

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Evaluación Financiera de la Asociación NIMA Q'IJ
para la formulación de controles internos
enfocados en los flujos monetarios.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Luis Raúl Grijalva Pérez

Guatemala, octubre 2013

**Evaluación Financiera de la Asociación NIMA Q'IJ
para la formulación de controles internos
enfocados en los flujos monetarios.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Raúl Grijalva Pérez

Lic. Mario René Jumique Carrera, (**Asesor**)

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2013

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrector Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Licda. Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora del Programa ACA

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA – PED –**

Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran

Examinador

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez

Examinador

Lic. Efrén David Soto Valenzuela

Examinador

Lic. Mario René Jumique Carrera

Asesor

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía

Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00090.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 10 DE SEPTIEMBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mario René Jumique Carrera tutor y la Licenciada Dina Noemí Pérez Mejía revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN NIMA Q'IJ PARA LA FORMULACIÓN DE CONTROLES INTERNOS ENFOCADOS EN LOS FLUJOS MONETARIOS", presentado por el estudiante Luis Raúl Grijalva Pérez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0705 de fecha 01 de Agosto del 2013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

MARIO RENE JUMIQUE CARRERA

Contador Público y Auditor

14. Calle "B" 23-23 zona 7 Ciudad de Plata II

2473-9140; 5825-5707

E-Mail: m-jumique@hotmail.com

Guatemala, 25 de agosto de 2012

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

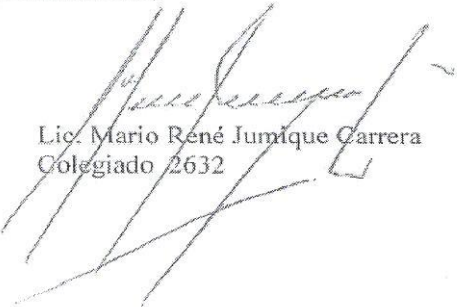
Estimados Señores:

En cumplimiento a la designación de tutoría en la Práctica Empresarial Dirigida (PED), de los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, adjunto acompaño el informe realizado por **Luis Raúl Grijalva Pérez**, carné **201206258**, que corresponde al tema: "Evaluación Financiera de la Asociación NIMA Q'IJ para la formulación de controles internos enfocados en los flujos monetarios", el cual cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de setenta y cuatro (74) puntos sobre cien (100).

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,


Lic. Mario René Jumique Carrera
Colegiado 2632

DINA NOEMÍ PÉREZ MEJÍA
Licda. en Pedagogía y Administración Educativa
Email: licdadinapere@gmail.com
Teléfono: 56499325

Guatemala 22 de Junio de 2013.

Licenciada:
Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Universidad Panamericana
Campus El Naranjo.
Guatemala.

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN NIMA Q’IJ PARA LA FORMULACIÓN DE CONTROLES INTERNOS ENFOCADOS EN LOS FLUJOS MONETARIOS”**, realizado por **LUIS RAÚL GRIJALVA PÉREZ**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de **APROBADO** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted.


Licda. Dina Noemí Pérez Mejía.
Colegiada No. 14820



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 157.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante GRIJALVA PÉREZ, LUIS RAÚL con número de carné 201206258 aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a un día del mes de agosto del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

DEDICATORIA

- A Dios** *Padre Celestial*, has iluminado y guiado mi vida por el sendero de la sabiduría y el entendimiento, colmándome de bendiciones, dichas y alegrías al alcanzar este triunfo para gloria y honra de ti Señor.
- A mis padres** *Luis Grijalva y Cristina Pérez*, un infinito agradecimiento al cultivar en mí, la semilla de la bondad, la paciencia, la perseverancia y humildad, frutos que hoy les dedico con amor, al obtener mi título profesional.
- A mis hermanos** *Cristian Alberto (+), Christa Marissa, Claudia Sabrina y Emmanuel Arturo*, quienes han colmado mi vida de felicidad y por quienes mi esfuerzo diario, de ser para ellos un hermano ejemplar.
- A mi familia** A mi abuelita, tías, tíos, sobrinos, primos y demás familia, un agradecimiento especial a cada uno, por ser fuente de inspiración y motivación con cada una de sus palabras alentadoras y consejos.
- A mis seres desde el cielo** Flores de amor y agradecimiento sobre sus tumbas, que reflejan el sentir incondicional de su presencia en mi vida.
- A mis amigos** Por cuantos recuerdos inolvidables de grandes momentos compartidos en esta etapa de preparación profesional.
- A Universidad Panamericana** Un sentir de cariño, respeto y agradecimiento fiel.

ÍNDICE

Resumen		i
Introducción		iii
CAPÍTULO 1		
1.1	Antecedentes	01
1.2	Planteamiento del problema	05
1.3	Justificación	07
1.4	Pregunta de investigación	07
1.5	Objetivos	08
1.5.1	Objetivo general	08
1.5.2	Objetivos específicos	08
1.6	Alcances y límites	08
1.7	Marco teórico	09
CAPÍTULO 2		
2.1	Tipo de investigación	15
2.2	Sujetos de la investigación	16
2.3	Instrumentos de investigación	17
2.4	Diseño de la investigación	17
2.5	Aporte esperado	19
CAPÍTULO 3		
3.1	Resultados y análisis de la investigación	21
3.2	Análisis del FODA	25
3.3	Resultados de la investigación documental financiera	26
3.3.1	Evaluación al rubro de ingresos	27
3.3.2	Evaluación al rubro de gastos	29
3.3.3	Aplicación de indicadores de sostenibilidad financiera	36

3.3.4	Análisis de los razonamientos de sostenibilidad	41
3.3.5	Análisis del área fiscal de la Asociación	44
3.3.6	Análisis integral de las deficiencias identificadas	49

CAPÍTULO 4

4.1	Preliminar de la propuesta	53
4.2	Planteamiento del manual de control interno financiero	53
4.3	Objetivos del manual	54
4.3.1	Objetivo general	54
4.3.2	Objetivos específicos	54
4.4	Avance de implementación	55
4.4.1	Avance general	55
4.4.2	Costo financiero de implementación	56
4.5	Plan de implementación de mejoras al sistema de control interno	58
4.5.1	Reestructuración administrativa del área financiera	58
4.5.2	Propuesta de procedimientos operativos internos	63
4.5.2.1	Ingresos percibidos por donaciones y aportes	65
4.5.2.2	Autorización, emisión y pago por medio de cheques	68
4.5.2.3	Manejo de los fondos de caja chica	71
4.5.2.4	Adquisiciones y compras	74
4.5.3	Políticas institucionales para el fortalecimiento del control interno	77
4.5.3.1	Políticas generales que regirán el arqueo de caja	79
4.5.3.2	Políticas generales que regirán la conciliación de saldos bancarios	81
4.5.3.3	Deberes formales y obligaciones fiscales	84
	Cronograma	88
	Conclusiones	89
	Recomendaciones	90
	Bibliografía	91
	Anexo	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Organigrama institucional	05
Proceso de la evaluación	21
Matriz FODA	25
Cuadro 01 – Reporte mensual de ingresos	27
Gráfico 01 – Comportamiento mensual de ingresos	28
Integración 01 – Fuentes de financiamiento	29
Cuadro 02 – Reporte mensual de egresos	31
Gráfico 02 – Comportamiento mensual de egresos	31
Integración 02 – Destino de erogaciones	32
Cuadro 03 – Análisis comparativo ingresos vs egresos	32
Gráfico 03 – Comportamiento ingresos vs egresos	33
Cuadro 04 – Estado de Resultados	34
Cuadro 05 – Estado de Situación Financiera	35
Matriz de hallazgos, causa y efecto	49
Integración costos financieros de implementación	57
Flujograma de ingresos	67
Flujograma autorización y emisión de cheques	70
Flujograma fondo de caja chica	73
Flujograma compras y adquisiciones	76
Formato arqueo de caja	80
Formato conciliación bancaria	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01 – Análisis de requerimientos legales	93
Anexo 02 – Análisis de información documental	94
Anexo 03 – Cuestionario de control interno financiero	96
Anexo 04 – Cuestionario de entrevista dirigida	98
Anexo 05 – Análisis de observación áreas de trabajo	100
Anexo 06 – Recibo de caja por donación	102

RESUMEN

Uno de los principales paradigmas inmersos en la continuidad operativa de un negocio, recae en cómo realizar y mantener la navegación de la barca, centrados hacia un horizonte fijo, con metas claras, precisas y alcanzables, con una visión de crecimiento, desarrollo y oportunidad. Cimentado en bases sólidas sobre las que se edificará una empresa altamente competitiva, con estándares de confiabilidad en sus procesos y un manejo financiero fortalecido, confiable y oportuno.

La Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco – *NIMA Q'UJ* – adquiere una personalidad de ONG, una Asociación no lucrativa, encaminada en el desarrollo socio-económico de la población migrante, un fenómeno creciente ante las adversidades presentadas en la sociedad guatemalteca: “desigualdad, falta de acceso al sistema educativo y de salud, desempleo, inseguridad, inestabilidad social, pérdida de valores ético-morales”, un efecto generalizado que ha llevado a centenares de connacionales a buscar el sueño americano, un camino de esperanza y de superación, que le permita a sí mismo y a su familia, encontrar una puerta a la salida económica, con altas expectativas de mejoramiento de las condiciones de vida en general.

Razón que fundamenta la esencia propia de existencia de la Asociación, el contribuir con la sociedad Guatemalteca a prevenir el fenómeno migratorio, orientar al migrante para su regreso al país y ser una Institución de enlace entre los migrantes y sus familiares. Promover nuevas oportunidades y optar a actividades económicas independientes, como fuentes generadoras de ingresos y estabilidad económica, que contrarresten el efecto migratorio y su impacto perjudicial en términos familiares, sociales, culturales y nacionales.

Las actividades de la Asociación son 100% dirigidas a promover el desarrollo social, principalmente de sector de la población que buscas migrar al extranjero, población que

esta por regresar al país y población que ha regresado, población que no cuenta con un 100% de acceso a oportunidades de mejoras y superación socio-económico-laboral.

Atendiendo la escases de la Asociación enfocada en la ayuda al sector población de migrantes y considerando el impacto actual que generan en el crecimiento económico de las familias quienes sus ingresos provienen de remesas de los migrantes del extranjero, fundamentos que delimitan el presente documento denominado:

*Evaluación Financiera de la Asociación NIMA Q'IJ
para la formulación de controles internos
enfocados en los flujos monetarios*

Derivado que uno de los principales factores que atañan a empresas con un giro financiero relativamente pequeño, como lo es el caso de la Asociación evaluada, en comparación a empresas comerciales con capitales y volúmenes de transacciones mayores, repercute en la carencia de atención a la sistematización de cada uno de los procedimientos operativos de las diferentes transacciones que se desarrollan “*el manejar, controlar, evaluar y supervisar cada actividad operativa y financiera*”.

Todo ello puede incidir en determinado tiempo y lugar, el enfocar los esfuerzos y la visión en la realización de las actividades y crecimiento general de la Asociación, descuidando la esencia que es el administrar correctamente a la misma, lo cual es un factor de alto riesgo que puede conllevar a descapitalizaciones, reducción de actividades, recorte de personal, problemas financieros o en casos extremos, el cese de actividades sociales, que son el giro propio de la Asociación evaluada.

INTRODUCCIÓN

Atendiendo a la problemática del desequilibrio financiero y legal, generalizado por el descontrol administrativo por parte de las autoridades de la Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco – *NIMA Q'IJ* – en función a centrar su visión en el desarrollo de actividades, capacitaciones y talleres de promoción a futuros microempresarios, descuidando la medula de la Asociación, en sentido al control de las actividades administrativas y financieras internas.

La importancia de desarrollar un conjunto de políticas y estrategias administrativas, que delimiten la forma correcta de realizar las principales transacciones operativas, principalmente aquellas que estén enfocadas con los movimientos de flujos de efectivo (*recursos monetarios*), al requerir de dichos factores por parte de la Asociación, un sumo cuidado en el manejo de los recursos de capital disponibles, al considerar que la mayor y principal fuente de financiamiento de las actividades, provienen de donaciones y aportes de terceras persona.

Para el desarrollo e implementación del plan de evaluación y análisis de la situación administrativa-financiera actual de la Asociación, se realizó mediante 4 etapas fundamentales detalladas de la siguiente forma:

Capítulo 1: presenta la estructura administrativa-financiera inicial de la Asociación, tomando como punto de partida los ideales, misión y visión que dieron origen a su creación en el año 2011, detallando los principales objetivos y actividades que forman el giro habitual de la misma. Así mismo se presentan los postulados teóricos referentes a las generalidades de las asociaciones civiles, los beneficios fiscales y controles internos.

Capítulo 2: comprende los lineamientos generales que guiaron el tipo de investigación explorativa-descriptiva aplicada a la Asociación NIMA Q'IJ, las tres (3) personalidades inmersas en el proceso de evaluación (*administración, donantes y clientes*), así como el

desglose de las principales pruebas e instrumentos de investigación que conforman el legajo de papeles de trabajo de la auditoría administrativa-financiera desarrollada.

Capítulo 3: indica los principales resultados obtenidos de la información analizada, abarcando las tres (3) áreas fundamentales de la Asociación (*fiscal, financiera, administrativa*). Analizando en el área fiscal las obligaciones, beneficios y deberes que debe observar la Asociación; dentro del área financiera la comparación de los ingresos y egresos, el análisis económico de los Estados Financieros y la aplicación de indicadores de sostenibilidad financiera; por último en el área administrativa, la deficiencia de políticas y procedimientos administrativos predefinidos y desactualizados.

Capítulo 4: integra propiamente el plan de propuesta de mejoras a la matriz de hallazgos y deficiencias detectadas, desarrollándose tres (3) aspectos fundamentales: modificación a la estructura administrativa, manual de procedimientos internos y un plan de políticas institucionales, como base para generar un control financiero y tributario adecuado, aplicando medidas correctivas y preventivas de transparencia operativa.

Además se incluyen conclusiones, recomendaciones, bibliografía, cronograma y anexos.

Concluido el proceso de evaluación e iniciada la implementación del manual de procedimientos y controles financieros, durante el primer mes de operaciones (*abril/2013*) bajo la nueva modalidad de reestructuración administrativa y operativa, dentro los resultados alcanzados y reflejados a la fecha, destacan:

- ✓ Reducción de errores por parte del personal técnico.
- ✓ Mayor confiabilidad en la información financiera generada aún en forma manual.
- ✓ Control sobre las principales actividades, principalmente en el conocimiento de los financiamientos percibidos, el destino y aplicación de los mismos.
- ✓ Mayor participación del consejo directivo en las actividades administrativas.
- ✓ Cumplimiento de los requerimientos legales.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes

“Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco – NIMA Q’IJ”, adquiere su personalidad jurídica durante el segundo trimestre de 2011, como una entidad que funciona bajo un modelo de Asociación Civil, se caracteriza por ser una Institución no lucrativa, de ayuda y orientación dirigida a los asociados.

La idea inicial del proyecto “NIMA Q’IJ”, es la preocupación de sus asociados fundadores, ante los desafíos que enfrentan los guatemaltecos que emigran hacia Estados Unidos y el impacto en la separación con sus familias. Enfatizando en un tema que ha cobrado un mayor interés en general “*La inmigración indígena*”, como consecuencia de ser comunidades marginadas, excluidas y discriminadas, al limitarles el acceso a aspectos fundamentales del ser humano, como lo es el optar a mejoras educativas, laborales, salubres y de mejoramiento en las condiciones de vida en general.

Pilares fundamentales que delimitaron el origen y creación de la Asociación NIMA Q’IJ, dentro del contexto de la temática migratoria y el impacto perjudicial que afecta directamente a las familias y a la sociedad, se detallan:

- ✓ Desintegración del núcleo familiar.
- ✓ Pérdida de valores morales “*delincuencia*”
- ✓ Separación total de las costumbres y vida guatemalteca.
- ✓ Inmersión total de trabajo y esfuerzo “*condiciones laborales mínimas*”
- ✓ Consecuencias psicológicas “*soledad, depresión, distanciamiento, olvido*”

La Asociación NIMA Q’IJ, tiene como objetivo primordial, el contribuir con la sociedad Guatemalteca a prevenir el fenómeno migratorio, orientar al migrante para su regreso al país y ser una Institución de enlace entre los migrantes y sus familiares.

En general, la esencia de la Asociación, se fundamenta en promover nuevas oportunidades laborales y optar a actividades económicas independientes, como fuentes generadoras de ingresos y estabilidad económica, que contrarresten el efecto migratorio y su impacto perjudicial en términos familiares, sociales, culturales y nacionales.

Sus asociados son personas que se encuentran en Estados Unidos como migrantes o inmigrantes y sus familiares en ese país (Guatemala). La ayuda y orientación que se brinda es financiada con fondos propios de la Asociación y mediante donaciones que se obtienen de las diferentes entidades que hoy en día son fuente de financiamiento para las asociaciones sin fines de lucro.

Las principales actividades y medios de trabajo que realiza la Asociación, consiste en un conjunto de charlas, capacitaciones, inducción y asesoramiento que oriente al migrante y sus familiares a conocer las bases, técnicas y metodologías necesarias que le permita transformar un pequeño capital en una actividad comercial micro-empresarial, instituyéndose en el país productivamente.

La Asociación promueve la actividad micro-empresarial, conscientes que Guatemala es un país altamente productivo y competitivo en el sector agrícola, pecuario, ganadero y artesanal, dada su ubicación geográfica, los recursos naturales, la belleza interna del país, factores propicios que hacen posible la generación de nuevas fuentes laborales de mejora y beneficio para todos los guatemaltecos.

Se hace mención que los recursos aplicados por la Asociación, para su patrocinio y conocimiento del beneficio a la población en general son *trifoliales, volantes informativos, anuncios en radio, mantas publicitarias, afiches en medios online como facebook y blogs*. Realizándose actividades en salones comunales, aulas en centros educativos, municipalidades y aldeas de cada región, apoyados de un grupo de voluntarios y de entidades privadas quienes apoyan el financiamiento de las mismas.

En la actualidad, la Asociación cuenta con la supervisión y respaldo de CONAMIGUA “*Consejo Nacional de atención al Migrante de Guatemala*”, entidad gubernamental creada en el año 2007, con el objetivo de proteger, atender y brindar asistencia y auxilio a los migrantes guatemaltecos y sus familias en Guatemala, así como los migrantes que se encuentren en el territorio nacional (*Decreto 46-2007*), mediante la protección de los derechos humanos, el fomento a las actividades laborales internas y los accesos a sistemas educativos y de salud.

Concluida la descripción de los aspectos fundamentales que dieron origen a la Asociación y la orientación de sus actividades de beneficio a la sociedad guatemalteca, se detalla seguidamente la estructura administrativa actual que rige el cumulo de operaciones propias de la entidad:

1.1.1 Misión

Somos una Organización no lucrativa, con fines de ayuda social, promotora de bases y herramientas que impulsen la actividad micro-empresarial en Guatemala, generando fuentes de oportunidades económico-familiar-social, evitando el efecto migratorio.

1.1.2 Visión

Ser una Organización no lucrativa de apoyo a toda la sociedad guatemalteca, brindándole las bases y conocimientos suficientes para el desarrollo general de la población y del país mediante la micro-inversión.

1.1.3 Objetivo General

Contribuir con la sociedad Guatemalteca a prevenir el fenómeno migratorio, orientar al migrante para su regreso al país y ser una Institución de enlace entre los migrantes y sus familiares; ofreciendo la opción de la independencia económico-laboral con beneficios laborales acorde a las necesidades de la población.

1.1.4 Objetivos Específicos

- ✓ Tener un primer contacto con la población a la cual se va a estar apoyando.
- ✓ Identificar que visión tiene la población acerca de la ayuda que la Asociación desea brindarles.
- ✓ Establecer los lazos de comunicación entre las entidades que promueven el apoyo en capacitaciones técnicas y metodológicas con la población interesada en recibir las mismas.
- ✓ Prevenir el fenómeno migratorio.
- ✓ Fomentar la micro-inversión y el desarrollo productivo-comercial.
- ✓ Generar medios de comunicación de acceso a la educación y salud.
- ✓ Unir los lazos familiares con los inmigrantes que residen en el extranjero.

