

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



**Control interno aplicado a un programa de becas
de una organización no gubernamental**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Sandra Mildreth Barrientos Ramírez

Guatemala, enero de 2013

**Control interno aplicado a un programa de becas
de una organización no gubernamental**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Sandra Mildreth Barrientos Ramírez

Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran, **Asesora**

Licda. Lisbeth Helena Masek Sánchez, **Revisora**

Guatemala, enero de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la facultad de ciencias económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte
Examinador

Lic. Francisco Escobar
Examinador

Lic. Carlos Douglas Maradiaga
Examinador

Licda. Marleny Cabrera
Asesor

Licda. Lisbeth Masek
Revisor



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.00109.2012-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 13 DE OCTUBRE DEL 2012

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Marleny Yesenia Cabrera Brantutora y la Licenciada Lisbeth Helena Masek Sánchez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "CONTROL INTERNO APLICADO A UN PROGRAMA DE BECAS DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL", presentado por la estudiante Sandra Mildreth Barrientos Ramírez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00474 de fecha 04 de Septiembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.


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



Nombre completo del asesor, tutor o revisor: Marleny Yesenia Cabrera Bran

Título: Contadora Pública y Auditora

Dirección: Avenida Reforma 7-62 zona 9, Edificio Aristos Reforma, Oficina 401

No. Teléfono Of.: 23828895

No. Teléfono Cel.: 42175916

No. De Fax --- 23828895

E-Mail cabrera.marleny@gmail.com

Guatemala, 27 de junio de 2012.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Contaduría Pública y Auditoría

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Control Interno aplicado a un Programa de Becas de una Organización No Gubernamental" realizado por Sandra Mildreth Barrientos Ramírez, carné No.1123917, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta puntos (80) de cien (100).

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



Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran

Lisbeth Helena de Jesús Masek Sánchez
Licenciada en Informática y Administración de Recursos Humanos
lizbeth_masek@yahoo.com

Guatemala, 21 de julio de 2012

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores,

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema **“Control interno aplicado a un programa de becas de una organización no gubernamental”**, realizado por Sandra Mildreth Barrientos Ramírez, Carné No.1123917, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con 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 ustedes.



Licda. Lisbeth Masek



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 271.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **BARRIENTOS RAMÍREZ, SANDRA MILDRETH** con número de carné 1123917 aprobó con 79 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 los cuatro días del mes de septiembre del año dos mil doce.-----

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de noviembre del año dos mil doce.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Zoila de Poggio
cc.Archivo.

Acto que dedico a:

- Dios: Porque cada día que pasa me brinda bendición, fortaleza para levantarme cuando he caído, amor para seguir adelante y fe para no desmayar.
- Mis padres: Hiram Barrientos (QEPD) y Carmen Ramírez porque este sueño comenzó con ellos, al brindarme un entorno de amor e inculcar el deseo de superación y ser mi roca donde varias veces me he podido apoyar.
- Mis hijos: Andrea y José Andrés, gracias por tenerme paciencia y comprensión por no estar mucho tiempo a su lado, ustedes son la parte más importante de este proyecto y decirles con ejemplo que todo se puede en la vida, si tenemos claro hasta donde queremos llegar.
- Mi compañero de vida: Pablo Ramírez por su apoyo y estar presente en mi vida.
- Mis hermanos y hermana: Que con nuestras diferencias hemos sabido ser una familia unida y con mucho amor fraternal.
- Mis sobrinas y sobrinos: Ser un ejemplo a seguir.
- Mis amigos y amigas: Por su cariño y apoyo incondicional.
- Mis compañeros estudios: Porque hemos compartido sabiduría, enseñanza, sacrificio, tristeza y alegría.
- Agradecimiento Especial: Marta Ramírez por ser una parte esencial en la vida de mis hijos en todo este tiempo.

Universidad Panamericana: Por ser una institución que sirvió de puente para alcanzar mi meta y ser forjadora de personas de bien con deseos de aportar beneficios a nuestro país.

