autorizado para la oficina nacional por el Gerente General, para las regionales por el Director Regional y para los Proyectos Especiales por el Gerente de Proyecto.

El formulario de solicitud de fondos para viaje contiene la siguiente información:

- Nombre completo y cargo de la funcionaria (o) de planta o consultor (a)
- Nombre del Proyecto, en el caso de oficina Nacional colocar la Unidad a la que pertenece la (el) funcionaria (o)
- Personal que viaja (número y nombres)
- Motivo del viaje
- Transporte a utilizar
- Fecha de salida y llegada de viaje
- Lugar de viaje e itinerario
- Numero de días del viaje, especificando el área (rural, urbano, internacional)
- Solicitud de fondos adicionales sujetos a rendición
- Descripción del gasto a realizar con fondos adicionales
- Fecha de solicitud
- Firma solicitante
- Firma y nombre de la funcionaria (o) que aprueba la solicitud

## PASAJES Y VIÁTICOS

---

La segunda parte del formulario solo será llenada por la Unidad de Contabilidad para la oficina Nacional y las (os) Asistentes Administrativas (os) en el caso de Regionales y Proyectos Especiales el mismo contiene la siguiente información:

- Fecha de recepción de solicitud
- Hora de la solicitud
- Tipo de cambio a la fecha de la solicitud
- Detalle de los fondos a otorgar en dólares americanos y bolivianos
- Firma, nombre y cargo del (el) Contador (a) o Asistente Administrativa (o)

Para viajes al exterior del país para las Regionales y Proyectos Especiales solicitarán autorización de la Gerencia Nacional.

### **Artículo 4. (COORDINACIÓN PREVIA PARA VIAJES OFICIALES)**

De acuerdo a la naturaleza de la misión, se deberá designar al personal mínimo indispensable para el cumplimiento de la misma a efecto de optimizar recursos y evitar duplicidad de gastos.

### **Artículo 5. (TRAMITACIÓN DE PASAJES Y VIÁTICOS)**

La tramitación de pasajes y viáticos para el viaje oficial de toda (o) funcionaria (o) o consultor (a) deberá ser realizado de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) Los viajes oficiales, deberán ser gestionados con 48 horas de anticipación y autorizados por el Gerente General de TIERRA, Directores Regionales, Gerente de Proyecto, según el caso.
- b) Todo trámite de viaje oficial, deberá estar precedido por el Formulario N° 11 de solicitud de fondos para viajes. Sobre esa base al Contador (a) para la Oficina nacional y las (os) Asistentes Administrativas (os) para las Regionales y Proyectos Especiales certificara el presupuesto correspondiente.
- c) A la presentación de los documentos señalados, al Contador (a) o Asistentes Administrativas (os), procederán a la liquidación del pago de viáticos, mediante el formulario de solicitud de fondos para viaje y el Asistente Administrativo, tramitará los pasajes aéreos o terrestres si corresponde.
- d) La escala de viáticos será modificada o complementada según sea necesario, mediante nota interna de Gerencia Nacional
- e) El cálculo de viáticos se realizará de acuerdo a escala vigente.
  - Concluida la comisión y dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes computables a partir de su retorno, la (el) funcionaria (o) de planta o consultor (a) tiene la obligación de presentar una copia de su Formulario N° 12 de Informe



## PASAJES Y VIÁTICOS

de Viaje al Contador (a) o Asistente Administrativa (o), debidamente aprobado por el inmediato superior adjuntando:

- Documentos que avalen el motivo del viaje (Informe de reunión, Actas, Convenios, Declaraciones, etc)
- f) La percepción de viáticos por ser considerados ingresos, se encuentran alcanzados por el impuesto al Régimen Complementario al Valor Agregado (RC- IVA) por lo que se aplicara la normativa tributaria vigente.
- g) El incumplimiento en la presentación del Informe de Viaje y la documentación respaldatoria en el plazo establecido de cinco (5) días hábiles, dará lugar a la elaboración del respectivo comprobante contable con cargo a cuenta personal, sin perjuicio de otras responsabilidades que pudiesen determinarse.
- h) La (el) funcionaria (o) de planta o consultor (a) declarada (o) en comisión oficial a un viaje, podrá tramitar reembolso de viáticos, cuando por circunstancias imprevistas se prolongara su estadía en el lugar de destino. Para efectivizar este trámite, de manera previa deberá contar con el Informe de Viaje debidamente aprobado y acompañado del nuevo formulario de solicitud de fondos para viaje, por el importe solicitado y adjuntando el informe de justificación de la (el) funcionaria (o) interesada (o) debidamente autorizado por el Gerente General para la Oficina Nacional, por los Directores Regionales para las Regionales y Gerente para los Proyectos Especiales según el caso.
- i) La inobservancia a la presentación del Informe de Viaje en los plazos previstos inhabilitará a la (el) funcionaria (o) de planta o consultor (a) comisionada (o) de realizar misiones similares a futuro, en tanto no regularice y presente descargos pertinentes.

### **Artículo 6. (ESCALA DE VIÁTICOS)**

#### **ESCALA DE VIÁTICOS DE TIERRA**

##### **1. Región Altiplano**

<b>Lugar o Destino</b>	<b>Viático (Bs)</b>	<b>Aclaraciones</b>
A comunidades	60	
A Municipios	75	Incluye una noche
A Municipios	60	Ida y vuelta en el día
A ciudad intermedia	110	
A Ciudad pequeña	245	Oruro
A ciudad Grande	490	Santa Cruz

## PASAJES Y VIÁTICOS

### 2. Regional Valles

Lugar o Destino	Viático (Bs)	Aclaraciones
A comunidades	60	
A Municipios	60	Durante el día
A Municipios	80	Para pernoctar
A ciudad intermedia	150	
A Ciudad pequeña	245	

### 2. Regional Oriente

Lugar o Destino	Viático (Bs)	Aclaraciones
<b>A Municipios</b>		
A Concepción	220	
A San Ignacio de Velasco	220	
A Guarayos	150	
A Cuatro Cañadas	97	
Ciudad Intermedia	200	
Ciudad Pequeña	245	
Ciudad Grande 1	490	La Paz
Ciudad Grande 2	350	Cbba, Sucre, Potosí, Tarija

### 3. Viajes Internacionales

Viajes Internacionales. (Latinoamérica)	Viático (\$us)
Viáticos por día personal	150
Viáticos por día personal cuando hay apoyo de los organizadores del evento (alimentación y/o alojamiento).	75

Cuando la (el) funcionario de planta o consultor (a) realice viajes cuya ida y vuelta se producen en el mismo día, se le pagará solamente un estipendio equivalente al 40 % del viático.

#### Artículo 7. (RESTRICCIONES EN PAGO DE VIÁTICOS)

Queda prohibido el pago de viáticos de fin de semana o feriado, salvo en los siguientes casos:

- Cuando las actividades justifiquen la presencia y función específica de una (un) funcionaria (o) de planta o consultor(a) de la Fundación en fin de semana o feriado.
- A partir del décimo sexto día se pagará solo el 75 % del viático según escala correspondiente.

**Artículo 8. (PROHIBICIONES)**

Se prohíbe la declaratoria de viaje oficial por tiempo indefinido.

## ANEXO 6

### PROCEDIMIENTO N° 1 ENTREGA DE VIÁTICOS