1.1.5 Organización Administrativa

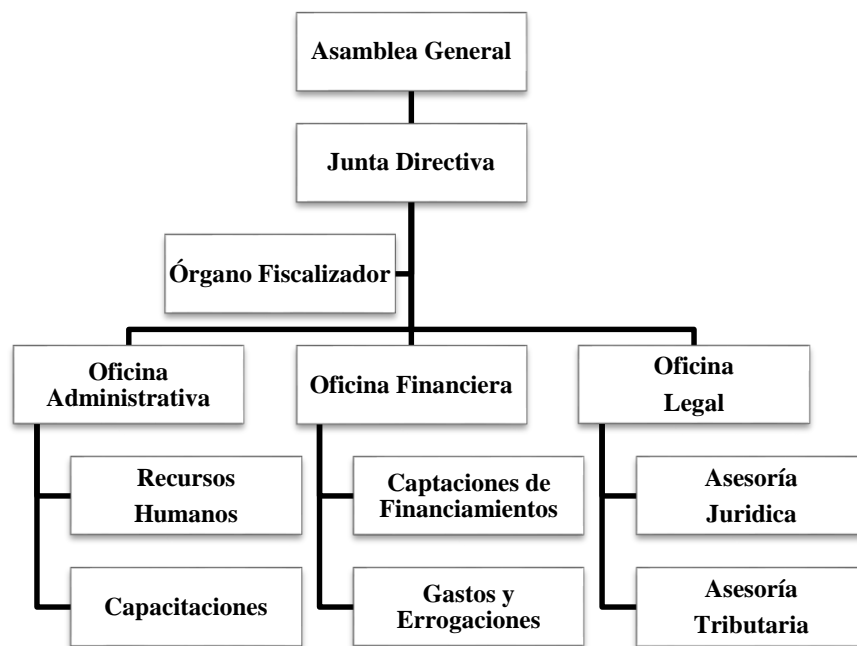
La estructura administrativa de la Asociación se integra de la siguiente forma:

- Seis (6) socios directivos quienes ejercen con autonomía, velando por el compromiso y responsabilidad del entorno interno y externo de la asociación, fungiendo como agentes de control, supervisión y evaluación para una toma de decisiones acertada y favorable.
- Catorce (14) socios colaboradores quienes tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades financieras, administrativas, comerciales, legales y fiscales.
- Más de cien (100) socios voluntarios quienes forman parte del equipo de trabajo y quienes tienen un contacto directo con los clientes.

1.1.6 Esquema de la Organización

Desde la creación de la Asociación hasta la fecha, se presenta una organización administrativa no desarrollada en su totalidad, pendiente de ampliar canales de comunicación, definir funciones y actividades, agrupando toda la estructura funcional.

La esquematación actual de la estructura orgánica de la Asociación, muestra un organigrama informativo-mixto, reflejando las principales unidades que integran la organización interna. Con la particularidad que presenta pocos canales de comunicación y control entre las diferentes áreas, especialmente el Órgano Fiscalizador, que no figura como parte esencial de la estructura administrativa en el control interno que debe existir, es presentado como un órgano auxiliar o de asesoría.



Fuente: Manual administrativo actual de la Asociación

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente la Asociación se encuentra en un proceso de evolución y crecimiento potencial, existe como punto de partida un incremento de socios-colaboradores (clientes) quienes acuden a cada uno de los talleres que se programan como mínimo cada quince (15) días, en búsqueda de herramientas y bases que les permita solucionar la actual situación económica que les atañe.

Situación que impacta en la toma de decisión administrativa, de promover y buscar mayores fuentes de financiamiento, que impulsen las actividades de la Asociación, promoviendo la ayuda social y beneficio que los socios-colaboradores buscan en ella.

En la actualidad las fuentes de financiamiento provienen en mayor escala de siete (7) grandes empresas (*quienes han decidido mantener su nombre en el anonimato*), y micro-aportes provenientes de más de cuarenta (40) Instituciones en todo ámbito empresarial.

Al analizar la evolución actual de la Asociación y el estudio de diagnóstico empresarial efectuado en octubre de 2012, las transacciones de financiamiento y las operaciones de funcionamiento han tenido un incremento en comparación con el año 2011 de un 175%, juntamente con ello, la actividad de recepción, registro y control recae únicamente en siete (7) socios colaboradores.

Ante lo cual la Administración resalto puntualmente los siguientes aspectos, los cuales fueron confirmados al evaluar y diagnosticar la actual situación de la Asociación:

1. Inexistencia de manual de procedimientos operativos para el registro y salvaguarda de los activos de la Asociación.
2. Carencia de mecanismos de supervisión y control en el manejo de los fondos y recursos financieros.
3. Descuadre de los recursos monetarios al comparar ingresos contra egresos más disponibilidad.
4. Inadecuada segregación de funciones.
5. Falta de documentación de soporte y respaldo de las transacciones efectuadas.

Fundamentado con lo descrito anteriormente, ante la carencia y necesidad de metodologías de control y evaluación indispensables para la Asociación NIMA Q'IJ, es vital disminuir los rubros, mecanismos y técnicas que representen un riesgo para el funcionamiento de la organización en apego a los objetivos institucionales.

1.3 Justificación

Producto del incremento en el volumen de transacciones financieras y operativas de funcionamiento, se genera un impacto significativo de mayor riesgo, reflejado en los requerimientos planteados por la administración y confirmados mediante el diagnóstico empresarial efectuado.

Se resume en cuatro (4) puntos básicos la importancia del desarrollo e implementación de controles financieros, enfocados en los movimientos de flujos de efectivo, para la continuidad como negocio en marcha de la Asociación en el cumplimiento de su labor social:

- ✓ Reducir los riesgos inherentes en el manejo de fondos destinados a intereses sociales de beneficio y desarrollo económico para la población.
- ✓ Contrarrestar la desorganización interna de la Asociación, en el establecimiento de políticas, estrategias y métodos de operación.
- ✓ Generar fuentes de información confiables, que presenten los resultados financieros de la Asociación.
- ✓ Desarrollar técnicas de supervisión y control administrativas-financieras, para generar un ambiente de vigilancia, dentro de las áreas significativas, con un mayor impacto y riesgo para la Asociación.

1.4 Pregunta de Investigación

Descritos los aspectos fundamentales de la Asociación NIMA Q'IJ en los puntos anteriores: *“Concebida bajo una personalidad jurídica no lucrativa, con una proyección laboral de ayuda y beneficio al segmento de la sociedad careciente de acceso a oportunidades de superación, limitada su funcionalidad casi en un 90% al volumen de ingresos que financian las actividades propias de la Asociación, y afectadas internamente al no contar con mecanismos de control preventivos y correctivos que efficienten las transacciones operativas, mediante la maximización de los recursos monetarios escasos y disponibles para la Asociación”*, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Permitirá una reestructuración operativa-financiera, formular controles internos que avalen la transparencia en el manejo y resguardo de los fondos monetarios de la Asociación NIMA Q'IJ, como mecanismo que garanticen su continuidad operativa?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Implementar un plan de acción preventivo, que permita el resguardo y protección de los activos financieros de la Asociación, enfocados principalmente en la recepción, administración y erogación de los recursos monetarios obtenidos en donaciones, contribuciones y aportes, fuentes que constituyen el principal ingresos para el sostenimiento y financiamiento de las operaciones y actividades propias de la ONG

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Minimizar el riesgo inherente de fugaz de flujos de efectivo provenientes de donaciones, aportes y contribuciones para el financiamiento de la Asociación.
- ✓ Maximizar los ingresos por concepto de financiamiento para el sostenimiento de la Asociación.
- ✓ Optimizar los mecanismos de control, supervisión y evaluación por parte del órgano fiscalizador de la Asociación.
- ✓ Reducir los altos índices de erogaciones, generados por altos índices de gastos superfluos (*innecesarios*).
- ✓ Unificar procesos y mecanismos que generen un ambiente de trabajo eficiente, eficaz y oportuno respecto de las operaciones y actividades administrativas.

1.6 Alcances y límites

Al aplicar el estudio y evaluación integral en la Asociación, resaltan los siguientes aspectos importantes:

- ✓ Siendo una estructura administrativa funcional pequeña, permitió abarcar las cuatro (4) áreas fundamentales para aplicar los estudios y evaluaciones (*legal, administrativa, financiera y fiscal*)
- ✓ Como se mencionó inicialmente, la mayoría de las actividades se realizan fuera del perímetro capitalino, la evaluación se limitó a la programación y calendarización de las actividades de la Asociación.
- ✓ Derivado de lo anterior, el grado de profundidad en la aplicación de las pruebas y estudios se resume a continuación: *área legal 80%; área administrativa 70%; área financiera 90% y área fiscal 75%*. Factores afectados por la restricción de acceso a la información de la Institución, limitada por privacidad de la Asociación.

1.7 Marco Teórico

Asociaciones Civiles

Actualmente en Guatemala y el resto del mundo, existen asociaciones civiles llamadas fundaciones o asociaciones, “Las cuales están constituidas para realizar actividades de ayuda y sin fines de lucro, que por voluntad de sus socios directivos creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general” (Contabilidad Puntual, *Aspectos que deben cumplir las asociaciones civiles de Guatemala*, octubre 05 de 2009, <http://contapuntual.wordpress.com/2009/10/05/aspectos-que-deben-cubrir-las-asociaciones-civiles-de-guatemala/>)

En apego a la normativa legal de observancia general que debe regir a la Asociación, la “*Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo*”, Decreto 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala, cita en resumen las siguientes generalidades:

- ✓ Las asociaciones son constituidas sin fines de lucro, con patrimonio propio.
- ✓ Sus actividades y funcionamiento están dirigidas a intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, de beneficencia y desarrollo económico-social.

- ✓ Las asociaciones tendrán vida jurídica como organizaciones no gubernamentales ONG
- ✓ Se constituyen mediante escritura pública y se inscriben en el Registro Civil y en el Ministerio de Gobernación.
- ✓ En la Constitución deberán de redactar e incluir los estatutos y reglas para su funcionamiento, operación y extinción de la misma.
- ✓ Las ONG's tienen obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria para su registro y control.
- ✓ Deben de llevar contabilidad completa, en forma organizada, de conformidad al sistema de partida doble, en apego a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ✓ La contabilidad se integrará por los libros de inventario, diario, mayor y estados financieros, mediante medios electrónicos y/o en papel previamente autorizados y habilitados por la SAT.
- ✓ Para las donaciones que se reciban, se debe de extender a nombre de la persona donante, recibos que acrediten la recepción de las donaciones, en los formularios autorizados por la SAT.
- ✓ Las ONG's serán fiscalizadas por la Contraloría General de Cuentas de la Nación.
- ✓ Los fondos monetarios deberán de ser manejados mediante cuentas bancarias en cualquier banco del sistema.
- ✓ Queda totalmente prohibida la distribución de algún tipo de dividendos, ganancias o beneficios a favor de los socios.

Beneficios Fiscales de las ONG's

La Legislación Tributaria Guatemalteca actual, toma en consideración las actividades y fines de creación y funcionamiento de las organizaciones no lucrativas, incentiva su desarrollo y promueve la labor de ayuda y beneficio de interés general, otorgándoles los siguientes beneficios fiscales principales:

- ✓ Exención del Impuesto Sobre la Renta cuando la totalidad de sus ingresos y su patrimonio provengan de donaciones, aportes, cuotas ordinarias y extraordinarias y que sean destinadas exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente utilidades o bienes entre los socios.
- ✓ Exención del Impuesto al Valor Agregado en los aportes que reciba. Está afecta al pago del impuesto únicamente en las compras y adquisiciones que realicen.
- ✓ Exención al Impuesto de Solidaridad y al Impuesto de Timbres Fiscales.

Control Interno Financiero

Cuando en una empresa o negocio, se carece de procedimientos y controles en cuanto al efectivo en caja y bancos, un uso muy común que se aplica es “*la ocasión hace al ladrón*”. Por ello el establecer reglas de control interno para manejar el efectivo de una Institución es fundamental.

“El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y personal clave en una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales” (Mantilla, Samuel Alberto. *Control Interno: Informe COSO*. 2004, p. 4)

Descrito anteriormente el significado del término control interno, su finalidad radica en tres aspectos esenciales para toda organización en general:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Para el desarrollo oportuno y exacto de un sistema de control interno eficiente e íntegro para la Institución, deben valorarse los siguientes aspectos mencionados por Juan Ramón Santillana González, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno (2003)*:

Elemento	Requerimientos
Ambiente de Control <i>“En los Trabajadores”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Valores Éticos. • Competencia Leal • Motivación y Liderazgo
Valoración de Riesgos <i>“Positivo y negativo”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos instituciones establecidos. • Factores internos y externos perjudiciales. • Condiciones económicas, legales, sociales y políticas cambiantes.
Actividades de Control <i>“Control operativo”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos administrativos. • Toma de decisiones en apego a los objetivos. • Autorizaciones, aprobaciones y revisiones.
Información <i>“Comunicación a todo nivel organizacional”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación amplia, efectiva, fluida y oportuna. • Generación de reportes de cumplimiento. • Transmisión idónea de funciones, responsabilidades, atribuciones, obligaciones y compromisos.
Monitoreo <i>“Supervisión y calidad”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la calidad del desempeño de actividades. • Regulación y supervisión de funciones. • Efectividad de las operaciones. • Seguridad razonable de las transacciones.

A continuación se detalla un listado de aspectos principales a considerarse en la implementación de un control interno efectivo sobre el manejo de los recursos monetarios, que en su cumplimiento debe de vigilar:

- ✓ Segregación de labores de las personas que manejen efectivo, expiden cheques, operen libros auxiliares, registren saldos contables y concilien saldos bancarios.
- ✓ Controles duales que detecten posibles desfalcos por mal manejo de recursos.
- ✓ Fondos fijos para el rubro de caja chica acorde a la magnitud de operaciones y requerimientos de la Institución.
- ✓ Firmas mancomunadas y autorizadas para la expedición de cheques.
- ✓ Límites de pago de cada una de las firmas.
- ✓ Depósitos diarios de cobranzas y otros ingresos.
- ✓ Arqueos de fondos periódicos al menos una vez por semana.
- ✓ Conciliaciones de saldos entre los fondos bancarios y los registros contables.

Principios de Control Interno

Inherentes a Caja y Bancos

El eje y movimiento de operación de toda Institución, lo constituye el flujo de efectivo (*entradas y salidas, ingresos y egresos*), pieza fundamental que permite a las organizaciones realizar sus actividades comerciales en general.

Para la Asociación el aspecto de manejo de los recursos monetarios derivados de las donaciones, aportes y contribuciones, así como de la administración, destino y finalidad de estos, en la cual serán invertidos, representa una debilidad latente, un riesgo inherente que se incrementa ante la falta de principios que delimiten un adecuado, oportuno y seguro control interno en el manejo de la caja y bancos.

Perdomo Moreno, Abraham, *Fundamentos de Control Interno (2000)*, cita resumidamente lo siguiente:

- ✓ Principios que deben regir un sistema de control interno para caja y bancos:
 - Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro.
 - En cada operación deben de intervenir al menos dos (2) personas.
 - Ninguna persona que interviene en caja y bancos, debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
 - El trabajo de empleados de caja y bancos será de complemento y no de revisión.
 - La función de registro de operaciones de caja y bancos será exclusiva del departamento de contabilidad.

- ✓ Los objetivos que persigue el sistema de control interno de caja y bancos son:
 - Prevención de fraudes.
 - Detectar robos y malversaciones.
 - Obtener información administrativa, contable y financiera confiable.
 - Localizar errores e irregularidades.
 - Proteger y salvaguardar los activos monetarios.
 - Promover la eficiencia del personal.
 - Detectar desperdicios, filtraciones, sobrantes y faltantes.

CAPÍTULO 2

2.1 Tipo de Investigación

El enfoque propuesto en el desarrollo del estudio para evaluar y determinar el grado de optimización de los ingresos financieros de la Institución y la forma racional en que se emplean, se tomó de base los siguientes fundamentos:

- ✓ Investigación explorativa de todos los procesos, generalidades, políticas y sistemas implementados por la administración, para evaluar el grado de confiabilidad, control y supervisión de los mismos; los aportes que genera financieramente a la Asociación, mediante los resultados que reflejan las cifras contables.
- ✓ Investigación descriptiva mediante los resultados que reflejen las evaluaciones y parámetros de estudio aplicados a los procesos operativos financieros de la Asociación; al detallar de forma precisa las deficiencias en las actividades internas, desde el origen de su causal y el efecto económico-financiero que actualmente impacta la situación operativa-contable de la Asociación.
- ✓ Investigación comparativa de los presupuestos financieros durante los últimos dos (2) periodos contables, referentes al movimiento de flujos de efectivo que se proyectaron como indicadores generales para el desarrollo de las actividades operativas de la Asociación; para lo cual se evaluó los índices de liquidez y solvencia financiera.

Los tres (3) parámetros de investigación descritos se enfocan en coadyuvar desde diferentes perspectivas de análisis y evaluación, el origen y esencia de las debilidades financieras actuales, mediante la implementación de un plan de controles correctivos y preventivos, en el manejo de las finanzas empresariales de la Asociación. Así mismo un plan de mecanismos de supervisión dirigido a los procesos donde la Asociación proyecta habilidad de operación, permitiendo alcanzar un grado óptimo en el manejo de los recursos

financieros, al ser estos, parte fundamental en el desarrollo de sus actividades de labor social.

2.2 Sujetos de la Investigación

La investigación en su conjunto está dirigida a los tres (3) sujetos que intervienen directamente en el proceso de financiamiento y aplicación de los recursos, especialmente en el área operativa sobre quienes recae el control y manejo de los flujos de efectivo desde su ingreso hasta su aplicación en las actividades propias de la Asociación.

El proceso de evaluación considero como sujetos de la investigación:

- ✓ A las cinco (5) principales entidades quienes financian y promueven en mayor volumen financiero las actividades propias de la Asociación.
- ✓ A los miembros del consejo de administración y directores, quienes formulan los procedimientos y técnicas de observancia general interna, en el manejo del sistema de los registros contables y de la confiabilidad de la información financiera que reflejan.
- ✓ Al personal interno y colaboradores en general, sobre quienes recae el desarrollo de las actividades operativas y de funcionamiento en general, como evaluación para determinar el grado de apego, cumplimiento y responsabilidad a las directrices emanadas por el consejo de administración.

Asimismo, como parte complementaria para proporcionar un mayor énfasis al estudio de la investigación, se realizar un enfoque sobre una pequeña muestra de clientes quienes reciben los beneficios de la Asociación, de los cuales se obtienen datos como fuente externa de la apreciación y generalidades del funcionamiento de la Institución en la prestación de servicios de carácter social.

2.3 Instrumentos de Investigación

La estrategia implementada para la comprobación de la hipótesis y presentación del plan de propuesta de mejoras, se enfoca en el acopio de datos e información relevante, en apoyo a las siguientes herramientas investigativas:

- ✓ Entrevistas directas con el Consejo Administrativo
- ✓ Entrevistas directas con el Director Financiero
- ✓ Evaluación de la información documental existente
- ✓ Análisis de los datos financieros reflejados en los Estados Financieros de los últimos dos ejercicios contables
- ✓ Interrelaciones con el personal de trabajo para conocer generalidades del funcionamiento y desarrollo de las actividades
- ✓ Cuestionarios dirigidos para conocimiento específico y objetivo de las actividades operativas(*Anexo04*)
- ✓ Observancia de las actividades, lugares de trabajo y desarrollo de procesos(*Anexo05*)
- ✓ Simulación de procesos bajo un ambiente normal
- ✓ Simulación de procesos bajo un ambiente de presión
- ✓ Elaboración de Matriz FODA y de riesgos

2.4 Diseño de la Investigación

El plan general de investigación propuesta para la obtención de datos e información general que den respuesta a las interrogantes del problema planteado, asimismo a la comprobación de la hipótesis de investigación, se agrupan en cinco (5) actividades fundamentales:

1. Obtención de todo tipo de información proveniente de documentación legal, manuales administrativos internos e información financiera reflejada en los libros contables.

2. Reuniones directas con el Consejo Administrativo, para la determinación de aspectos tales como:
 - a. Generalidades de la Asociación.
 - b. Determinación de problemas y dificultades financieras actuales.
 - c. Planteamiento de las necesidades y requerimientos.
 - d. Coordinación de actividades de evaluación, supervisión y control.
 - e. Informar los procedimientos aplicados, avances y resultados obtenidos en cada fase.

3. Reuniones directas con el equipo de trabajo y colaboradores en general:
 - a. Conocimiento del personal en general.
 - b. Determinar las funciones, actividades y atribuciones de cada colaborador.
 - c. Observancia de procesos y desarrollo de las operaciones y transacciones de trabajo en general.
 - d. Desarrollo de cuestionarios de evaluación de control interno para medir la efectividad operativa.
 - e. Elaboración de flujogramas operativos como medio de comparación entre lo preestablecido y lo practicado realmente.

4. Circularización a entidades que promueven las actividades de la Asociación, como medio de conocimiento de fuente externa del proceso efectuado para el financiamiento otorgado.

5. Entrevistas dirigidas a un segmento proporcional de clientes quienes reciben directamente los beneficios y servicios sociales que presta la Asociación.