Supervisora: Licda. Lisbeth Masek

Agradecimientos: A la Universidad de San Carlos de Guatemala
Organización que permitió realizar la Práctica Empresarial
Dirigida –PED-.

Usted: Con mucho respeto.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Aspectos organizacionales e institucionales	2
1.1.1.1 Planeación estratégica	2
1.1.1.2 Estructura organizativa	3
1.1.1.3 Manuales administrativos	4
1.1.1.4 Presupuesto de ingresos y gastos	4
1.1.1.5 Sistema de control	4
1.1.1.6 Políticas y procedimientos	4
1.1.1.7 Información económico-financiera	4
1.1.1.8 Aspectos contables	5
1.1.1.9 Aspectos fiscales	5
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Justificación	8
1.4 Pregunta de la investigación	9
1.5 Objetivos de la investigación	9
1.5.1 General	9
1.5.2 Específicos	9
1.6 Alcances y límites	10
1.7 Marco teórico	11

Capítulo 2

Metodología	15
2.1 Tipo de investigación	15
2.2 Sujeto de investigación	15
2.3 Instrumentos	15
2.4 Diseño de la investigación	16
2.5 Aporte esperado	16
2.5.1 A la empresa	16
2.5.2 A la universidad	16
2.5.3 Al país	17
2.5.4 Al futuro profesional	17

Capítulo 3

Resultado y análisis de la investigación	18
3.1 Resultado de la investigación	18
3.2 Análisis de los Resultados	20
3.2.1 Programa de becas	20
3.3 Análisis FODA	26
3.4 Análisis Financiero	27

Capítulo 4

Propuesta solución o mejora	38
4.1 Introducción	38
4.1.1 Antecedentes	39
4.1.2 Planteamiento	39
4.2. Viabilidad	39
4.3 Manual de políticas y procedimientos de gastos	40
4.4 Manual de funciones y perfil de puestos	45

Cronograma de actividades del trabajo de investigación	51
Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Referencia	54
Anexos	55

Índice de cuadros y gráficas

Cuadro 1	Monto de apoyo monetario mensual a becadas con menores a su cargo	23
Cuadro 2	Cuadro de distribución de becas 2011	24
Cuadro 3	Cuadro de distribución de becas 2010	25
Cuadro 4	Estado de ingresos y gastos 2011	35
Cuadro 5	Estado de activos, pasivo y patrimonio 2011	36
Gráfica 1	Porcentaje de mujeres que no aprueban una clase por lo menos	28

Índice de anexos

1	Guía de entrevista coordinadora general	56
2	Guía de entrevista contadora general	60
3	Cuestionario sobre la base legal	61
4	Cuestionario sobre los recursos financieros	62
5	Cuestionario sobre la organización	63
6	Cuestionario del sistemas y procedimientos	64
7	Cuestionario sobre la dirección	65
8	Cuestionario de la función social	66
9	Cuestionario dirigido al personal	67
10	Simbología de procedimientos	69
11	Flujograma solicitud de compra	70
12	Modelo de solicitud de compra	71
13	Modelo de orden de compra	72
14	Flujograma de liquidación de gasto de becas	73
15	Flujograma de conciliación bancaria	74
16	Presupuesto anual de ingresos y gastos 2010	75

Resumen

La Práctica Empresarial Dirigida se realizó en una organización no gubernamental que no persigue el fin de lucrar, se sostiene de donaciones que provienen en principio del extranjero y de las cuotas ordinarias de las socias y las cuotas extraordinarias que proviene de las becas.

Recibe aportes de tres donadores, quienes al final de cada año requieren un informe de los proyectos en cuestiones técnicas, información contable, oportuna y confiable que les asegure que el gasto que se realizó, para hacer factible el trabajo técnico se registre y cuente con documentación de soporte suficiente y competente. Entonces, la asociación está sujeta a enviar información contable a los donadores para que ellos evalúen la calidad del gasto.

En años anteriores se tuvo varias inconformidades de parte de los donadores, porque la información financiero-contable, no se sustenta de forma correcta y eso influye de alguna manera, en el monto que aportaron los donadores, dudan de la forma en que se invierte el dinero que proporcionan.