2.5 Aporte Esperado

1. A la Asociación

Desde un punto de vista financiero:

Generar fuentes confiables de información que le permitan a la Asociación conocer el desarrollo financiero de sus actividades, llevando un mecanismo de control y supervisión apropiado de los procesos de obtención de financiamiento, su correcta administración y su distribución de gastos.

Desde un punto de vista fiscal:

Presentar información financiera ordenada, oportuna, exacta y verídica, reflejando el origen y destino de los recursos, permitiéndole a la Asociación poseer la personalidad jurídica de entidad exenta de impuestos. Así mismo poseer la calidad de entidad solvente fiscalmente.

Desde un punto de vista económico:

Utilizar de forma eficiente y racional, todos los recursos humanos, naturales, financieros y tecnológicos a disposición de la Asociación, en el cumplimiento de sus actividades con fines sociales. Maximizando los recursos limitados que posee, reduciendo cualquier tipo de desperdicio o gasto superfluo y optimizando la calidad y cantidad de sus servicios.

2. A Guatemala

Presentar un informe técnico-profesional que le permita a empresas dentro del mismo gremio, tener un soporte referencial de aplicación a sus operaciones financieras básicas, que incluye mecanismo elementales de la correcta aplicación, utilización, control y supervisión de todos los recursos disponibles que posee para el desarrollo de sus actividades de carácter social, que tiene un impacto beneficioso para la sociedad guatemalteca.

3. A la Universidad Panamericana de Guatemala

Un marco referencial de manifiesto al alto grado de profesionalismo y actualización instruida en la preparación de sus estudiantes.

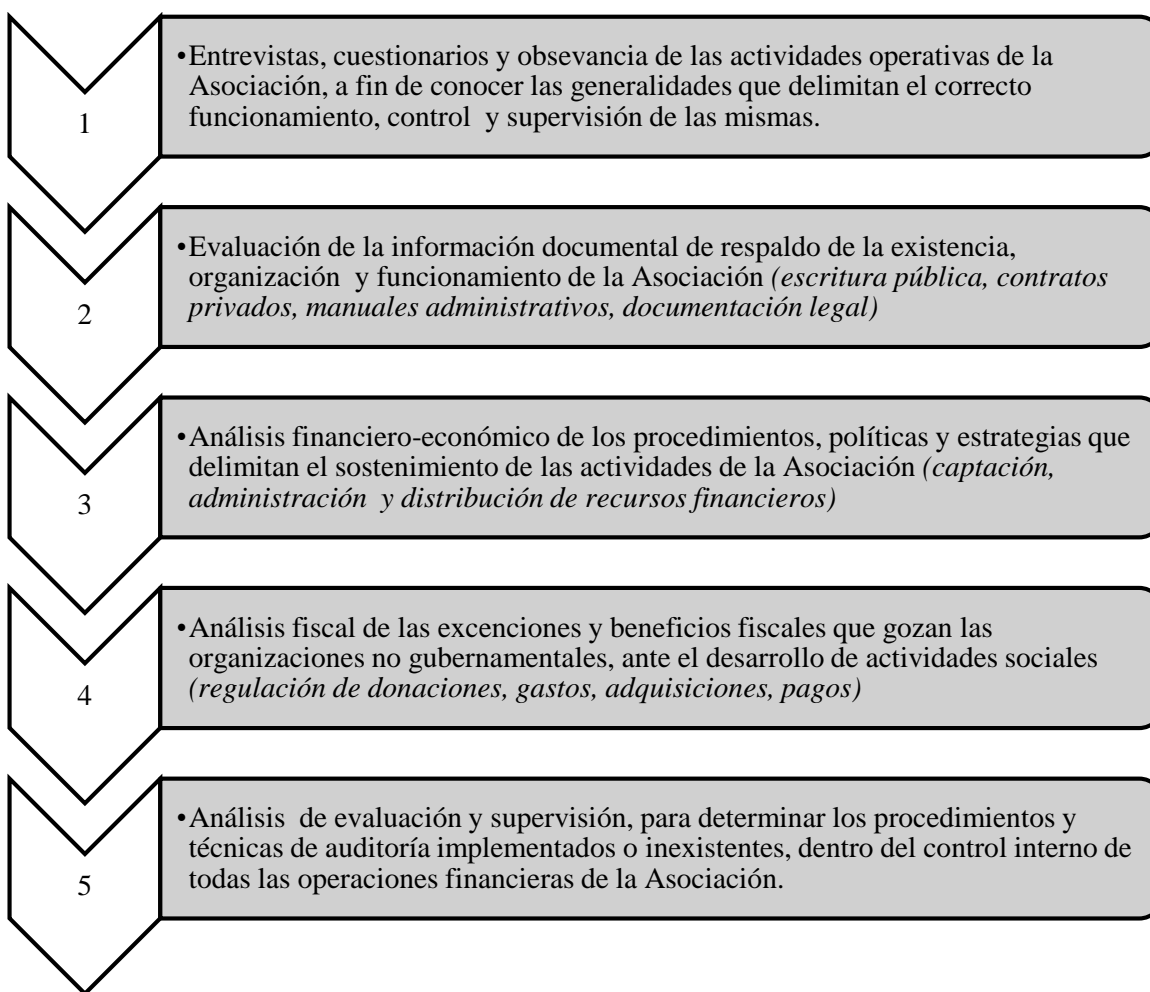
4. Al estudiante como futuro profesional

Desarrollo personal y profesional, una faceta de la vida académica alcanzada, la satisfacción de brindar un informe técnico básico de aporte al desarrollo financiero de ONG's y el compromiso de reflejar diariamente un alto nivel de preparación académica ético-moral en el actuar cotidiano.

CAPÍTULO 3

3.1 Resultados y análisis de la Investigación

La evaluación fue desarrollada en “La Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco – NIMA Q’IJ”, entidad que funciona bajo un modelo de Asociación Civil, la cual se caracteriza por ser una Institución no lucrativa, de ayuda y orientación dirigida a los asociados. Al desarrollar el proceso de evaluación en conjunto, los hallazgos e información de la situación económica-financiera de la Asociación, durante el periodo contable 2012, se realizó mediante una amplia verificación, integrada de la siguiente forma:



Al evaluar las etapas anteriores por separado, los datos analizados reflejan las siguientes deficiencias consideradas de mayor riesgo, por el grado de información e impacto que impulsan el desarrollo y correcto funcionamiento de la Asociación como ONG:

1. Etapa de conocimiento general de la Asociación(**Anexo 01**)

(Entrevistas, cuestionarios, interrelaciones con el personal directivo y operativo)

- Dos (2) manuales administrativos: reglamento interno de trabajo y manual de funciones y atribuciones laborales, se encuentran en proceso de elaboración y discusión, realizados en base a las observaciones generales recomendadas.
- No se ha alcanzado una correcta segregación de funciones y atribuciones laborales. Al existir mano de obra saturada en puestos claves y mano de obra ociosa en puestos de apoyo.
- El manual detallado de procedimientos se encuentra desarrollado en un 65%, del cual un 50% se considera ineficiente, al no encontrarse en totalidad apego con las características y requerimientos actuales de las actividades operativas.
- Carencia de un programa de capacitación continua de desarrollo personal y tecnificación profesional de los colaboradores.

2. Etapa de conocimiento legal de la Asociación(**Anexo 02**)

(Escritura pública, actas, contratos, documentos legales)

- Incumplimiento parcial en la realización y custodia de las actas y acuerdos de asamblea general, celebradas mensualmente como constancia de las cláusulas y resoluciones acordadas en cada asamblea.
- No existen registros de inscripción y notificación a la sección de empleo en el Ministerio de Trabajo, de los trabajadores que laboran directamente.

- Incumplimiento en la elaboración y autorización del Reglamento Interno de Trabajo, al contar con más de diez (10) socios colaboradores que laboran en relación de dependencia para la Asociación.
3. Etapa de conocimiento financiero de la Asociación (*Anexo 03*)
(*Técnicas y registros contables, prestación de la información financiera, resguardo de la información, utilización racional de los recursos*)

- No existe un procedimiento de contabilidad sistematizado para el registro de transacciones y generación de reportes financieros.
 - Carencia de procedimientos definidos de la forma de recibir, registrar y administrar las donaciones, aportes y contribuciones para el financiamiento.
 - Necesaria segregación de funciones en dos actividades fundamentales:
 - Recepción, registro y administración de los recursos captados mediante efectivo, transacciones electrónicas, bienes, depósitos.
 - Autorización, registro, desembolso y operatividad de erogaciones para la adquisición de bienes y servicios
 - No existen mecanismo que garanticen los procedimientos de pagos, compras y adquisiciones de insumos necesarios para el funcionamiento de la Asociación.
 - Para la emisión de cheques, no se elaboran cheques Boucher, no todos los cheques analizados tienen adjunto facturas autorizadas por SAT que soportan los gastos.
 - Carencia de documentación autorizada para la recepción de donaciones.
4. Etapa de conocimiento fiscal de la Asociación
(*Observancia de las regulaciones tipificadas en la normativa fiscal*)

- De conformidad al Artículo 14 de la Ley de Organizaciones no Gubernamentales, toda Asociación no lucrativa está obligada a llevar

contabilidad completa, registros contables a consignarse en los libros (*inventarios, diario, mayor, estados financieros*), no cumpliendo en su totalidad con el libro diario e inventarios

- De conformidad con el Artículo 15 de la Ley de Organizaciones no Gubernamentales, no se han extendido recibos que cumplan todos los requisitos autorizados por SAT que acrediten la recepción de las donaciones.
- La Asociación no ha actuado como agente de retención del ISR de sus asalariados quienes han sido contratados en relación de dependencia.

5. Etapa de conocimiento control-supervisión de la Asociación

(Procedimiento y técnicas de auditoría, para garantizar la razonabilidad de la información financiera y la eficiencia operativa del recurso humano)

- No existen registros mensuales de conciliaciones bancarias. Lo cual ha llevado a circunstancias de incertidumbre referente a la capacidad financiera de continuar como negocio en marcha.
- Carencia de parámetros de control en el manejo del fondo común de caja chica, el cual es operado por un colaborador, sin ningún tipo de supervisión.
- Inexistencia de procedimientos preestablecidos, que permitan contar con un esquema comparativo del desarrollo de las actividades, entre lo planificado teóricamente y su aplicación real.
- Falta de un archivo permanente y adecuado de las transacciones operadas.

3.2 Análisis del FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y calificado. • Estructura organizacional sólida. • Facultad y potestad legal de actuar libremente en beneficio social. • Metas, políticas y objetivos claramente establecidos. • Trabajo en equipo. • Recursos disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de deportaciones. • No existen otras asociaciones enfocadas en el mismo fin. • Ingresos de divisas al país desde el extranjero. • Demandante necesidad de crecimiento económico-familiar.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de manuales administrativos y operativos. • Inexistencia de documentación interna de control y supervisión. • Carencia de procedimiento de vigilancia y rendición de cuentas. • Insuficiencia en los sistemas y mecanismos financieros de registro y resguardo de la información contable. • Inadecuada distribución de actividades y segregación de funciones operativas. • Incumplimiento parcial de algunas formalidades y requisitos legales para su funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de plan estratégico de mercado. • Grado de desconfianza. • Incertidumbre hacia las asociaciones, cooperativas y ONG's • Alto índice delincuencia. • Negatividad y rechazo de parte del sector migrante. • Cambios en las políticas fiscales para efectos de donaciones.

3.3 Resultados de la investigación documental financiera

Para la revisión de la información financiera de la Asociación, se solicitó y se tuvo a la vista los siguientes documentos:

1. Presupuesto general de ingresos y egresos mensual y anual
Se encuentra desarrollado razonablemente, dentro de los lineamientos específicos para determinar los recursos necesarios y disponibles, para el desarrollo de las funciones y actividades principales.
2. Reporte de ejecución presupuestal real
No existe una validación de la ejecución presupuestaria, que corrobore lo proyectado con lo real, como un mecanismo de evaluación de la eficiencia financiera y un instrumento de medición de requerimientos y capacidad a futuro.
3. Libros contables (*inventario, diario, mayor*)
El libro diario engloba registro de transacciones contables y no se realiza de forma diaria, separada y detallada cada operación financiera.
4. Estados Financieros proyectados y definitivos.
Fueron elaborados y presentados dentro de los parámetros de observancia general establecidos por PCGA y NIC's
5. Libro de ingresos, costos y gastos.
No se encuentran al día los reportes de los registros y movimientos diarios.
6. Documentos de soporte
Recibos, facturas, cotizaciones, solicitudes, autorizaciones no existentes un 100%
7. Solvencias fiscales.
La documentación de autorización fiscal se encuentra debidamente registrada.

La revisión documental detallada, soporta el ciclo contable de actividades sociales y fiscales, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012. Lo cual genera como resultado específico, los siguientes datos y hallazgos:

3.3.1 Evaluación al rubro de Ingresos

La principal fuente de financiamiento lo constituyen las donaciones y aportaciones por parte de entidades privadas y estatales, en segunda instancia los ingresos por inscripciones a la Asociación y por último los ingresos provenientes de aportaciones de los colaboradores y asociados. *(se hace mención expresa a solicitud del órgano administrativo de la Asociación, de no revelar la información total de los usuarios que financian directa e indirectamente la Asociación, así mismo las cifras contables expresadas en cada uno de los cuadros, se encuentran afectadas por un factor fijo, para establecer únicamente la relación financiera actual)*

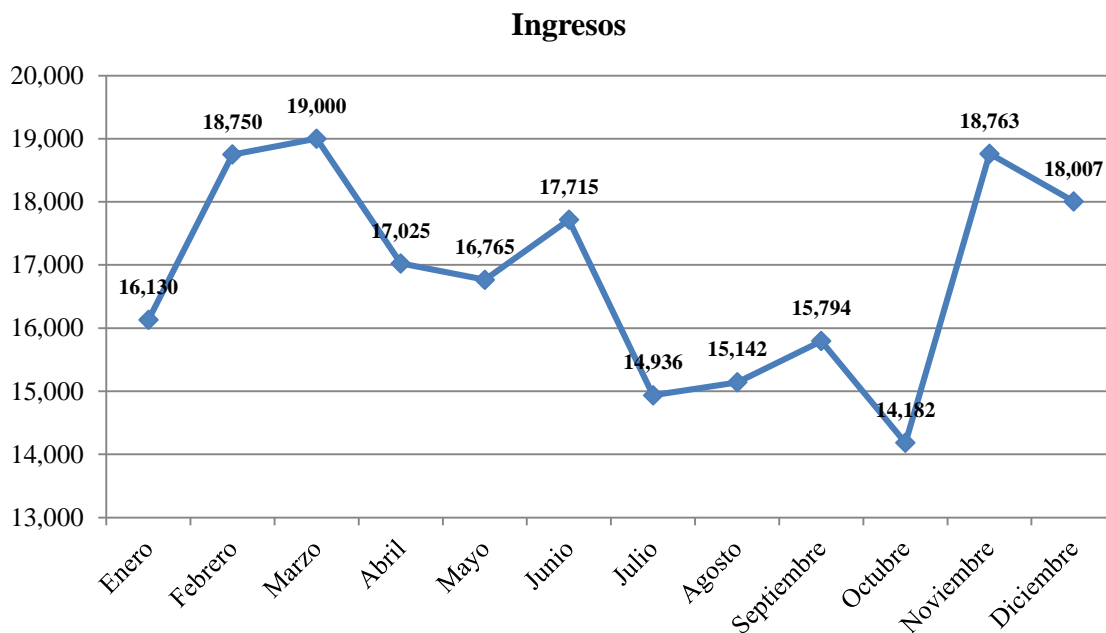
Desglose mensual de ingresos de la Asociación:

Cuadro No. 01
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Reporte mensual de Ingresos
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo

Año 2012	Monto
Enero	16,130.00
Febrero	18,750.00
Marzo	19,000.00
Abril	17,025.00
Mayo	16,765.00
Junio	17,715.00
Julio	14,936.00
Agosto	15,142.00
Septiembre	15,794.00
Octubre	14,182.00
Noviembre	18,763.00
Diciembre	18,007.00
Total	202,209.00

Fuente: reporte de ingresos mensuales

Gráfico No. 01
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Gráfico mensual de Ingresos
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo



Fuente: representación gráfica basada en el reporte de ingresos mensuales

Las fluctuaciones de los ingresos en los meses de febrero, marzo, junio, noviembre y diciembre, obedece al periodo en que se realizan las cinco (5) mayores actividades que desarrolla la Asociación, de campaña en el interior de la República del país, para promocionar, capacitar y promover herramientas básicas para el inicio y creación de microempresarios.

Ante ello, se incrementan las solicitudes a empresas privadas y estatales, en la búsqueda de una mayor presencia en este tipo de actividades, se promueve la importancia de estas y el financiamiento para el desarrollo de las actividades locales.

A continuación se detallan los ingresos anuales obtenidos por la fuente de financiamiento de origen:

Integración No. 01
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Reporte mensual de ingresos por fuente de financiamiento
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo

Fuente de Financiamiento	Monto	% Ingreso Total
Donaciones iniciativa privada	149,630.00	74%
Donaciones sector público	18,792.00	9%
Contribuciones socios	27,140.00	13%
Aportaciones especiales	2,015.00	1%
Otros ingresos	4,632.00	3%
Total	202,209.00	100%

Fuente: integración basada en el reporte de ingresos mensuales

3.3.2 Evaluación al rubro de Gastos

Las erogaciones de recursos financieros, para el sostenimiento y desarrollo de la ONG, se registran y agrupan en cinco (5) grandes grupos (*los cuales son detallados en su integración, en alusión que los mismos fueron sometidos a su evaluación y análisis de forma grupal y no por separado, en alusión al recurso tiempo y financiero*)

1. Gastos de ejecución (*desarrollo de programas y proyectos sociales*)
 - a. Publicidad y propaganda.
 - b. Alquiler de mobiliario y equipo.
 - c. Montajes.
 - d. Material informativo.
 - e. Viáticos.
 - f. Gastos de representación.
 - g. Transporte.
 - h. Donaciones.

2. Gastos de funcionalidad (*cobertura de remuneraciones y prestaciones*)
 - a. Sueldos.
 - b. Prestaciones laborales.
 - c. Cuotas laborales y patronales.
 - d. Incentivos de ley.

3. Gastos de administración (*funcionamiento general de la Asociación*)
 - a. Alquiler de oficinas.
 - b. Mantenimiento.
 - c. Gastos básicos.
 - d. Depreciaciones, amortizaciones y devaluaciones.
 - e. Servicios profesionales.
 - f. Atención al cliente.
 - g. Comisiones.
 - h. Intereses.

4. Gastos de suministros (*insumos y recursos*)
 - a. Papelería y útiles.
 - b. Insumos de oficina.
 - c. Abastecimientos.
 - d. Alimentos.

Al analizar la utilización del financiamiento detallado anteriormente (*Ingresos*), se evalúa el comportamiento de los gastos de operación de la Asociación, en función de los cuales se aplicaron indicadores financieros que permitan determinar el grado de eficiencia financiera y confiabilidad operativa como negocio en marcha, ante el desarrollo de las actividades sociales para lo cual fue creada la Institución.

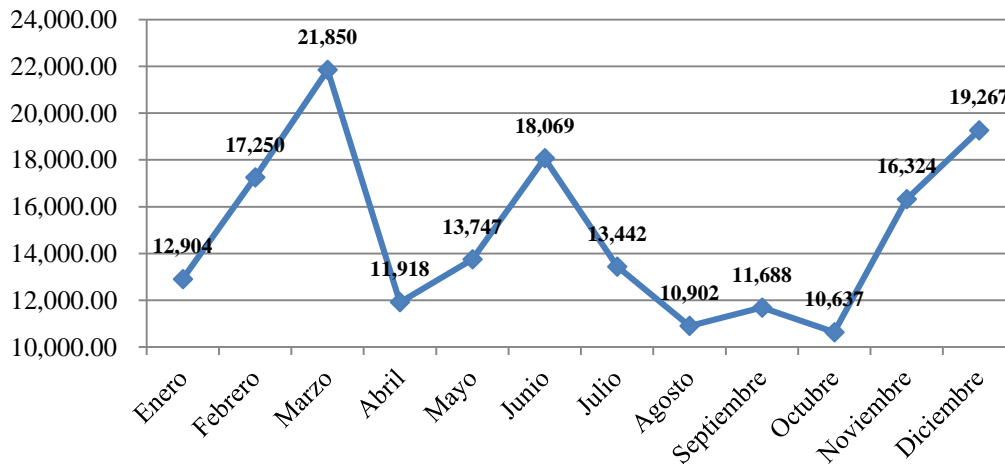
Desglose mensual de egresos de la Asociación:

Cuadro No. 02
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Reporte mensual de Egresos
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo

Año 2012	Monto
Enero	12,904.00
Febrero	17,250.00
Marzo	21,850.00
Abril	11,917.50
Mayo	13,747.30
Junio	18,069.30
Julio	13,442.40
Agosto	10,902.24
Septiembre	11,687.56
Octubre	10,636.50
Noviembre	16,323.81
Diciembre	19,267.49
Total	177,998.10

Fuente: reporte de egresos mensuales

Gráfico No. 02
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Gráfico mensual de Egresos
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo



Fuente: representación gráfica basada en el reporte de egresos mensuales

Integración No. 02
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Reporte mensual de egresos por destino
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo

Fuente de Financiamiento	Monto	% Ingreso Total
Gastos de Ejecución	99,678.94	56%
Gastos de Funcionalidad	17,799.81	10%
Gastos de Administración	48,059.49	27%
Gastos de Suministros	5,339.94	3%
Otros Gastos	7,119.92	4%
Total	177,998.10	100%

Fuente: integración basada en el reporte de egresos mensuales

Análisis de Gastos versus Ingresos

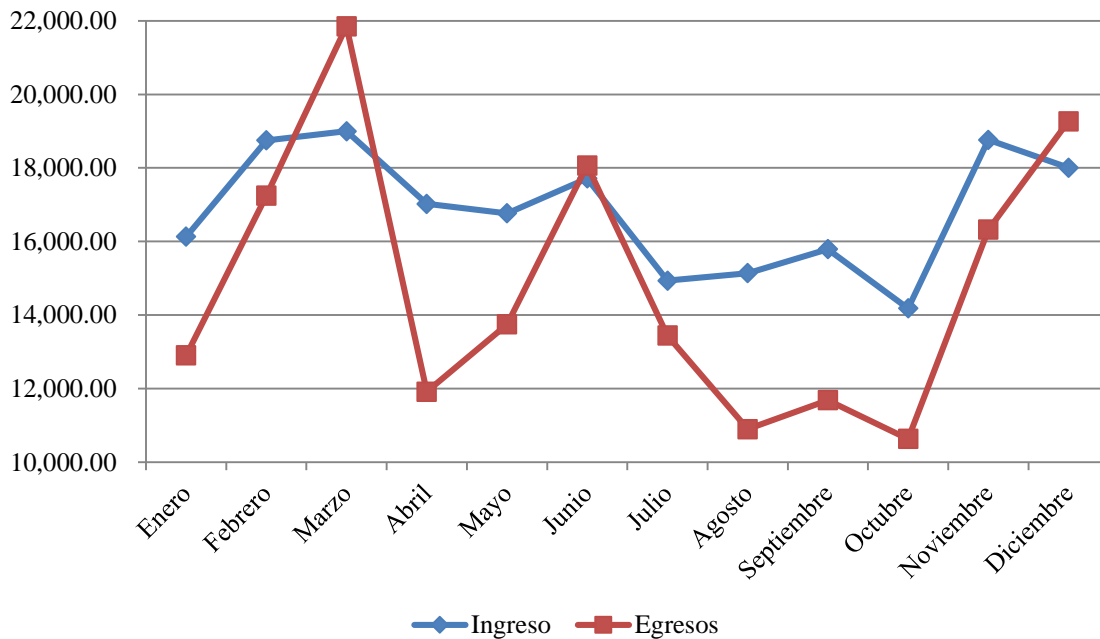
(Porcentaje de erogación mensual comparado con el índice de financiamiento otorgado)

Cuadro No. 03
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Análisis comparativo margen de gastos contra ingresos
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo

Año 2012	Ingresos	Egresos	% Relación
Enero	16,130.00	12,904.00	80%
Febrero	18,750.00	17,250.00	92%
Marzo	19,000.00	21,850.00	115%
Abril	17,025.00	11,917.50	70%
Mayo	16,765.00	13,747.30	82%
Junio	17,715.00	18,069.30	102%
Julio	14,936.00	13,442.40	90%
Agosto	15,142.00	10,902.24	72%
Septiembre	15,794.00	11,687.56	74%
Octubre	14,182.00	10,636.50	75%
Noviembre	18,763.00	16,323.81	87%
Diciembre	18,007.00	19,267.49	107%
Total	202,209.00	177,998.10	88%

Fuente: integración basada en reportes de ingresos y egresos mensuales

Gráfico No. 03
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Gráfico comparativo Ingresos versus Egresos
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo



Fuente: representación gráfica basada en el reporte de ingresos mensuales

Las puntos pico en los egresos durante los meses de marzo, junio y diciembre, representan los meses con mayores volúmenes de procesos, fechas en las cuales la Asociación desarrolla un mayor número de actividades, talleres, cursos, seminarios y capacitaciones. Meses en los cuales la administración hace énfasis a los resultados que reflejan las pruebas aplicadas en el proceso de evaluación: “Ante un incremento considerable de las actividades administrativas y operativas de la Asociación, el sistema de control interno actual desarrollado se ve limitado e ineficiente, lo cual impacta a la administración en perder el control y supervisión sobre el correcto desenvolvimiento de todas las transacciones, lo cual genera como consecuencia problemas financieros en los flujos de efectivo, principalmente los siguientes efectos”:

1. Descuadre por donaciones no registradas ni operadas.
2. Pérdidas y extravíos de ingresos.
3. Duplicidad de pagos.
4. Sobrevaloración de adquisiciones y compras.
5. Aumento de errores operativos.
6. Extravío de documentación de soporte.

En consecuencia de las variaciones fluctuantes en el desarrollo operativo de las actividades propias de la Asociación, se refleja la situación financiera de la entidad al 31 de diciembre de 2012.

Estado de Resultados de Operación

*(Presentado de forma condensada a solicitud de la administración
Reflejando razón proporcional a las cifras reales.)*

Cuadro No. 04
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Estado de Resultados de Operación
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo

	Integración	Total	Porcentaje
Ingresos		202,209.00	100%
Donaciones	168,422.00		83%
Contribuciones	27,140.00		13%
Aportaciones especiales	2,015.00		1%
Otros ingresos	4,632.00		3%
Gastos de Operación		(177,998.10)	88%
Gastos de Ejecución	99,678.94		49%
Gastos de Funcionalidad	17,799.81		9%
Gastos de Administración	48,059.49		23%
Gastos de Suministros	5,339.94		3%
Otros Gastos	7,119.92		4%
Otros Gastos de Operación		(15,750.90)	8%
Resultado del Periodo 2012		8,460.00	4%

Del rubro detallado como “Otros Gastos de Operación”, no se tuvo acceso a la información e integración de su saldo para su verificación, análisis y evaluación de la situación financiera actual.

En su conjunto se presenta un análisis financiero vertical, con el propósito de medir el grado de gestión, distribución y utilización racional de los recursos disponibles, en la ejecución del negocio en marcha. Se evalúa el comportamiento de los principales rubros de gastos reflejados, en comparación con el volumen de recursos financieros obtenidos por la Institución.

Estado de Situación Financiera

*(Presentado de forma condensada a solicitud de la administración
Reflejando razón proporcional a las cifras reales.)*

Cuadro No. 05
Asociación de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre de 2012
Cifras en quetzales expresadas en un factor fijo

	Integración	Total	Porcentaje
Activo			
<i>No Corriente</i>		44,433.00	33%
Propiedad, Planta, Equipo	42,783.00		31%
Gastos de Constitución	1,650.00		2%
<i>Corriente</i>		92,087.00	67%
Caja y Bancos	70,137.00		51%
Caja Chica	2,960.00		2%
Cuentas por Cobrar	15,984.00		12%
Servicios Pagados Anticipado	3,006.00		2%
<i>Total Activo</i>		136,520.00	100%

Patrimonio		18,805.00	14%
Aportaciones Socios	10,345.00		8%
Utilidad Ejercicio 2012	8,460.00		6%
Pasivo			
<i>Corriente</i>		97,715.00	71%
Cuentas por Pagar	88,736.00		65%
Acreedores	7,194.00		5%
Obligaciones Legales	1,785.00		1%
<i>No Corriente</i>		20,000.00	15%
Obligaciones Financieras	20,000.00		15%
<i>Total Igual Activo</i>		136,520.00	100%

Detallada la situación financiera general de la Asociación, se procede a efectuar un estudio de sostenibilidad financiera, para ello se aplica un conjunto de indicadores que permitan:

1. Medir el nivel de sostenibilidad de la Asociación.
2. Establecer si al cierre del ejercicio contable, la sostenibilidad financiera es diferente al nivel esperado y en qué porcentaje difiere.
3. Determinar las mejoras desarrolladas y aplicadas para mantener y/o aumentar el grado de sostenibilidad financiera, reflejado en el progreso actual logrado.
4. Analizar si las acciones terminadas han conseguido los resultados previstos.
5. Evaluar el grado de crecimiento y desarrollo de la administración, al enfatizar en el grado de eficiencia en el desarrollo de las operaciones.
6. Mostrar índices comparativos de crecimiento operativo y evolución financiera de un ciclo contable en comparación al ciclo previo.

3.3.3 Aplicación de Indicadores de Sostenibilidad Financiera

(Para el efecto, se toman en consideración los resultados financieros obtenidos durante el periodo contable 2,011, los cuales a discreción de la administración, únicamente fueron presentados de forma individual y no de forma detallada en su conjunto, para proceder a su análisis de evaluación-comparación con el periodo contable finalizado el 31/12/2012)

1. Porcentaje de incremento del total de ingresos

$$\text{Incremento Porcentual} = \frac{\text{Ingreso Neto 2,012}}{\text{Ingreso Neto 2,011}} - 1 * 100$$

$$\text{Incremento Porcentual} = \frac{202,209.00}{185,765.00} - 1 * 100$$

$$\text{Incremento Porcentual} = 8.85\%$$

2. Porcentaje de ingresos obtenidos por la actividad propia de la Asociación

(Estos se integran por las contribuciones de los socios, las aportaciones especiales de los colaboradores y los otros ingresos provenientes de mínimos pagos por parte de los beneficiarios del programa de la Asociación)

$$\% \text{ respecto al total ingresos} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Total}} * 100$$

$$\% \text{ respecto al total ingresos} = \frac{33,787.00}{202,209.00} * 100$$

$$\% \text{ respecto al total ingresos} = 16.71\%$$

3. Contribución de los tres principales donantes

Las principales entidades quienes apoyan y promueven el desarrollo de las actividades de la Asociación, brindándole recursos humanos, tecnológicos y financieros, se integran de la siguiente forma: Empresa A – Q.47,000.00; Empresa B – Q.37,750.00 y Empresa C – Q.31,900.0. Total de Q.116,650.00.

$$\% \text{ respecto al total ingresos} = \frac{\text{Principales Ingresos}}{\text{Ingresos Total}} * 100$$

$$\% \text{ respecto al total ingresos} = \frac{116,650.00}{202,209.00} * 100$$

$$\% \text{ respecto al total ingresos} = 57.69\%$$

4. Porcentaje de beneficio bruto

$$\% \text{ Beneficio Bruto} = \frac{\text{Resultado 2012}}{\text{Ingresos Total}} * 100$$

$$\% \text{ Beneficio Bruto} = \frac{8,460.00}{202,209.00} * 100$$

$$\% \text{ Beneficio Bruto} = 4.18\%$$

El beneficio alcanzado por la Asociación, comparado con la fuente total de ingresos percibidos durante el periodo 2012, representa un 4.18%; un leve crecimiento significativo, el cual se traduce en mejoras continuas para el desarrollo de las actividades sociales, enfocadas a la contribución nacional.

5. Reservas en efectivo

$$\text{Reservas de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo Disponible}}{\text{Ingresos Total}} * 100$$

$$\text{Reservas de Efectivo} = \frac{73,097.00}{202,209.00} * 100$$

$$\text{Reservas de Efectivo} = 36.15\%$$

La disponibilidad inmediata de recursos financieros, representa un 36.15% del monto total de recursos disponibles durante el periodo contable 2012; lo cual permite cubrir las obligaciones mediatas del proceso operativo de la Asociación.

Este indicador refleja en primera instancia una capacidad financiera adecuada de las reservas de efectivo disponibles. Pero debe de analizarse conjuntamente con los siguientes dos indicadores, para evaluar el índice de endeudamiento y liquidez financiera actual de la Asociación.

6. Endeudamiento

$$\% \text{ Endeudamiento} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Gastos de Operación}}$$

$$\% \text{ Endeudamiento} = \frac{88,736.00}{117,998.10}$$

$$\% \text{ Endeudamiento} = 75\%$$

Al considerar el monto total de gastos incurridos por la Asociación, dado el nivel de obligaciones inmediatas de pago, se estima que el 75% de las actividades desarrolladas por la Asociación son adquiridas mediante financiamientos al crédito. Lo cual representa un alto índice de endeudamiento general. Para analizar el impacto que ello conlleva a la Institución, se complementa a continuación esta variable con la descripción de la rotación del endeudamiento y las políticas generales de crédito que la Asociación estima pertinentes al momento de contraer obligaciones pasivas inmediatas.

7. Ratio

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{92,087.00}{97,715.00}$$

$$\text{Liquidez} = Q \quad 0.94$$

En términos financieros generales, la capacidad de pago de la Asociación, que le permite cubrir sus obligaciones inmediatas, se ve limitada y disminuida. Actualmente posee más endeudamiento que capacidad de pago para cubrir dichas obligaciones.

En términos matemáticos, la Institución únicamente dispone de 94 centavos para cubrir un (1) quetzal de deuda inmediata que debe de cancelar en el corto plazo.

Ello difiere de la capacidad que refleja la reserva de efectivo. Esto indica que se posee disponibilidad de efectivo inmediata, más no liquidez para hacer frente con el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

8. Calidad de controles financieros

Al aplicar las pruebas de calidad al sistema de control interno actual desarrollado en la Asociación, se refleja la siguiente información importante:

- a. Carencia de procedimientos preestablecidos de observancia general para el registro, control y manejo de los ingresos y egresos monetarios.
- b. Falta de un manual de procedimientos operativos de las principales funciones y actividades.
- c. Inadecuada segregación de funciones operacionales.
- d. En el área de control y supervisión que ejerce la administración, como parte de la auditoría de evaluación a la eficiencia y rendimiento operativos, las principalmente debilidades que afectan al control interno son:

- No existen mecanismos mensuales para la conciliación de saldos bancarios.
- Las políticas en el manejo de los recursos monetarios permiten una libre manipulación de los mismos sin que existan regulaciones o limitantes.
- No se encuentran definidos en su totalidad los casos, procedimientos y mecanismos para la cotización, autorización y desembolso de dinero.
- Los fondos que se manejan en el área de caja chica, no cuentan con ningún tipo de regulación, control y cuadre. No se efectúan arqueos de caja. Únicamente existe un reporte de conocimiento de los movimientos.
- Las fluctuaciones de los gastos en general, son efecto de no existir parametrizado un sistema de cotización de compra y adquisiciones.
- No existe una estructura definida para la generación de reporte e información confiable que permita reflejar la situación financiera de la Asociación ha determinado tiempo y periodo.
- No existen controles duales de validación de las transacciones significativas y de mayor impacto financiero.

3.3.4 Análisis de los razonamientos de sostenibilidad

Finalizada la aplicación de los indicadores financieros, permiten tener un panorama general de la sostenibilidad financiera y el progreso alcanzado al cierre del periodo contable 2012, por la Asociación NIMA Q'IJ, en el desarrollo del giro normal de actividades operativas de beneficio a la sociedad, para lo cual se presenta el siguiente resumen ejecutivo financiero:

Concluido el periodo contable 2012, la Asociación NIMA Q'IJ registra financieramente en el Estado de Resultados, ingresos totales por Q.202,209.00, un incremento del 8.85% respecto al periodo anterior. El monto total por concepto de gastos de operación suman Q.177,998.10 lo cual equipara un 88% de los ingresos totales percibidos. Lo cual da como resultado una utilidad del ejercicio por Q.8,460.00, un leve incremento del 2.75% en comparación a los beneficios

obtenidos durante el periodo anterior y un 4.18% de utilidad en comparación con la totalidad de ingresos obtenidos de las fuentes de financiamiento.

Los principales factores que impactaron financieramente en los resultados obtenidos, se detallan:

1. Incremento en las fuentes de financiamiento, al promover con 2 empresas privadas, el plan de desarrollo operativo de actividades enfocadas a la promoción micro-empresarial.
2. Financieramente no existió una utilización racional y eficiente de los recursos monetarios y materiales disponibles, razón que muestra un incremento en los financiamientos del 8.85% respecto al 2011 y únicamente un leve crecimiento de las utilidades netas del 2.75% comparado con el mismo periodo. Un margen negativo del 6.1% que se traduce en un incremento en los gastos operativos de la Asociación.
3. El alza en el volumen de los gastos operativos, obedece principalmente a 4 factores: *duplicidad de pagos al cotejar facturas y recibos del mismo proveedor por el mismo concepto, en la misma fecha – sobrevaloración en adquisición de alimentos, pagos de alquileres-montaje y material didáctico en los diferentes talleres – daños y extravíos en bienes materiales como reproductores, equipo de sonido, mobiliario y equipo computacional – errores operativos ante la falta de procedimientos predefinidos, lo que generó extravíos de los ingresos por financiamiento, descontrol de los fondos de caja chica.*
4. Al evaluar el rubro de pasivo en el Estado de Situación Financiera, para el periodo 2012 se contrajo una deuda bancaria para la adquisición de un vehículo de transporte, para el traslado de los materiales de montaje de los eventos. Al comparar la obligación contraída contra los resultados netos del periodo, estos

en su momento permiten cubrir únicamente un 42.30% de la deuda total contraída. Con ello se excluye por completo la totalidad de pagos pendientes a favor de terceros que suman Q.97,715.00.

5. Derivado de lo anterior, la Asociación adopto como mecanismo comercial, la adquisición de sus insumos mediante crédito con acreedores y empresas afiliadas, con plazos de pago a 30 y 60 días. Dejando como reserva de efectivo Q.73,097.00 con destino eventualidades, el cual representaba al cierre del periodo 2012 una reserva de efectivo del 36.15%.

Medida administrativa poco eficiente al considerar los siguientes factores:

- ✓ Monto total de deudas a corto plazo que suman Q.97,715.00
- ✓ Una utilidad total por un monto de Q.8,460.00
- ✓ Reservas de efectivo por valor de Q.73,097.00
- ✓ Para el periodo 2012, el monto total de deudas le representan a la Asociación un desembolso por concepto de intereses de Q.2,850.00

Al totalizar los valores reales, reflejan un saldo neto de endeudamiento de Q.19,008.00 (*deudas corto plazo – utilidad – reservas efectivo + gastos por deudas*), el cual equipara un 9.40% de endeudamiento real en comparación con la totalidad de ingresos obtenidos durante el periodo 2012.

Un grado significativo de endeudamiento, impacta directamente a la Asociación:

- ✓ Reducción de capacidad de pago para hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones, al comparar la disponibilidad de la utilidad neta (Q.8,460.00) contra la totalidad de deudas contraídas al corto plazo (Q.97,715.00)
- ✓ Limitación en la expansión de las actividades propias de la Asociación y crecimiento de la misma en aspectos materiales, administrativos,

logísticos y de mercado-social, al no contar financieramente con solvencia económica total, principalmente dada la complejidad de sus ingresos derivados de fuentes de financiamiento (*dependencia de terceras personas*), al no provenir de actividades propias de autofinanciamiento (*mercadeo en la comercialización de bienes o servicios*), dado el tipo de Organización no lucrativa bajo la cual fue creada.

- ✓ Índices considerables de reservas de efectivo (*Q.73,097.00*) sin mayor impacto financiero al contar con un alto índice de endeudamiento (*Q.117,715.00 deudas totales a corto y largo plazo*), en el cual las reservas de efectivo son vulnerables a manipulaciones, malversación de fondos, extravíos y usos fuera del giro de operaciones de la Asociación.

3.3.5 Análisis del área fiscal de la Asociación

Obligaciones fiscales

- ✓ Actualizar sus datos en la SAT, mínimo una vez por año.
- ✓ Operar contabilidad completa en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble de conformidad a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, en nuestro caso son las NIC (*Art. 13 Dto. 02-2003 ley de ONG'S*).
- ✓ Presentar estados financieros anuales conforme las Normas Internacionales de Contabilidad.
- ✓ Presentar declaración jurada anual de Impuesto Sobre la Renta informativo de sus operaciones en el periodo fiscal por medios electrónicos
- ✓ Extender recibos para recibir los aportes tanto ordinarios como extraordinarios, estos recibos deberán ser autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- ✓ Solicitar facturas contables a sus proveedores cuando realicen compras de bienes y servicios.