Las inconsistencias en la información financiero-contable, se debe a varios factores, en principio que la contabilidad no la realiza una persona con experiencia del tema, esto ocurre porque la coordinación general y la junta directiva, no le dan prioridad al aspecto contable. En la actualidad, contrataron a una persona con conocimientos contables, con lo que se espera se superen los problemas relacionados con el registro control y generación de informes financiero-contable.

Por requerimiento específico de los donadores y como una condición para seguir aportando, se debe mejorar el sistema contable, a lo cual la asociación está en toda la disposición de mejorar los controles internos en base de implementar un manual de procedimientos.

La práctica empresarial dirigida dio un valor agregado a la asociación, porque se presentaron soluciones y mejoras de los procesos a los donantes para que con esto, se aseguren de que el aporte monetario que ellos proporcionan se usa de una manera correcta.

Introducción

La cobertura y la calidad del sistema educativo en Guatemala son bajos en comparación con otros países de América Latina y es el país que menos gasta en educación. Según un estudio que publicó el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) menos de cuatro de cada 10 estudiantes de cinco y seis años se atendieron en el grado de pre-primaria en el año 2011. La tasa de cobertura para la primaria mejoró entre 2010, de un 69% pasó al 85.1% en el 2011, pero la tasa de finalización de la primaria es un gran problema porque no alcanza el 40% a nivel nacional. En las áreas rurales la situación se presenta más crítica, donde sólo tres de cada 10 niños que comienzan la primaria llegan a tercer grado y sólo dos se gradúan de sexto grado. En lo que se refiere al ciclo básico de educación media (13–15 años), menos del 50% de la población se atiende y el ciclo diversificado de la educación media sólo tiene una cobertura de 15.7%. En la educación media predomina la enseñanza privada, lo que refleja las limitadas oportunidades de la población de menores recursos de continuar con sus estudios.

En general el acceso a la educación para la población indígena es aún más limitado y con más énfasis para las mujeres indígenas, quienes en promedio llegan sólo al tercer grado de primaria. En el marco de la implementación de los Acuerdos de paz se elaboró una reforma educativa dando prioridad a la transformación curricular y la profesionalización docente con el fin del reconocimiento de la sociedad multicultural guatemalteca.

Las mujeres se enfrentan a graves problemas respecto a la educación porque se excluyen desde la familia que prioriza la educación de varones y se evidencia en la situación social. El informe de Desarrollo humano del 2009 resume, “en materia educativa, a pesar de los importantes avances que se han venido dando en los últimos años, en las mujeres adultas persisten importantes deficiencias. Sólo 60% de las

mujeres adultas tienen algún nivel de escolaridad en comparación con el 76% de los hombres. Han cursado la educación primaria el 38%, el 17% educación media y solamente el 4.3% de las mujeres adultas tienen educación superior. Es mínimo el porcentaje de mujeres adultas indígenas y rurales con educación media o superior. Solamente el 1% del total de las mujeres adultas han tenido oportunidad de hacer estudios de postgrado”.

El trabajo se basó en una institución que apuesta por mejorar la educación y la calidad de vida de las mujeres en el país al dar apoyo económico, psicológico y de equidad de género.

En el capítulo 1 se detallan los aspectos generales de la asociación, cuando se creó, la forma en que está organizada, sus principales programas, las fuentes de financiamiento más importantes y además, el marco teórico que sirvió de referencia para elaborar el trabajo.

El capítulo 2 se refiere a la metodología utilizada en la investigación, identificó al sujeto de la investigación y tipo de la investigación que se realizó, los instrumentos con los cuales se apoyó el trabajo de campo.

El capítulo 3 explica y resalta los hallazgos que se encontraron, el análisis de los resultados en base a un FODA y cuadros comparativos del crecimiento demográfico de la asociación entre el año 2010 y el 2011, también se incluyó un análisis financiero.

En el capítulo 4, en base al resultado de la investigación, se plantearon lineamientos básicos y sencillos para el mejoramiento de los procesos de la asociación.

Por último se presentan las conclusiones y las recomendaciones, además se incluyen las referencias bibliográficas, los anexos donde se puede encontrar los distintos cuestionarios y la diagramación de los procedimientos y también las formas pre numeradas que se utilizaran en los procesos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Asociación para la promoción intelectual de la mujer es una organización con carácter civil, no gubernamental, que la conforman mujeres multidisciplinarias con diversidad cultural, con un fin común, el desarrollo personal, familiar y comunitario.

En el año 2000 se inscribió legalmente en la municipalidad de Guatemala, por medio de la escritura pública y estableciendo como actividad económica la formación de enseñanza técnica.

La Asociación para la promoción intelectual de la mujer se concentra en el programa de becas en forma básica, que incluye la formación de género y reforzamiento académico a mujeres de escasos recursos y les proporciona ayuda para comenzar, continuar y terminar los estudios universitarios. Cuenta con oficina en la ciudad de Guatemala y en la ciudad de Xelajú, Quetzaltenango, donde atiende a becadas del área del altiplano.

La asociación determinó que el área prioritaria, es la población indígena femenina del altiplano, la cual representa el 80% de las becadas.

Entre los programas de ayuda que ofrece se mencionan cuatro que son los principales:

- ❖ Programa de becas
- ❖ Programa de asesoría a pre-graduadas
- ❖ Programa de taller
- ❖ Programa de orientación psicológica

1.1.1 Aspectos organizacionales e institucionales

1.1.1.1 Planeación estratégica

En el año 2004 se plantó la planeación estratégica de la Asociación para la promoción intelectual de la mujer en la cual, se determinó la misión, visión y los objetivos que a continuación se detallan.

Misión

Según su marco estratégico la misión de la institución es “Contribuir al desarrollo integral de las mujeres con procesos socio-educativos encaminados a la reivindicación de derechos humanos, igualdad de género, la interculturalidad y la construcción de una sociedad justa”.

Visión

De igual forma estableció la visión de esta manera “Mujeres protagonistas de su propio desarrollo con capacidades profesionales, socioculturales, económicas, políticas, que promueven y viven en base a valores y principios de equidad, que contribuyen al desarrollo de una sociedad igualitaria y sin violencia”.

Reconocida nacional e internacionalmente como una organización comprometida con el desarrollo integral de las mujeres y la sociedad.

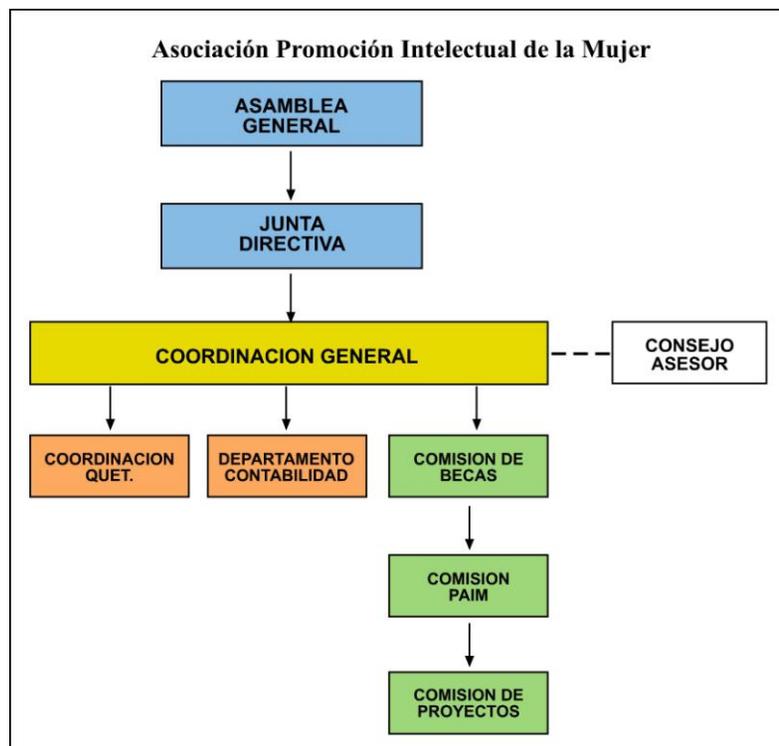
Objetivo general

- ❖ Promover el desarrollo integral de la mujer su empoderamiento, las reivindicaciones de sus derechos, la equidad de género y justicia social.