- ✓ Solicitar la autorización de facturas contables a la SAT, cuando la Asociación obtenga rentas generadas en el desarrollo de actividades lucrativas, mercantiles, agropecuarias, financieras o de servicios. Debe consignar en sus facturas la frase “*Sujeto a pagos trimestrales*”, y rendir cuentas a la administración tributaria por trimestre vencido mediante la declaración jurada, liquidándose definitivamente de forma anual (*Capítulo II – Decreto 10-2012*)
- ✓ Pagar el Impuesto Sobre la Renta cuando efectúe actividades distintas a su naturaleza, es decir cuando efectúe actividades con lucro entre sus operaciones.
- ✓ Actuar como agente de retención del ISR (*Artículo 75 – Decreto 10-2012*) y emitir las constancias por medios electrónicos dentro de los primeros 10 días inmediatos siguientes de efectuada la retención (*Artículo 78 – Decreto 10-2012*) cuando tenga empleados que sobrepasen ingresos por Q 48,000.00 anuales (*Art. 72 literal a – Decreto 10-2012*) o cuando efectúe pagos a proveedores que han elegido dicha opción, se retendrá el 7% sobre los ingresos gravados. (*Art. 46 – Decreto 10-2012*).
- ✓ Referente a la retención de ISR sobre las rentas de trabajo en relación de dependencia, únicamente existe obligación hacia los trabajadores, de efectuar pago directo en la declaración jurada anual, cuando la Asociación no retenga el impuesto o cuando las retenciones sean menores al valor correspondiente (*Art.81 – Decreto 10-2012*)
- ✓ Cuando retenga ISR a sus empleados es necesario que lleve por medio electrónico la conciliación anual de retenciones de ISR.

Prohibiciones fiscales

- ✓ Repartir dividendos, bienes, utilidades o beneficios entre sus asociados.
- ✓ Destinar el ingreso de sus aportes tanto ordinarios como extraordinarios a fines distintos de los establecidos en su escritura de constitución.

Derechos fiscales

- ✓ Exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), cuando la totalidad de sus ingresos y su patrimonio provengan de donaciones, aportes, cuotas ordinarias o

extraordinarias y que sean destinadas exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente utilidades o bienes entre sus integrantes. (Art.11 numerales 1 y 2 – Decreto 10-2012)

- ✓ Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), están exentas de cargar el IVA en los aportes que reciban, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y cumplir todos los requisitos detallados en el párrafo anterior (Art. 7 Inc. 13 Ley del IVA) sin embargo son consumidores finales, esto quiere decir que no están exentas del IVA en cuanto a las compras que realicen. (Art. 9 Reglamento Ley del IVA).
- ✓ Exención del Impuesto de Solidaridad (ISO) en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos mencionados en los párrafos anteriores (Art. 4, inciso “e” Ley de ISO).
- ✓ Exención del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado especial para protocolos en los documentos que contengan actos o contratos gravados bajo la condición de estar debidamente autorizadas y cumpliendo los requisitos detallados en los párrafos anteriores (Art. 10, numeral “4” Ley de Timbres Fiscales).

Obligaciones ante el IGSS

- ✓ La Asociación como persona jurídica ocupa veinte (20) trabajadores de forma directa, lo cual le obliga a permanecer inscrita en el régimen de Seguridad Social.
- ✓ La Asociación debe proporcionar a cada uno de sus trabajadores el Certificado de Trabajo, para lo cual debe solicitar los formularios en el Departamento de Recaudación – CATAFI – Sede Central del IGSS.
- ✓ La Asociación debe apegarse a las disposiciones establecidas en el Acuerdo 1118 de la Junta Directiva del IGSS, referente a la recaudación de los contribuyentes del régimen de Seguridad Social (*Obligación del patrono de descontar el 4.83% sobre los sueldos totales de los trabajadores, el cual deberá enterar a las cajas del IGSS dentro de los primeros veinte (20) días de cada mes, juntamente con la obligación patronal del 12.67%, sobre la misma base*).
- ✓ La Asociación debe contar con la autorización del diseño de las planillas salariales que respaldan la recaudación del régimen social, cancelando el valor de las cuotas

directamente en las cajas de la tesorería del IGSS o en los convenios autorizados mediante el sistema bancario.

- ✓ El incumplimiento a la presentación y liquidación de las cuotas del régimen social, recaerá en un recargo adicional del 5% por concepto de gastos administrativos, sobre el valor de las cuotas dejadas de percibir, se toma de base la estimación del promedio de salarios reportados en meses anteriores o mediante la información obtenida de actas por revisiones de libros contables y registros de la Asociación.

Obligaciones Patronales

(De conformidad a las disposiciones enmarcadas en el Código de Trabajo)

- ✓ La Asociación de conformidad al Art.58, se encuentra obligada a elaborar y poner en vigencia el reglamento interno de trabajo, previa inspección y aprobación por parte de la Inspección General de Trabajo.
- ✓ En el plazo máximo de los dos (2) primeros meses de cada año, deberá remitir al Ministerio de Trabajo, un informe que detalle los egresos totales incurridos durante el periodo contable anterior por concepto de salarios ordinarios y extraordinarios. Juntamente informara los datos generales de cada uno de sus trabajadores (*nombres completos, edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, días laborados y salarios devengados de forma individual*).
- ✓ La Asociación deberá extender el respectivo contrato individual de trabajo por escrito al momento del inicio de la relación laboral. Para el efecto deberá emitir tres (3) copias: una copia para cada una de las partes involucradas y otra que la Asociación queda obligada de remitir a la Dirección General de Trabajo.
- ✓ Internamente, como auxiliar a los libros contables, deberá llevarse el libro de salarios debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo, sea este por medios electrónicos o en papel, en los cuales deberán de consignar los datos básicos de los trabajadores, desglose de su salario, deducciones, beneficios fiscales y retenciones sociales.

Presentación de Declaraciones

- ✓ La Asociación tiene la obligación de presentar la declaración jurada anual definitiva de las rentas exentas obtenidas durante el periodo de liquidación (*Art.39 – Decreto 10-2012*).
- ✓ Cuando la Asociación preste servicio o realice actividades comerciales con fines de lucro, deberá enterar a la administración dentro de los primeros diez (10) días finalizado el trimestre, la declaración trimestral del ISR (*Art.38 – Decreto 10-2012*)
- ✓ De las retenciones practicadas por la Asociación, en concepto del ISR sobre rentas de trabajo en relación de dependencia y sobre los transacciones no lucrativas de adquisición de bienes y servicios recibos de los contribuyentes sujetos a retención, deberá enterar a la administración en los primeros diez (10) días las retenciones practicadas mediante declaración jurada(*Art.48 – Decreto 10-2012*).

3.3.6 Análisis integral de las deficiencias identificadas

Concluido el proceso de evaluación y análisis de los datos que reflejan las pruebas aplicadas en los entornos administrativo, legal y financiero, se detalla el siguiente cuadro comparativo que integra los hallazgos, su causal de origen y sus efectos directos que impactan el desarrollo económico-financiero de la organización, como una entidad de buenas prácticas encaminadas en un negocio en marcha con fines de ayuda y beneficencia social.

Hallazgos	Causal	Efecto
<p>Incumplimiento a las disposiciones enmarcadas en la legislación legal, solicitadas principalmente por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, SAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Falta del reglamento interno de trabajo. b. Pendiente inscripción de relación laboral en la Sección del Empleo del MINTRAB c. La Asociación durante el periodo 2012, no fungió como agente de retención del ISR de Asalariados de sus trabajadores. d. No existe un adecuado archivo permanente de registro y custodia de las actas de asamblea general 	<p>Al inicio de las actividades operativas de la Asociación, fueron contratados los servicios de asesoramiento de un profesional en la rama legal, quien fungió como encargado general para el desarrollo de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ordenamiento jurídico de la Asociación. b. Inscripciones ante la SAT, Ministerio de Trabajo, Registro Civil. c. Implementación de documentos de respaldo y manejo de las transacciones internas y externas (<i>recibos de caja para donaciones, órdenes de cotizaciones, actas y memoriales de asambleas</i>). 	<p>En enero del año 2013, se recibieron los siguientes oficios, uno por parte del Ministerio de Trabajo que indicaba:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ante la carencia de un reglamento interno de trabajo, se pacta un plazo no mayor de 3 meses para la elaboración, presentación y aprobación del mismo en la Sección de Empleo. b. Se ordenaba a la Asociación presentarse inmediatamente a la oficina de Sección de Personal a inscribirse como patrono y registro de sus empleados. <p>Recientemente se recibió un oficial por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria que indicaba los resultados y requerimientos que debían enmendarse, ante la última visita efectuada a las oficinas de la Asociación:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> a. Se obliga a la Asociación a fungir como agente de retención del ISR de sus asalariados. b. Elaborar formatos que cumplan con los requisitos mínimos para la recepción y comprobación de las donaciones. c. Elaborar una toma física de inventario y documentarla.
Hallazgos	Causal	Efecto
<p>Deficiencias en la organización administrativa, en el establecimiento de políticas, técnicas y procesos de observancia general:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. No adecuada segregación de funciones operativas. b. Falta de manual de descripción de puestos. c. Flujogramas desactualizados de procedimientos de las principales actividades. d. Falta de un adecuado programa de inducción y capacitación continúa del personal operativo. 	<p>Desorganización administrativa interna, en relación a toma de decisiones y aplicación de autoridad, lo cual genera un descontrol y desequilibrio internamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Autonomía. b. Burocracia. c. Descontrol. d. Falta de decisiones. e. La administración se enfocó en las actividades operativas (<i>promoción de las actividades sociales</i>), y descuido las actividades administrativas (<i>cumplimiento de procesos y operaciones internas</i>). 	<p>Una deficiente segregación de funciones y atribuciones, ha conllevado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sobre carga de trabajo. b. Rotación de personal. c. Falta de mecanismos de control para la evaluación, verificación y autorización de las actividades operativas. <p>Ante la inexistencia de manuales operativos y descriptores de actividades, se ha generado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Errores operativos. b. Descuadres en cifras. c. Duplicidad de funciones. d. Inconformidad laboral.

Hallazgos	Causal	Efecto
<p>El sistema contable actual implementado por la Asociación, no se encuentra ligado apropiadamente a los requerimientos financieros actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La información financiera es generada de forma manual. b. Deficiencias en los mecanismos de registro, control y administración de los recursos monetarios captados. c. De los libros contables básicos, no existe el libro de inventarios y el libro diario no se genera de forma diaria, únicamente un consolidado a fin de mes. d. Falta de recursos electrónicos sistematizados, como medios de validación y comparación de la información financiera. e. Deterioro de mecanismos de supervisión, evaluación y control, como medios de auditoría de las operaciones y transacciones financieras. 	<p>Las deficiencias generalizadas en el manejo y operatividad del sistema contable radican:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Falta de instauración de un sistema de hojas electrónicas para la generación de información financiera. b. No establecimiento de políticas y mecanismos para los registros contables. c. Falta de mecanismos de control y evaluación por parte de la administración. d. Rotación de personal y la falta de personal clave de confianza en el manejo de la información financiera. e. No crear inicialmente una estructura contable jerárquica, que validara y garantizara la información obtenida. 	<p>El impacto de las deficiencias y hallazgos en la situación financiera actual, se enmarcan principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Duplicidad de pagos en compras y adquisiciones. b. Sobregiros de la cuenta bancaria al no conciliar los saldos disponibles. c. Pérdida durante el 2012 del 3.8% de los ingresos por donaciones al no llevar un registro de ingresos. d. No verificación de saldos estimados-reales. e. No poder validar los costos totales invertidos en las actividades sociales. f. No se puede evaluar la situación financiera de la asociación a determinada fecha. g. Pérdida de bienes materiales de la Asociación, al no contar con un registro de inventarios actualizado. h. Sobrevaloración en las adquisiciones efectuadas al no realizar cotizaciones. i. Descompensación financiera al encontrarse con un 75% de deudas.

El impacto económico-financiero total, generado por los 12 hallazgos detallados anteriormente, repercute directamente en una situación latente por la cual atraviesa la Asociación, dictaminándose la siguiente opinión profesional:

“Los resultados en los índices financieros reflejan una situación económica de desequilibrio actual para la Asociación, en donde se ve afectada la actividad social de la entidad y su futuro crecimiento que tenga. Al encontrarse comprometidos los recursos financieros disponibles para el desarrollo de las mismas: leve crecimiento de ingresos del 8.85% en comparación al periodo 2011; la cuantía de gastos actuales representa el 96% de los ingresos totales destinados exclusivamente a cubrir las operaciones básicas de la entidad, lo cual conlleva a limitar totalmente, el crecimiento y desarrollo de la misma. Ello representa un porcentaje de endeudamiento que equipara el 75%, con lo que se ve disminuida la capacidad de pago de la entidad.

Las cifras contables en los Estados Financieros al finalizar el periodo 2012, reflejaron un beneficio contable de Q.8,460.00, una disponibilidad mediata de efectivo de Q.73,097.00 y un endeudamiento total de Q.117,715.00, el ultimo representa un 44.33% de endeudamiento real a la fecha, en comparación a la capacidad total de pago inmediata que posee la Asociación.

CAPÍTULO 4

Propuesta de solución

4.1 Preliminar de la propuesta

Concluido el capítulo 3 – “Evaluación y análisis de la información” de los resultados obtenidos durante el proceso de estudio, investigación y pruebas de la operatividad financiera interna de la Asociación, se evidenció la existencia vital de deficiencias y desactualizaciones dentro de la estructura actual de control interno, la principal referencia recae en la no existencia de una adecuada segregación de funciones, la carencia de procedimientos sistematizados preestablecidos de observancia general para el desarrollo y cumplimiento de las actividades operativas, falta de recursos tecnológicos y medios escritos como fuentes de control, supervisión y evaluación de la eficiencia operativa.

Descritos los aspectos anteriores, se presenta un informe general con las principales cláusulas que se proponen como enmiendas al actual sistema de control interno, para mejorar la operatividad de cada transacción y fortalecer la transparencia de la información financiera, enfocados en la utilización óptima de los recursos disponibles.

4.2 Planteamiento del manual de control interno financiero

Uno de los principales factores que atañe a empresas con un giro financiero relativamente pequeño, como lo es el caso de la Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco, en comparación a empresas comerciales con capitales y volúmenes de transacciones de millones de quetzales, incide en la falta de atención a la sistematización de cada uno de los procedimientos operativos de las diferentes transacciones que se desarrollan, el manejar, controlar, evaluar y supervisar cada actividad por separado y en conjunto a su vez, es un factor de alto riesgo que puede conllevar a descapitalizaciones, reducción de actividades, recorte de personal, problemas financieros y culminar con el cese de actividades sociales, que son el giro de la Asociación evaluada.

Por tanto, ante la responsabilidad social de la Asociación y el compromiso profesional contraído durante el proceso de evaluación, se presenta tres (3) aspectos a implementarse, como parte del plan de mejora en la estructura financiera interna actual de la Asociación:

- ✓ Modificación a la estructura administrativa del área financiera, presentada en forma funcional, apegada a los requerimientos actuales; al reflejar a grandes rasgos, el perfil propio de cada puesto de trabajo.
- ✓ Manual de procedimientos internos, que detalla sistemáticamente cada requisito, paso y formalidades que deben observarse y cumplir, para garantizar una adecuada operatividad financiera, de las principales actividades y funciones de la Asociación.
- ✓ Plan de políticas institucionales, dirigido a las autoridades de la Asociación y puestos claves, para proporcionarles las herramientas básicas para un control financiero y tributario adecuado.

4.3 Objetivos del manual de control interno financiero

4.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de acción correctivo y preventivo, que permita el resguardo y protección de los activos financieros de la Asociación, enfocados principalmente en la recepción, administración y erogación de los recursos monetarios obtenidos en donaciones, contribuciones y aportes, fuentes que constituyen el principal ingreso para el sostenimiento y financiamiento de las operaciones y actividades propias de la ONG

4.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Minimizar el riesgo inherente de fuga de flujos de efectivo provenientes de donaciones, aportes y contribuciones para el financiamiento de la Asociación.
- ✓ Maximizar los ingresos por concepto de financiamiento para el sostenimiento de la Asociación.
- ✓ Optimizar los mecanismos de control, supervisión y evaluación por parte del órgano fiscalizador de la Asociación.

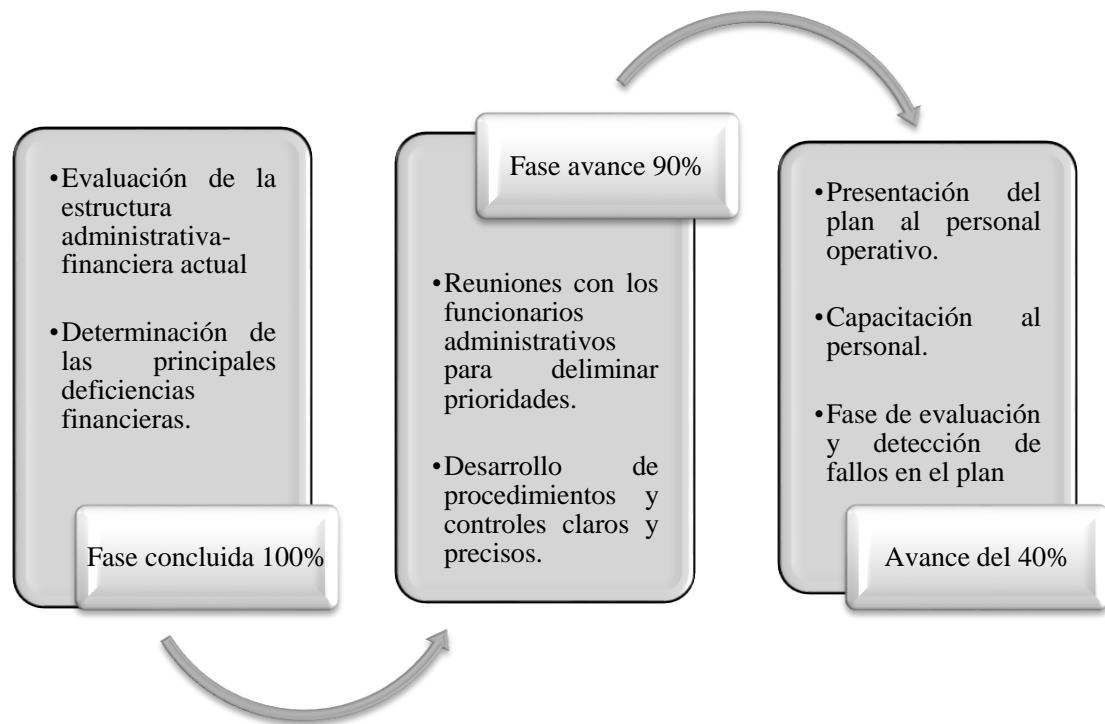
- ✓ Reducir los altos índices de costos y gastos, generados por altos gastos superfluos (*innecesarios*).
- ✓ Unificar procesos y mecanismos que generen un ambiente de trabajo eficiente, eficaz y oportuno respecto de las operaciones y actividades administrativas.

4.4 Avance de Implementación

4.4.1 Avance General

El eje principal del plan de implementación radica en el desarrollo de procedimientos propiamente administrativos, con un enfoque en mejoras y optimización de las actividades principales con carácter económico-financiero, modificándose en un 75% la estructura de control interno actual existente, que permita garantizar la calidad operativa y la eficiencia en las transacciones.

El plan general de implementación de procedimientos operativos y mecanismos de control, se distribuyó en las siguientes fases:



La fase de evaluación en la etapa actual, integra simulaciones reales de procedimientos previamente preestablecidos, para verificar la exactitud o deficiencias que deban mejorarse acorde a los requerimientos y necesidades diarias de la Asociación.

La administración en general, augura un beneficioso porvenir, al contar con parámetros establecidos, para la viabilidad de las finanzas, un mayor y mejor sistema de control financiero, que garantiza el desarrollo de cada actividad.

4.4.2 Costo Financiero de Implementación

Al considerar las actividades propias de la Asociación, destinadas a la promoción y desarrollo de un sector poblacional de la sociedad. Dado el tipo de empresa (*organización no gubernamental, sin fines de lucro*). Organización que sus fuentes de financiamiento provienen en un 90% de donaciones y contribuciones efectuadas por terceros. Se plantea a profesionales en diferentes áreas, la necesidad e impacto beneficios que los cambios propuestos generen para el desarrollo propio de la Asociación, determinándose los siguientes costos para la misma, detallados a continuación:

Concepto	Costo de Inversión	Recurso Humano Requerido	Tiempo Estimado de Implementación
Desarrollo de una base de datos financiera mediante el programa Access, para la generación de información financiera, recibos de ingresos, pagos con cheque, registros contables, entre otros.	Q. 7,500.00	Técnico en Sistemas	25 días para su desarrollo 60 días de pruebas
Servicios Profesionales <i>Evaluación de la Administración actual, observancia de lugares de trabajo y actividades, elaboración de manuales administrativos, capacitaciones)</i>	Q. 3,250.00	Administrador de Empresa	3 semanas calendario
Servicios Profesionales <i>Evaluación del personal operativo, entrevistas de actitudes, habilidades y destrezas-</i>	Q. 2,000.00	Psicólogo Industrial	2 semanas calendario
Impresión de manuales de procesos operativos y manuales de políticas administrativas propuestos	Q. 500.00	Administración	Fase concluida
Servicios Profesionales <i>Evaluación periódica del rendimiento administrativo</i>	Q. 1,250.00	Administrador de Empresas	Inversión trimestral
Inversión Total Inicial	Q. 14,500.00		

4.5 Plan de implementación de mejoras al sistema de control interno

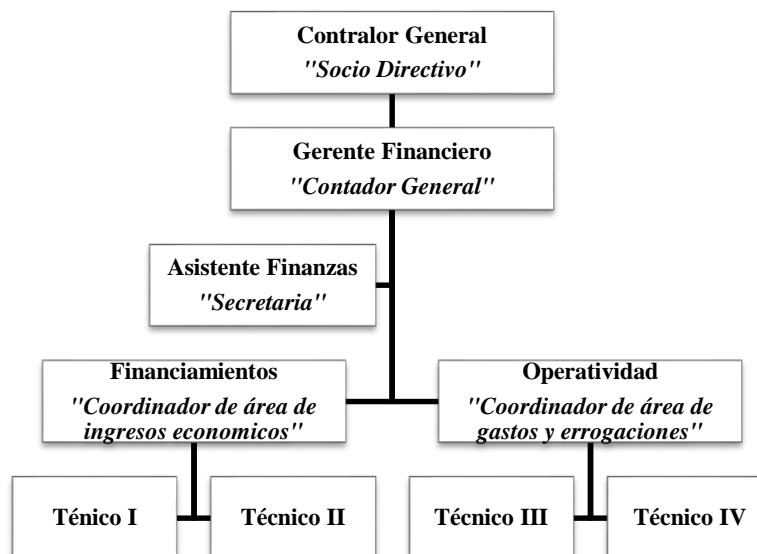
4.5.1 Reestructuración administrativa del área financiera.

a) Estructura administrativa actual



Fuente: Manual administrativo actual de la Asociación

b) Estructura administrativa financiera propuesta



Fuente: propuesta profesional

c) Principales funciones de los puestos en la nueva estructura administrativa

Código	Puesto	Descripción de Funciones
CG – 001	Contralor General	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de verificación. • Supervisor de actividades operativas y financieras. • Evaluador de la capacidad financiera de la Asociación. • Encargado de la aplicación de procedimiento de auditoría para la verificación y razonabilidad de la información financiera.
GF – 001	Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Validar los registros contables. • Revisar la documentación presupuestos e informes. • Elaborar informes de rendición de cuentas de la situación financiera.
CF - I01	Coordinador de Financiamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades de ingresos por financiamiento. • Evaluar los procedimientos y actividades de captación, registro y resguardo. • Elaborar y controlar el presupuesto de ingresos. • Controlar los requerimientos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales necesarios para el desarrollo de las operaciones. • Conciliar los saldos disponibles.
CO – E01	Coordinador de Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las transacciones que requieren salidas de efectivo. • Evaluar los mecanismos para la solicitud, autorización y desembolso para cubrir costos y gastos. • Autorizar transacciones menores a

		<p>Q.5,000.00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pre-autorizar transacciones mayores a Q.5,000.00 • Reportar los índices de costos y gastos de forma mensual, trimestral, semestral y anual. • Evaluar el comportamiento de los consumos y adquisiciones.
TNO -01	Técnico I	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de donaciones y aportaciones. • Cuadre de caja. • Inventario de suministros y materiales.
TNO – 02	Técnico II	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina de empleados. • Liquidación a empleados. • Control de viáticos. • Elaboración de conciliaciones bancarias.
TNO – 03	Técnico III	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de cheques. • Archivo contable. • Control de los bienes materiales.
TNO - 04	Técnico IV	<ul style="list-style-type: none"> • Control y cuadro de los registros contables. • Análisis de las cuentas por pagar. • Declaraciones tributarias. • Cotizaciones y compras.
AF – S01	Asistente Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los fondos de caja chica. • Recepción de facturas. • Emisión de contraseñas de pago. • Pago de cheques.

Concluida la descripción de las principales funciones de la nueva estructura y jerarquía administrativa, se ha generalizado un panorama básico para la reestructuración funcional de la sección financiera de la Asociación, lo cual permite una adecuada segregación de funciones, con diversos canales de comunicación y fluidez de la información financiera, perfilándose como un mecanismo óptimo para garantizar la exactitud y razonabilidad de la información contable.

Se presenta como proyecto administrativo, el implementar un descriptor de puestos de cada una de las áreas en los diferentes niveles jerárquicos, con la finalidad de enfatizar en las funciones propias de cada trabajador, capacitación y especialización.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
RECURSOS HUMANOS			
Puesto			
Departamento			
Área			
Jefe Inmediato			
Subordinados			
Relaciones internas			
Relaciones externas			
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Última actualización</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>dd/mm/aa</i></td> </tr> </table>		Última actualización	<i>dd/mm/aa</i>
Última actualización			
<i>dd/mm/aa</i>			
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Revisión y aprobación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Fecha</i></td> </tr> </table>		Revisión y aprobación	<i>Fecha</i>
Revisión y aprobación			
<i>Fecha</i>			
HABILIDADES Y DESTREZAS			
1.			
2.			
3.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1.			
2.			
3.			
PERFIL DEL PUESTO			
1.	Escolaridad mínima		
2.	Carrera		
3.	Experiencia		
4.	Sexo		
5.	Edad		
6.	Cursos especiales		
7.	Otros requerimientos		

Al efectuar una comparación entre la estructura administrativa actual (*una estructura sin lineamientos generales, que parametrizen las principales actividades laborales del recurso humano, en busca de la eficiencia operativa*), y la presentación de propuesta de la nueva estructura administrativa (*cimentada en la especialización del trabajo, la segregación de funciones, fluidez de información, control y supervisión de las principales actividades, manejo de control dual en las operaciones de riesgo significativo*), se toma como objetivo el perfilar a la Asociación como una entidad administrativamente eficiente y proactiva, lo cual permita sistematizar las actividades, mediante la funcionalidad de los procesos internos.

Juntamente con los lineamientos generales, se presenta un plan de costos de inversión (*Q.9,250.00 anual*) para efectuar la reestructuración administrativa en su conjunto:

Servicios profesionales (<i>Administrador</i>)	Q.3,250.00
<i>Incluye (evaluación profunda de la administración actual, observancia de lugares de trabajo, de actividades y procedimientos, elaboración de manuales administrativos, implementación de metas, capacitaciones, automotivación laboral)</i>	
Servicios profesionales (<i>Psicólogo Industrial</i>)	Q.2,000.00
<i>Incluye (evaluación del personal laboral, entrevistas de actitudes, habilidades y destrezas)</i>	
Impresión de manuales administrativos y operativos	Q. 500.00
Evaluación periódica del rendimiento administrativo	Q.1,250.00
<i>(Inversión trimestral durante el primer año de operaciones, referente a pro, contras y mejoras que deben aplicarse a la reestructuración administrativa, efectuándose retroalimentaciones mediante la participación del recurso humano en charlas)</i>	

4.5.2 Propuesta de procedimientos operativos internos

El presente manual de implementación de controles internos, para fortalecer las transacciones operativas de la Asociación, detalla la estructura completa de todos los procedimientos necesarios a cumplir con carácter obligatorio, de las principales 7 actividades de la Asociación:

- ✓ Recepción de donaciones y aportaciones.
- ✓ Emisión, autorización y pago por medio de cheques.
- ✓ Manejo de fondos de caja chica.
- ✓ Arqueo a los fondos de caja chica.
- ✓ Requerimientos, cotizaciones y adquisiciones de insumos y bienes.
- ✓ Observación de normativa legal en materia fiscal.
- ✓ Conciliación de saldos bancarios.

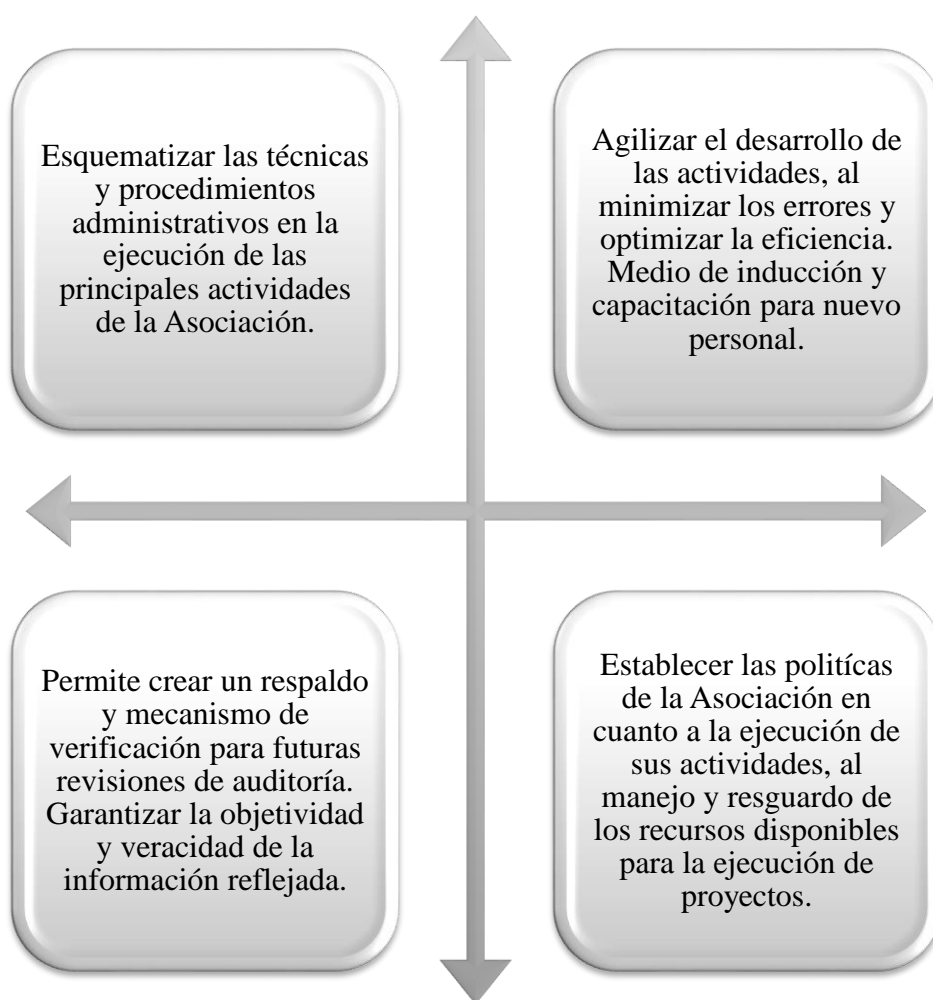
La realización de sistematizar las principales actividades detalladas anteriormente, radican es transmitir mediante un medio escrito, un sistema de control interno actualizado, eficiente y apto, ante los requerimientos y necesidades actuales de la *Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco*, con la finalidad que todo el recurso humano se vea y se sienta comprometido en el desarrollo de las actividades, al unificar criterios y enfocar su funciones en el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.


El esquema de estructura general, bajo el cual se detallan las principales actividades de la Asociación, se integra de la siguiente forma:

- ❖ Descripción del procedimiento.
- ❖ Objetivos.
- ❖ Alcance.
- ❖ Políticas y puntos de control.
- ❖ Descripción y flujograma.

Objetivos del manual de procedimientos operativos

Facilitar la función administrativa de la Asociación, orientado a generar parámetros de control y supervisión de las principales actividades laborales y transacciones operativas, incrementar la eficiencia operativa, la veracidad y razonabilidad de las cifras e información financiera en cuanto a la suficiencia, competencia y pertinencia de los datos.



	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Proceso	
	Ingresos		Código IN-P-01

4.5.2.1 *Ingresos percibidos por donaciones y aportes*

Objetivo

Establecer un procedimiento adecuado para el manejo de los recursos monetarios percibidos en concepto de donaciones, aportes y contribuciones, para el financiamiento de las actividades de la Asociación.


Alcance

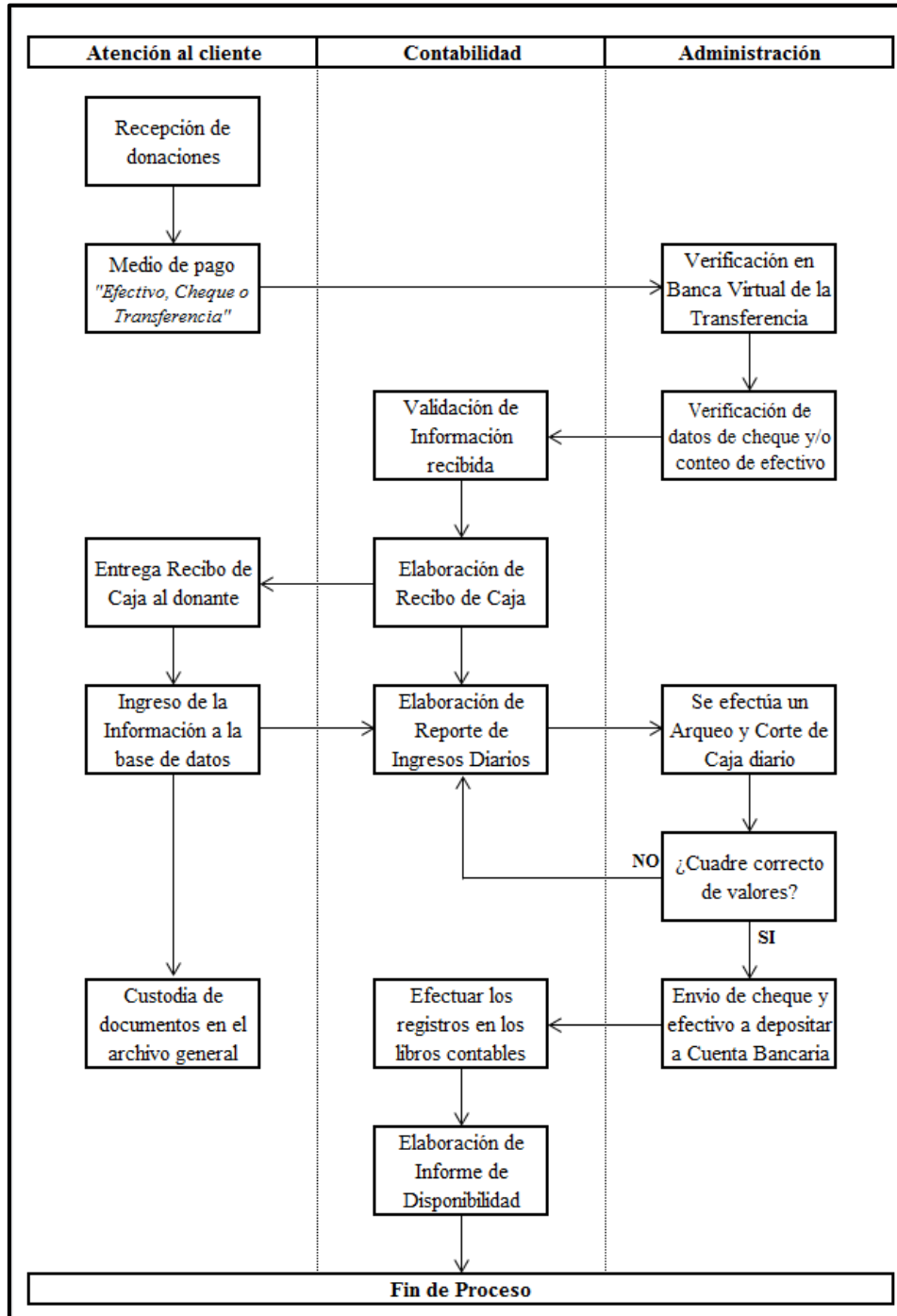
El procedimiento comprende desde la recepción del efectivo, cheque o medio por el cual se transmitan los derechos monetarios a beneficio de la Asociación, hasta el momento de su disponibilidad para la ejecución de las obras y/o actividades para las cuales fue destinado.


Medidas de control

- ✓ Los fondos serán aplicados exclusivamente al destino para el cual fueron aportados, sin excepción alguna.
- ✓ Los recursos monetarios son propiedad total de la Asociación, queda prohibido y sancionado el uso de los mismos por parte del personal, para usos con fines propios.
- ✓ Independientemente de la especie y/o medio en que se perciban los recursos, estos serán acreditados directamente en las cuentas monetarias que para su uso tiene habilitadas la Asociación.

- ✓ Toda recepción de financiamientos será respaldada con un recibo de caja, debidamente autorizados por la SAT y la administración de la Asociación. Si existiere algún error, tachón y variación en la redacción del mismo, este será anulado, y se archivarán todas las copias. (*Anexo 06*)
- ✓ Los recibos serán elaborados sistemáticamente, mediante el sistema Access.
- ✓ Los procedimientos para la custodia de los recursos monetarios se efectuara de la siguiente forma:
 - Montos en efectivo y cheques serán depositados el mismo día de su recepción en la cuenta monetaria habilitada para el efecto.
 - Los cheques serán endosados de la siguiente forma: “*Únicamente para depositar a la Cta. 00-00-00-00, a nombre de Asociación NIMA Q’IJ*”.
 - Para transferencias por traslados entre cuentas, deberá imprimirse un estado de cuenta y la constancia electrónica de la transferencia a la cuenta de la Asociación.
- ✓ Se efectuará un cotejo de recibos y validación contra los fondos de caja general y las cuentas bancarias, para conciliar diariamente los saldos disponibles por concepto de ingresos. Esta función estará a cargo del Coordinador de Ingresos y verificado por el Contador General.

	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Flujograma	Código IN-P-02
	Ingresos		



	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Proceso	
	Cheques		Código EG-P-01

4.5.2.2 *Autorización, emisión y pago por medio de cheques*

Objetivo

Establecer un procedimiento adecuado para el manejo de los recursos financieros disponibles, mediante la emisión de cheques corrientes, como medios de pago para adquisiciones, pagos, gastos y cancelaciones en general. Como medio de resguardo, comprobación y seguridad en la ejecución de los procesos y actividades propias de la Asociación.


Alcance

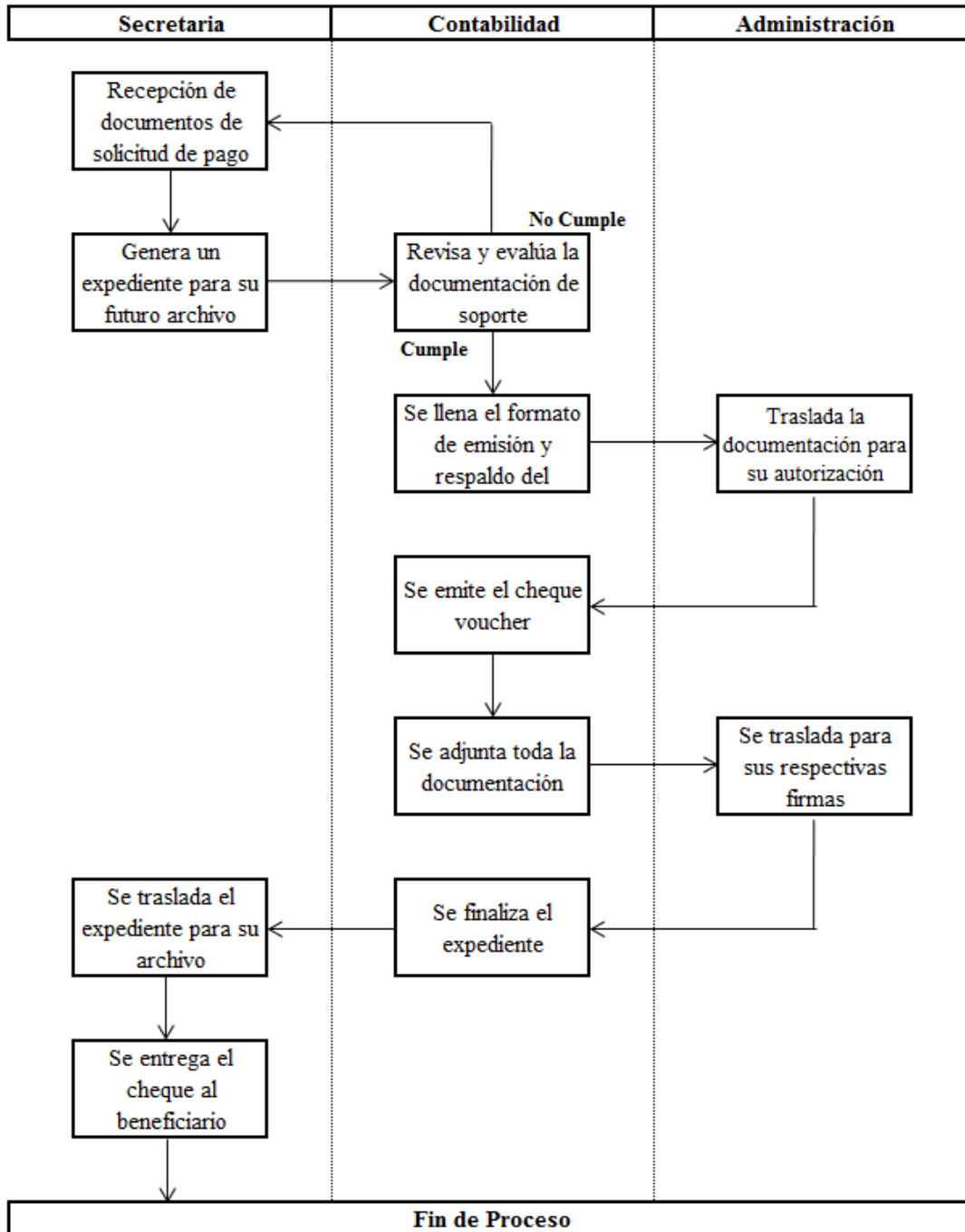
El procedimiento comprende desde la solicitud de emisión del cheque, amparados con la respectiva documentación de soporte de requerimiento, los pasos de verificación y autorización, la entrega y custodia de los mismos.


Medidas de control

- ✓ El contador general es el encargado del resguardo de la chequera.
- ✓ La cuenta monetaria de la cual se girarán los cheques de la Asociación, se encuentra aperturada con firma mancomunada (*doble firma*), para garantizar una mayor confiabilidad y seguridad.

- ✓ Para cubrir la cancelación de los gastos, se tiene como parámetro hasta Q.500.00 en efectivo y de Q.500.01 en adelante, mediante cheque. Para aquellas transacciones que en su momento superen los Q.10,000.00 se hará mediante un cheque de caja.
- ✓ Los cheques serán emitidos por medios electrónicos, con todas las formalidades propias del mismo (*fecha, monto, librador, valores, firmas, concepto*).
- ✓ Como mecanismo de control de las obligaciones y compromisos cancelados con cheque, estos tendrán impreso NO NEGOCIABLES.
- ✓ Toda emisión de cheques debe contar con suficiente documentación de soporte.
- ✓ Los cheques son cheques voucher, con la finalidad de archivar en el expediente el historial y soporte de los pagos efectuados.
- ✓ El contador general tendrá a su cargo la custodia y resguardo de los cheques no entregados, anulados, rechazados y en blanco.
- ✓ Cuando sean montos mayores o pagos significativos serán revisados y autorizados por el contralor general (*Socio Directivo*).
- ✓ El proceso de emisión de cheque respetará la siguiente jerarquía:
 - Secretaria – recepción de documentos, soportes y solicitud.
 - Técnico I – revisará la información y procederá a emitir el cheque.
 - Contador General – autorizará el cheque, validará la información y trasladará al Contralor para sus respectivas firmas.

	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Flujograma	
	Cheques		Código EG-P-02



	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Proceso	
	Caja Chica		Código CC-F-01

4.5.2.3 Manejo de los Fondos de Caja Chica

Objetivo

Establecer un procedimiento adecuado para el manejo de los recursos monetarios líquidos disponibles en el fondo común de caja chica, como medio de pago inmediato para cubrir gastos pequeños y diarios, para atender necesidades mediatas de la Asociación. Garantizar su correcta utilización y reintegro total en su utilización.


Alcance

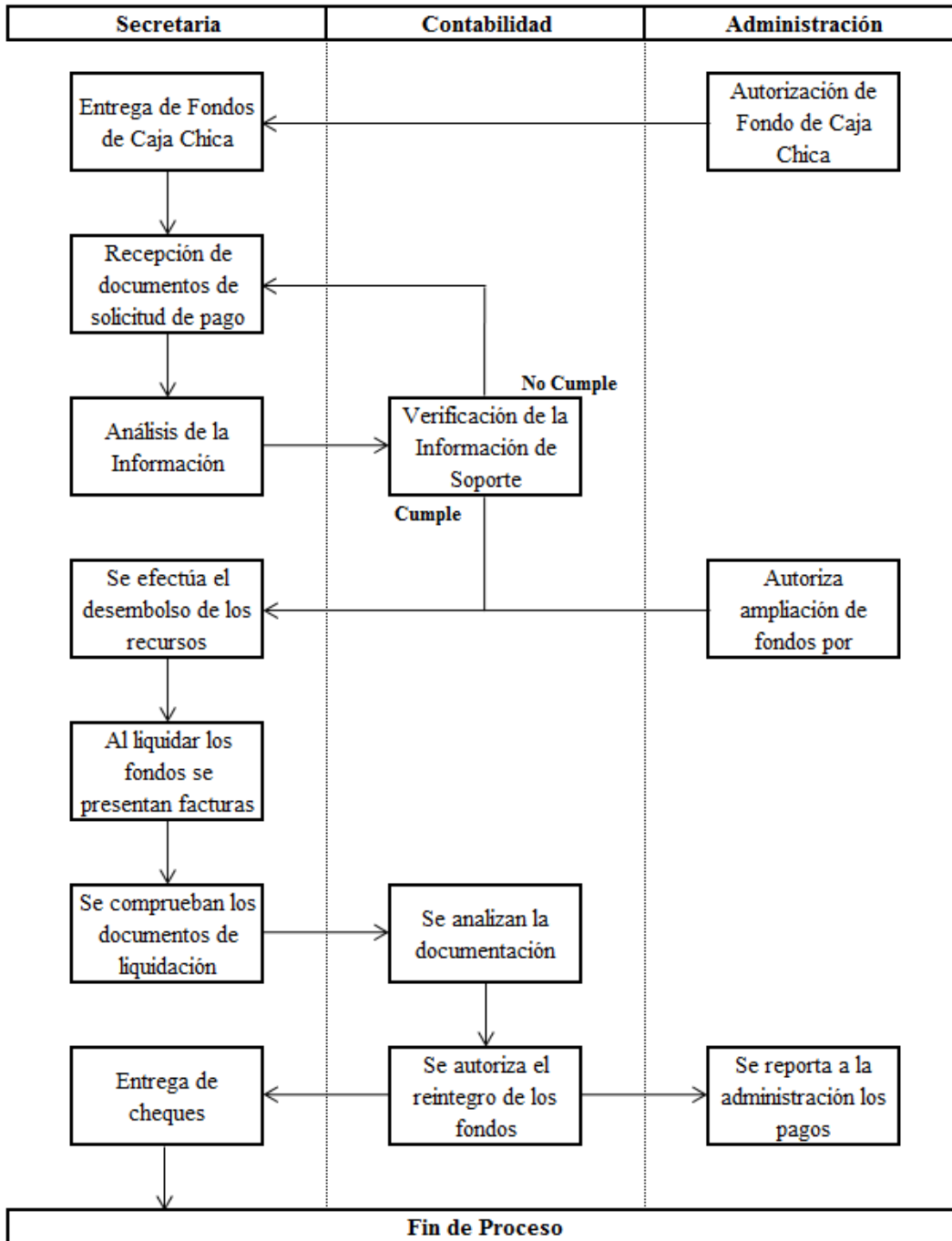
El procedimiento comprende desde la recepción de la solicitud del o de los empleados autorizados para efectuar pagos y gastos con fondos de la caja chica, documentos de soporte, desembolso de fondos y reintegro de los mismo.


Medidas de control

- ✓ El fondo de caja chica autorizado cuando el giro de las actividades sea normal está autorizado por Q.1,500.00 y cuando sea temporada alta de ejecución de proyectos será duplicado el valor.
- ✓ El monto máximo autorizado a desembolsar con fondos de caja chica por operación será de Q.250.00
- ✓ La secretaría administrativa es la encargada de la custodia, manejo y rendición de cuentas de los fondos otorgados.

- ✓ La utilización de los fondos de caja chica, son exclusivamente para cubrir y solventar pagos y requerimientos inmediatos propios de las actividades del giro normal de la Asociación, queda prohibido cualquier uso con fines particulares o propios.
- ✓ Todo reintegro a caja chica debe de estar soportado con las respectivas facturas, debidamente legalizadas y autorizadas de conformidad a la Ley, mediante recibos y ordenes de cotizaciones, pagos y consumos.
- ✓ El fondo de caja chica será reintegrado cuando este se encuentre utilizado y agotado en un 75%
- ✓ Diariamente, al cierre de las operaciones se efectuara un arqueo de caja, para validar lo disponible mas los documentos de soporte, que en su totalidad reflejen el monto total de apertura de caja chica.
- ✓ La responsabilidad en el manejo de la caja chica es exclusivamente de la secretaria. Es responsabilidad del contador general realizar los arqueos periódicos. El coordinador de ingresos efectuará cortes de caja diarios, reportándole un histórico de transacciones diarias por parte de la secretaria.
- ✓ Todo desembolso de caja chica debe estar autorizado al menos por el coordinador de ingresos.
- ✓ Sueldos, viáticos, honorarios, representaciones, comisiones y otros relacionados a pago a empleados, no podrán realizar con fondos de caja chica, deben de efectuarse mediante cheque para garantizar el control y supervisión. Se aprueba únicamente casos especiales por situación de tiempo, lugar y requerimiento, lo cuales se harán mediante vales que se liquidaran en un plazo de no mayor de cinco (5) días.

	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Flujograma	
	Caja Chica		Código CC-F-02



	<i>Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco</i>		Procedimiento General
	Control Interno	Proceso	Código AC-G-01
	Erogaciones		

4.5.2.4 *Adquisiciones y Compras*

Objetivo

Establecer un procedimiento adecuado para la solicitud, cotización, autorización y desembolso de los recursos disponibles de la Asociación, en cuanto a cubrir costos y gastos de operación, así como las adquisiciones y compras de suministros, bienes, útiles, enseres y demás necesarios para el funcionamiento correcto de la Asociación.

Alcance


El procedimiento comprende desde la recepción de la solicitud y requerimiento de adquisiciones de suministros, traslado inmediato para su verificación, aprobación y autorización de la entrega de los insumos requeridos o en su defecto, la emisión del cheque para la compra de los mismo, cuando se traten de bienes, insumos y materiales a utilizarse en la ejecución de un proyecto fuera de las instalaciones.

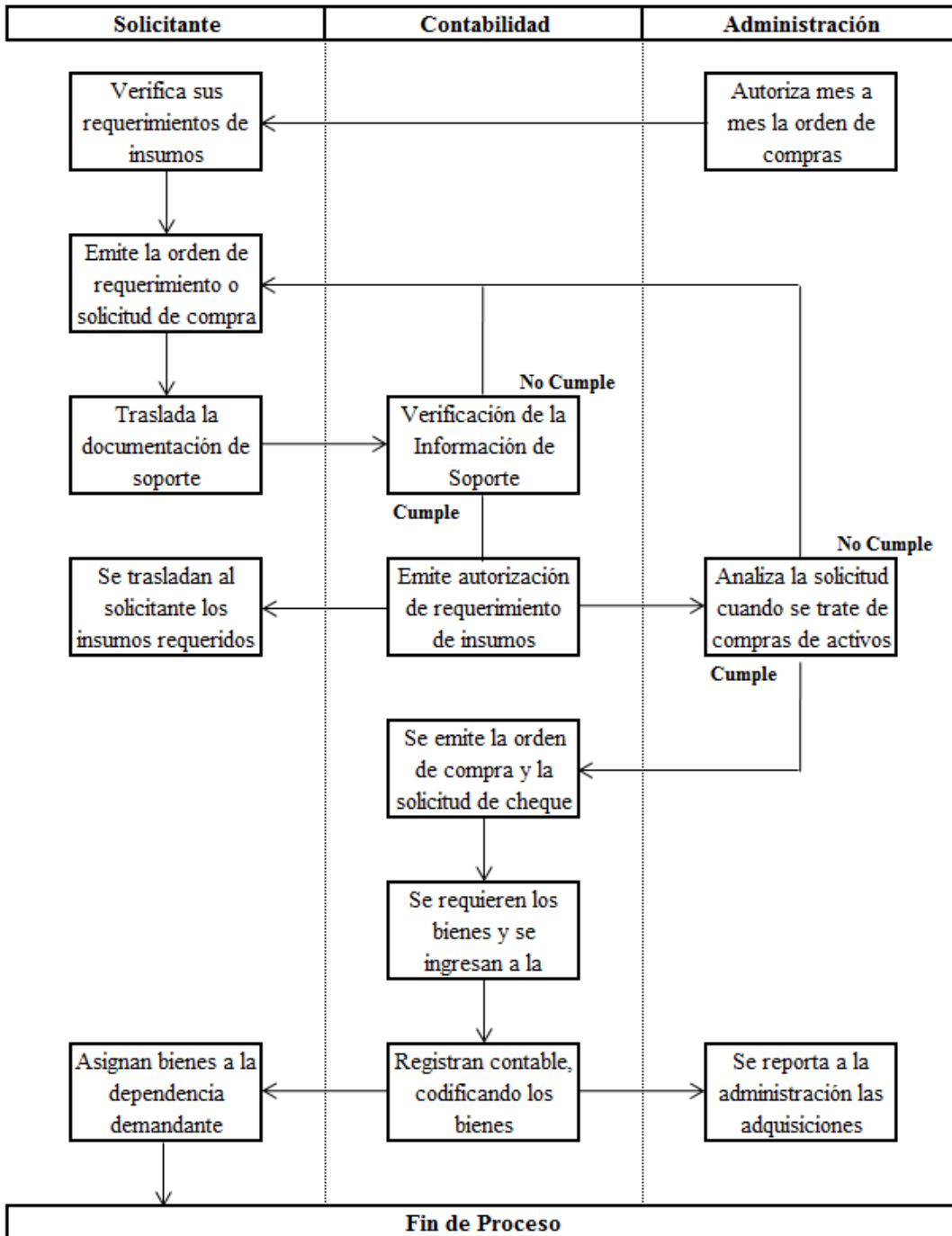
Medidas de control

- ✓ Todo suministro de oficina, requerimiento de bienes materiales o solicitud de compras, debe presentarse mediante una solicitud expresa, debidamente firmada por el encargado.
- ✓ Toda solicitud debe estar acompañada del formato de cotización de compra, cuando se traten de bienes o insumos que deben adquirirse en el mercado comercial,

adjuntar de preferencia más de una cotización para evaluar características, condiciones, costos y beneficios.

- ✓ Las solicitudes de insumos de oficina, se presupuestaran de forma mensual, acorde a las necesidades, requerimientos y actividades propias de cada sección.
- ✓ Toda orden de compra será debidamente autorizada por la administración.
- ✓ Existirá un encargado, quien llevará control, registro y custodia de los activos fijos, bienes muebles, equipos de oficina, suministros, inventarios en general.
- ✓ Las adquisiciones de activos fijos, deberán ser evaluados por el consejo de administración, analizar su costo, beneficio, fondos disponibles y utilidad que representara para las actividades propias de la Asociación.
- ✓ Todo activo fijo será inventariado, mediante codificación al ingreso del mismo a la empresa, registrándose en el libro auxiliar de inventarios.
- ✓ Los suministros como papelería y útiles, artículos de limpieza y mantenimiento, proveeduría en general, serán resguardados en la bodega de la oficina, se llevará para el efecto una tarjeta cardex con las adquisiciones (*ingresos*) y requerimientos (*salidas*), para verificar la disponibilidad, rotación y necesidades de compra.
- ✓ Ante la situación social del país, para todos los activos fijos se adquirirá una póliza de seguro contra siniestro, robo y destrucción.
- ✓ Para toda adquisición de insumos o bienes materiales como activos, su forma de contratación será al crédito cuando el proveedor permita esa facilidad y los pagos serán efectuados por medio de cheque corriente.
- ✓ Todas las cotizaciones y solicitudes serán analizadas y evaluadas por la administración cuando se trate de activos fijos y por parte del contador cuando se trate de insumo.
- ✓ El coordinador de egresos será el encargado de verificar, consolidar y registrar los movimientos de compras.

	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Flujograma	Código AC-G-02
	Erogaciones		




4.5.3 *Políticas institucionales enfocadas en el fortalecimiento del control interno.*

Una de las principales deficiencias para las Instituciones, en la administración de las finanzas propiamente, se debe a la escases o falta de delimitación de un conjunto de políticas o bases de manejo para la supervisión y control de las principales actividades o transacciones con un riesgo considerable-alto de manipulación, malversación y desvío de fondos monetarios, aportados para el desarrollo de actividades sociales, como lo es el caso de la Asociación, lo cual implica un mayor grado de riesgo, al encajar los financiamientos como la principal fuente de ingresos para la realización de la función social de la asociación, para la cual surgió a la vida jurídica.

Al considerar los aspectos mencionados, se detallan siete (7) políticas fundamentales, con objetivos claro de la visión de la Asociación y el cuidado operativo que debe de existir en cada una de sus transacciones. Se establece para el efecto, un listado clave de observaciones de carácter obligatorio para el órgano administrador de la Asociación, como órgano fiscalizador, quien se encargará de validar, verificar y comprobar el correcto desenvolvimiento de la Asociación.

1. Debe crearse un control dual en las operaciones que representen alto riesgo financiero para la Asociación (*traslado de fondos, ejecución de obras, autorizaciones operativas como compras, pagos, adquisiciones, endeudamientos, financiamientos*).
2. La administración, como órgano superior de la Asociación, debe comprometerse a formar parte más de lleno en las actividades propias de la misma (*recepción de financiamientos, administración de recursos, formulación de proyectos, ejecución de obras*), a fin de garantizar el eje y contorno de operaciones de la Asociación. Velar en todo momento por cumplir con la filosofía institucional que le dio vida a la misma.

3. Debe planificarse una adecuada rotación de personal, mantener en todo momento la segregación de funciones propuesta en la evaluación practicada, buscar y promover el desarrollo personal y profesional del recurso humano, como factor importante para el logro de las funciones de la Asociación (*brindarles capacitaciones, estudios, plan de compensaciones, promociones*).
4. Implementar la política “*Conozca a su cliente y empleados*”, esto con la finalidad de garantizar la calidad, ética y profesionalismo del recurso humano operativo disponible; así mismo, como un punto de alto riesgo, el conocer a los clientes, determinar el origen y proveniencia de los fondos financiados, con la finalidad de no convertirse en un canal para la evasión fiscal o el lavado de dinero.
5. Desarrollar de forma periódica (*recomendable al menos 2 veces al mes*), evaluaciones financieras, para determinar el grado de razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, determinar en efecto la situación actual de la Asociación, en sentido a disponibilidades, erogaciones, avances de proyectos, obras ejecutadas, resultados obtenidos. (*para el efecto se desarrollan dos modelos posteriormente: corte y arqueo de caja, conciliación de saldos bancarios*).
6. Elaborar anualmente la proyección de gastos operativos y de funcionamiento estimados para el desarrollo de las actividades, con la finalidad de contar con bases estimadas de los ingresos mínimos requeridos para cumplir con las actividades planificadas. Evitar caer en iliquidez financiera, que conlleven a un mayor endeudamiento, a la reducción de proyectos o en su futuro al cese de actividades.
7. Velar por el cumplimiento de toda la normativa en materia legal aplicable a la Asociación como un tipo de Organización no lucrativa, bajo la cual debe regirse, para mantener un correcto desenvolvimiento y desarrollo de las actividades. (*para el efecto se desarrolla posteriormente un resumen con las principales obligaciones legales que recaen directamente sobre la Asociación*).

	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Procedimiento para su desarrollo	
	Arqueo de Caja		Código CI-AC-01


4.5.3.1 Políticas generales que regirán el arqueo de caja

Condiciones Generales

- Este debe efectuarse en cualquier momento y sin previo aviso.
- El encargado del proceso, debe poseer suficiente capacidad y conocimiento en materia, con un alto grado de moral y ética.

Procedimiento General

- Solicitar la presencia de la secretaria (*encargada del manejo de caja chica*), así como del coordinador de ingresos o del técnico de contabilidad.
- Clasificar los recursos en billetes, monedas, cheques y documentos.
- Desglosar los comprobantes de pago cuando existieren, por fecha, concepto y valor.
- Efectuar la sumatoria del total de valores. (*efectivo y comprobantes*).
- Validar los saldos reales con el saldo de apertura de caja chica, determinar para el efecto sobrante o faltante de caja.
- Elaborar el acta de arqueo de caja, como evidencia de los valores encontrados y de las principales aseveraciones detectadas (*el acta contendrá fecha, hora, encargado, responsable, encargado de contabilidad, detalle de los valores y documentos, principales hallazgos, comentario, firma de las tres partes involucradas*)
- Trasladar los comprobantes a contabilidad, para proceder a su registro y reintegro al fondo de caja chica.

	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Formato para la Elaboración Arqueo de Caja	
	Arqueo de Caja		Código CI-AC-02

Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Arqueo de Valores - Caja Chica

Encargado		Fecha de Corte
Lugar y fecha		
Responsable		
Supervisor	Puesto	

Arquero de Valores

Denominación	Cantidad	Valores
Monedas		
5 centavos		
10 centavos		
25 centavos		
50 centavos		
1 quetzal		
Total		

Denominación	Cantidad	Valores
Billetes		
1 quetzal		
5 quetzales		
10 quetzales		
20 quetzales		
50 quetzales		
100 quetzales		
Total		

Arqueo de Documentos

Tipo Documento	Número	Fecha	Valor	Concepto

Resumen	
Concepto	Valor
Total Monedas	
(+) Total Billetes	
(+) Total Documentos	
(-) Fondo de Caja Chica	
Variación	

Faltante


Sobrante

Hallazgos y observaciones

(f) _____
Elabora

(f) _____
Contabilidad

(f) _____
Administración

	Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco		Procedimiento General
	Control Interno	Procedimiento para su desarrollo	
	Conciliación Bancaria		Código CI-CB-01

4.5.3.2 *Políticas generales que regirán la conciliación de saldos bancarios*


Condiciones Generales

- Este debe efectuarse al menos una vez al mes, cuando se emita el estado de cuenta de movimientos bancarios o solicitar un corte de saldos en el banco, para su evaluación a determinada fecha y momento.
- El encargado del proceso, debe poseer suficiente capacidad y conocimiento en materia, con un alto grado de moral y ética.

Procedimiento General

- Solicitar a contabilidad el estado de cuentas bancario y el libro auxiliar de bancos.
- Verificar y analizar la información que afecten los saldos reales de la disponibilidad de fondos bancarios, que puedan afectar los registros contables o los registros del banco, para lo cual deben de considerarse los siguientes aspectos:
 - Verificar aquellos depósitos, transacciones o transferencias que se encuentren registradas contablemente y que aun no han sido efectuados en el banco.
 - Considerar todos aquellos cheques en circulación que se hayan girado a favor de terceras personas y aun no hayan sido liberados por el banco.

- Verificar notas de débito efectuados por el banco por el cobro de una obligación contraída, las cuales no habían sido registradas contablemente.
- Verificar notas de crédito efectuadas por el banco, por el acreditamiento de beneficios y pagos a favor de la Asociación, que no hayan sido reportadas contablemente.
- Verificar que todos los débitos y créditos, se encuentren operados en las fechas correctas por los montos autorizados, para que no existan errores de disponer de una mayor o menor cantidad de dinero.

	<i>Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco</i>		Procedimiento General
	Control Interno	Formato para elaboración Conciliación Bancaria	
	Conciliación Bancaria		Código CI-CB-02

Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco

Conciliación de Saldos Bancarios - Disponibilidad de Recursos

Cuenta Corriente No.		Fecha de Corte
Institución Bancaria		
Lugar y fecha		
Responsable		

Rubro	Referencia	Valores
Saldo según Estado de Cuenta Bancario	Estado de Cuenta	
(+) Depósitos en Transito	Anexo 01	
Subtotal		
(-) Cheques en Circulación	Anexo 02	
Saldo conciliado según disponibilidad Banco		

Rubro	Referencia	Valores
Saldo según Contabilidad	Auxiliar Contable	
(+) Notas de Crédito	Anexo 03	
Subtotal		
(-) Notas de Débito	Anexo 04	
Saldo conciliado según disponibilidad Contable		

Anexo 01		
Fecha	No. Boleta	Valor
Total		

Anexo 02		
Fecha	No. Cheque	Valor
Total		


Anexo 03		
Fecha	Concepto	Valor
Total		

Anexo 04		
Fecha	Concepto	Valor
Total		

(f) _____
Elabora

(f) _____
Contabilidad

(f) _____
Administración

	<i>Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco</i>		Asuntos Jurídicos
	Normativa Legal	Procedimiento para su desarrollo	SAT
	Régimen Fiscal		

4.5.3.3 *Deberes formales y obligaciones fiscales*

Información condensada presentada por la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT, como parte de la orientación al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias formales y sustanciales aplicables a las ONG’s – Organizaciones no Gubernamentales.

a) Cumplimiento a los deberes formales

- Obligación de llevar contabilidad

De conformidad con el Artículo 14 de la Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, los libros contables a llevar serán inventario, diario, mayor y estados financieros. Pueden ser llevados por medio electrónicos, mediante sistemas operativos autorizados y habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

- Obligación en relación al Impuesto Sobre la Renta

Al estar debidamente inscrita ante la SAT y gozar de exención de impuestos, no existe obligación de presentar declaración mensual del ISR, en sentido que los ingresos provienen de financiamientos mediante donaciones, las cuales se encuentran exentas del ISR. Sin embargo dicho efecto no exime a la Asociación de presentar anualmente la Declaración Jurada Anual del ISR con carácter informativo, dentro del plazo máximo de 3 meses calendarios.

- Recepción de donaciones

Al recibir financiamientos para actividades propias de la Asociación, cualquiera que fuera su destino, la Asociación debe extender a nombre de las personas donantes recibos debidamente autorizados, donde se acredite la recepción de las donaciones. Los recibos deben cumplir con los requisitos establecidos en la Ley del ISR

b) Obligaciones en su calidad de Agente de Retención

- La Asociación actúa como agente de retención del ISR de sus asalariados, de todo el personal que este contratado bajo relación de dependencia.
- La Asociación como patrono, debe conciliar anualmente el informe de retenciones practicadas con el impuesto determinado sobre la renta imponible actualizada (*donaciones, seguro, deducción Q12,000.00 IVA*)
- La Asociación por los medios que le autorice la SAT (*Electrónicos o pagos directos en cajas fiscales*), deberá presentar la declaración de las retenciones practicadas, efectuar el pago del impuesto; para lo cual deberá acompañar un anexo que contenga nombres y apellidos, NIT, concepto del pago acreditado, monto de renta acreditada y el valor retenido de cada uno de los asalariados que soportan la retención practicada.
- En los casos que la Asociación realice operaciones de adquisición de bienes materiales o prestación de servicios para el cumplimiento de sus fines no lucrativos, con personas individuales no contribuyentes, de conformidad con el Art.16 Decreto10-2012, deberá retener con carácter de pago definitivo el Impuesto Sobre la Renta, aplicar para el efecto la tasa impositiva del régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas (*6% para el periodo fiscal 2013, incrementando al 7% para el*

periodo fiscal 2014 y subsiguientes), se excluye de la base el Impuesto al Valor Agregado.

Para el efecto, la Asociación debe tomar de base la siguiente integración para la determinación de los valores a retener:

$$(\text{Precio del bien o servicio} / 1.12) = \text{Costo sin IVA}$$

$$(\text{Precio del bien o servicio} * 0.12) = \text{Monto de IVA}$$

$$(\text{Costo sin IVA} * 6\%) = \text{Retención ISR}$$

$$(\text{Precio del bien} - \text{Monto de IVA} - \text{Retención ISR}) = \text{Valor a pagar.}$$

Registrar contablemente la retención del IVA y del ISR como cuentas por pagar, las cuales deberán presentar y enterar a la administración dentro de los primeros diez (10) días del mes siguiente al que corresponda el pago de las retenciones practicadas.

- Cuando la Asociación adquiera bienes o contrate servicios dentro del mercado comercial nacional, en caso que los proveedores sean contribuyentes emisores facturas sujetas a retención, debe la Asociación actuar como agente de retención del ISR.
- Para efecto de retenciones de ISR, la Asociación deberá hacer uso de las disposiciones establecidas por la herramienta Reten ISR.

c) Características de la herramienta Reten ISR

- Reten ISR es la herramienta que ha sido diseñada para facilitar a los agentes de retención del Impuesto Sobre la Renta la captura e impresión de la declaración jurada ante el patrono de los empleados en relación de

dependencia, con el propósito de generar automáticamente desde la base, la conciliación y declaración jurada anual de retenciones del ISR a asalariados. Se pueden imprimir o presentar por medio de archivos electrónicos para su transmisión a través de BancaSAT

- También le sirve para que, desde la herramienta, previo a solicitar autorización a la SAT de un rango de correlativo, generen las constancias de retención a empleados en relación de dependencia y emitir las constancias de retenciones a los domiciliados de forma impresa. Generar, automáticamente, un reporte resumen para el llenado del Formulario Declaración Jurada y recibo de Pago Mensual del Impuesto y Reporte de las Constancias de Retención a Domiciliados, el cual puede presentar por medio de archivo electrónico generado para su transmisión a través de BancaSAT.

CRONOGRAMA

A continuación se desglosa la planificación del recurso tiempo, requerido en las principales actividades desarrolladas para la ejecución del diagnóstico integral empresarial y la implementación de la práctica empresarial dirigida.

Una comparación entre el tiempo planificado y el tiempo real, existe un apego aproximado del 90% en los plazos establecidos por Universidad Panamericana dentro del COHORTES 24 para la realización de la práctica empresarial dirigida – PED – en la Asociación NIMA Q’IJ, durante el periodo comprendido de octubre/2012 a junio/2013

La limitante en el tiempo a inicios de la evaluación integral (*octubre y noviembre 2012*), obedeció principalmente a factores laborales de una capacitación de inmersión total, por un plazo de 15 días por parte del estudiante, tiempo que impacto directamente en la aplicación de pruebas y evaluaciones del diagnóstico integral, lo cual no repercutió negativamente en la misma, al concluir la aplicación total de pruebas satisfactoriamente.

Actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
01 Contacto con los directivos de la Asociación NIMA Q'IJ	■																																			
02 Ejecución de diagnóstico preliminar y presentación inicial	■	■																																		
03 Diagnóstico Integral					■	■	■	■																												
04 Presentación Diagnóstico Integral y Plan de Práctica Definitivo									■																											
05 Recolección, análisis e investigación de campo													■	■	■	■																				
06 Análisis de los resultados																	■	■	■	■																
07 Presentación de Resultados																					■	■	■	■												
08 Elaboración de manuales de control interno financieros																									■	■	■	■								
09 Presentación capítulo 4 - Propuesta																													■	■	■	■				
10 Presentación del informe final PED a coordinación UPANA																																	■	■	■	■
11 Revisión y corrección del informe final PED																																	■	■	■	■
12 Entrega de revisores a coordinación UPANA																																				■

■ PLANIFICADO

□ REAL

CONCLUSIONES

1. Un generador del desliz financiero de la Asociación, se centra en la falta de atención por parte del órgano superior, en conocer e involucrarse en el desarrollo de las actividades operativas propias de la Institución en general, al evaluar el grado de rendimiento y eficiencia administrativa.
2. Los procedimientos administrativos-financieros adoptados inicialmente por la Asociación, al expandir el giro normal de sus actividades, no han permitido promover la eficiencia operativa ni garantizar la transparencia, exactitud y razonabilidad de la información financiera, en el manejo de los recursos monetarios y bienes de capital.
3. El recurso humano encargado de la logística y operaciones administrativas, no cuenta con los requerimientos mínimos de capacitación y preparación laboral continúa, lo que conlleva a constantes errores significativos, pérdida y deterioro de bienes materiales, extravío de recursos monetarios, entre otros.
4. Carencia de políticas y parámetros delimitados acorde al eje y giro habitual de actividades de la Asociación, que marquen el desenvolvimiento y actuar correcto de la Institución, forma de ejecutar cada proceso administrativo, mecanismos de registros financieros, logística del trabajo de campo.
5. Existencia de un riesgo latente de perjuicio para el desarrollo de las actividades de la Asociación de continuar como negocio en marcha, ante el incumplimiento parcial de las obligaciones legales de llevar contabilidad completa, de los requisitos para la recepción de donaciones, fungir como agente retenedor de los asalariados y adquisiciones.

RECOMENDACIONES

1. Observar los lineamientos generales planteados a la administración de la Asociación, como órgano fiscalizador de las actividades internas, para ejercer el rol de vigilancia, supervisión y evaluación de las transacciones operativas, garantizar su eficiencia y razonabilidad, mediante mecanismo de control, detección y corrección de errores e irregularidades.
2. Velar por el debido cumplimiento de las obligaciones y deberes fiscales que recaen sobre la Asociación, en aspectos sobresalientes de obtención de la solvencia fiscal de entidad exenta de impuestos, fungir como agente retenedor del régimen de asalariados y en las adquisiciones de bienes y servicios.
3. Cumplir los procedimientos y flujogramas preestablecidos para el desarrollo de las principales actividades operativas de la Asociación, como mecanismos para garantizar la razonabilidad financiera, el avance de la Institución y la transparencia en el manejo de los recursos financieros y de capital.
4. Crear un plan de continuidad profesional, que le permita al recurso humano de la Asociación ampliar su conocimiento, incrementar su experiencia y agilizar los procedimientos internos que contrarresten la dificultad del desarrollo y avance de proyectos, y la inexactitud de la información financiera.
5. Continuar con las bases presentadas para la creación de una plataforma sistematizada, mediante el paquete computacional ACCESS, lo cual permitirá a la Asociación la generación de informes financieros, seguros y confiables, para validar las principales transacciones significativas de alto riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

- a) Constitución Política de la República de Guatemala
- b) Decreto 106 del Congreso de la República de Guatemala
Código Civil
- c) Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala
Código de Trabajo
- d) Decreto 46-2007 del Congreso de la República de Guatemala
“Ley del Consejo Nacional de Atención al Migrante en Guatemala”
- e) Decreto 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala
“Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo”
- f) Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala
Ley de Actualización Tributaria
- g) Guía para las ONG (*versión digital*) Edición KPMG, 2009
- h) Mantilla, Samuel Alberto. *Control Interno: Informe COSO*. 2004, p. 4
- i) Perdomo Moreno, Abraham, *Fundamentos de Control Interno (2000)*
- j) Orientación Legal, Intendencia de Asuntos Jurídicos – SAT
Obligaciones Tributarias de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG’s)
- k) Santillana González, Juan Ramón. *Establecimiento de Sistemas de Control Interno (2003)*

Anexos

Anexo 01

Análisis de los Requerimientos Legales

Documento	Existencia Legal		Observación
	Si	No	
Estatutos que regirán la Asociación			
Elección de Junta Directiva			
Estatutos de requisitos para Asociarse			
Nombramiento del representante de la Asociación			
Emisión de recibos para recibir donaciones			
Actúa como agente de retención para los asalariados			
Presentación de Estados Financieros conforme a NIC-NIIF			

Anexo 02

Análisis de la Información Documental

Documento	Existencia Legal		Observación
	Si	No	
Escritura de Constitución			
Actas y Acuerdos de Asamblea General			
Reglamentos Internos de Operación Administrativas			
Reglamentos Internos de Trabajo			
Registro de la Asociación ante el Registro Mercantil			
Registro de la Asociación ante la SAT			
Registro de la Asociación ante el Ministerio de Trabajo			

Registro de la Asociación ante el IGSS			
Resoluciones de Exenciones Fiscales por parte de la SAT			
Libros Contables <i>(Ingresos y Egresos)</i>			
Recibos, documentos y comprobantes que amparen Donaciones e Ingresos			
Planilla de Sueldos y Salarios			
Sistema de Contabilidad			
Registros Contables de Costos y Gastos			
Manual de Operaciones Financieras			
Archivo General y Permanente			

Anexo 03

Cuestionario de Control Interno Financiero



Universidad Panamericana de Guatemala
Práctica Empresarial Dirigida – PED



Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Cuestionario de Control Interno de Caja



No.	Pregunta	Respuesta			Comentario Observaciones
		Si	No	N/A	
Generalidades					
01	¿Existe un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas estándar que se usa en el control del efectivo de ingresos y egresos?				
02	¿Las funciones de los responsables del manejo de efectivo son independientes de las de preparación y manejo de libros?				
03	¿Se giraron instrucciones a los bancos de no cambiar ningún cheque por efectivo que esté a nombre de la entidad?				
04	¿Efectúan las labores de contabilidad y la de caja empleados competentes independientes uno de otro?				
05	¿Notifican inmediatamente a los bancos de cambios de personas autorizadas en firmar cheques?				
Autorización					
06	¿La apertura de las cuentas bancarias y firmas responsables son debidamente autorizadas?				
Registro y Control					
07	¿Existen mecanismos que garanticen procedimientos existentes para pagos, control de transacciones y registro de operaciones contables?				
08	¿Se lleva un registro auxiliar de cuentas bancarias y esta autorizado por la Gerencia?				
09	¿Las facturas y recibos están pre-numeradas y pre-impresas?				
10	¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos?				

Responsabilidades				
11	¿Está definida la responsabilidad de las personas que manejan fondos y valores?			
Segregación de Funciones				
12	¿Es adecuada la segregación de funciones incompatibles en el área para: <ul style="list-style-type: none"> • Funciones de caja • Cobro • Depósitos al banco • Registro contable. 			
13	¿Son los cheques entregados por una persona independiente de quién los prepara?			
Conciliaciones Bancarias				
14	¿Se efectúan conciliaciones bancarias? ¿Quién las efectúa? ¿Con qué frecuencia?			
15	¿Están registradas las conciliaciones en los libros auxiliares de bancos?			
Ingresos				
16	¿Que ingresos recibe la entidad?			
17	¿Existen integraciones de ingresos?			
18	¿Los ingresos se depositan a las cuentas bancarias autorizadas por la entidad?			
19	¿Los ingresos se emiten facturas o recibos autorizados por la Administración Tributaria?			
Egresos				
20	¿Se emiten cheques por gastos realizados?			
21	¿Se elaboran cheques Boucher?			
22	¿Los cheques pagados tienen facturas de soporte autorizadas por la administración tributaria?			
23	¿Los gastos se registran en libro auxiliar de bancos y libros principales autorizados?			
24	¿El libro auxiliar de bancos esta autorizado por la Gerencia?			

Anexo 04
Cuestionario de Entrevista Dirigido

	<p>Universidad Panamericana de Guatemala Práctica Empresarial Dirigida – PED</p> <p><i>Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco</i> <i>Cuestionario de Entrevista</i></p>	
<p>01. Giro normal de actividades que desarrolla la Asociación.</p> <p>02. Fuente de ingresos de recursos financieros para la Asociación.</p> <p>03. Origen y destino principal de los ingresos monetarios y financieros.</p> <p>04. Existencia de un manual de funciones, atribuciones y actividades laborales.</p> <p>05. Grado técnico-teórico de la segregación de funciones.</p> <p>06. Grado real-práctico de la segregación de funciones.</p> <p>07. Procedimiento de supervisión y control de la operatividad contable.</p>		

08. Mecanismo de sistema de control interno implementando

09. Grado de operatividad, seguridad y confiabilidad del sistema de control interno.

10. Procedimiento interno general para el registro, control y resguardo de los ingresos

11. Procedimiento interno general para el registro, supervisión y liquidación de gastos

12. Sistema de control del movimiento de los recursos financieros.

13. Sistema de autorización de las erogaciones y salidas de recursos financieros.

14. Custodio y resguardo de la información financiera y contable.

15. Rendición de cuentas.

Anexo 05

Análisis de observación de las áreas de trabajo



Universidad Panamericana de Guatemala
Práctica Empresarial Dirigida – PED

*Asociación Civil de Ayuda al Migrante Guatemalteco
Análisis de la Observación de las Áreas de Trabajo*




No.	Actividad / Procedimiento	Resultado				Observaciones y Comentarios
		Correcto	Deficiente	Inapropiado	N/A	
01	Ingreso de Donaciones					
02	Requerimiento de Insumos					
03	Erogación de Gastos					
04	Liquidación de Cuentas por Pagar					
05	Autorización de Gastos					
06	Emisión de Comprobantes					

07	Conciliación Bancaria					
08	Cortes y Arqueos de Caja					
09	Generación de Reportes de Ingresos y Egresos					
10	Operatividad Contable al día					
11	Traslado de Fondos y Recursos					
12	Manejo de Cuentas por Cobrar					

Recomendaciones:

Anexo 06
Recibo de Caja por Donación

	<p>Asociación Civil de Ayuda al Migrante <i>Ciudad de Guatemala, Guatemala</i></p>	<p>No. _____</p>
RECIBO POR DONACIÓN		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Lugar y fecha</div>		
Recibimos de _____	Cantidad de Q. _____	
Dirección _____	NIT _____	
Concepto _____	_____	
Suma de _____	_____	
Tipo Donativo	Valor	Datos del Cheque
Efectivo	Q. _____	Banco # Cheque Fecha Cheque
Cheque	Q. _____	
Total	Q. _____	
Receptor		
Nombre _____	Cargo _____	Firma y sello <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: inline-block;"></div>
Supervisor		
Nombre _____	Cargo _____	Firma y sello <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: inline-block;"></div>
Donador		
Nombre _____	Firma _____	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: inline-block;"></div>