Objetivos específicos

- ❖ Promover la formación y capacitación formal y no formal de las mujeres para impulsar programas y proyectos que contribuyan a su desarrollo personal y profesional.
- ❖ Promover el conocimiento, la apropiación y la defensa de los derechos humanos de la mujer y la niñez, que les permita mejorar su situación legal y social.
- ❖ Promover la equidad de género en lo económico, político, personal, social, así como intra- e interinstitucional.

1.1.1.2 Estructura organizativa



Fuente: elaboración propia

1.1.1.3 Manuales administrativos

Se verificó que en la asociación no cuenta con manual de funciones para cada puesto, lo que ha provocado que los empleados no tengan definidos sus actividades, lo que ocasiona problemas administrativos.

1.1.1.4 Presupuesto de ingresos y gastos

La asociación indica que cada fin de año realiza un presupuesto anual de ejecución de ingresos y gastos para el siguiente año, debido a que es un requisito indispensable para beneficiarse con las donaciones, pero no se elabora de forma técnica, ni cuidadosa y no sirve de instrumento de ejecución del gasto y toma de decisión.

1.1.1.5 Sistema de control

Adolece de un sistema de control, el cual se considera de nivel bajo, carece de lineamientos técnicos que lo hagan ser un sistema fuerte y seguro.

1.1.1.6 Políticas y procedimientos

En relación con las políticas y procedimientos, la asociación los tiene establecidos pero no de una manera formal, sólo en documentos simples que se le proporciona al empleado.

1.1.1.7 Información económico – financiera

La Asociación para la promoción intelectual de la mujer es una institución solvente en términos económicos, los ingresos provienen de donaciones de entidades extranjeras con el fin principal de proveer los medios, para que la mayor parte de la población mundial tenga acceso a la educación.

La asociación tiene que rendir informes de labores de forma anual a cada uno de los donantes, para justificar los gastos en la ejecución de los programas.

Estos informes de labores deben respaldarse por una auditoría a los estados financieros de la institución.

Entre las fuentes de financiamiento más importante se mencionan las siguientes instituciones:

- ❖ Corporación Austriaca
- ❖ Mujer Austria
- ❖ Mujer Suiza
- ❖ Pan para el mundo, Alemania.

1.1.1.8 Aspectos contables

La contabilidad se lleva a cabo de conformidad con el código tributario y el ejercicio contable anual que se computa del uno de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

El departamento de contabilidad es deficiente, sólo tiene un año de funcionar y recién se contrató a una persona experta en esa área, no utiliza un sistema contable específico, los registros los llevan en hojas electrónicas (Excel).

1.1.1.9 Aspectos fiscales

Se inscribió ante la Superintendencia de Administración Tributaria, (SAT) en el año 2000, como una organización no gubernamental, bajo un número de resolución que la autoriza según lo establecido en las leyes que le competen como una entidad exenta del impuesto al valor agregado (IVA), impuesto sobre la renta (ISR), impuesto de solidaridad (ISO).

En el artículo 6, inciso C del decreto 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas establece que, “están exentos del impuesto, las rentas que obtenga las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscrita como exentas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, que tenga por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de creación y en ningún caso distribuyan directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes”.

En el artículo 7, numeral 9, decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas establece que están exentos del impuesto los siguientes rubros, “los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones e instituciones, educativas, culturales de asistencia o de servicio social y las religiosas no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales”.

En el capítulo 4, inciso e, del decreto 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad, define como entidades exentas de dicho impuesto las siguientes, “las asociaciones, fundaciones, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas, centros culturales, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, los partidos políticos y las entidades religiosas y de servicio social o científico, que estén legalmente constituidas, autorizadas e inscritas en la Administración tributaria, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destine exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes, de lo contrario no serán sujetas de esta exención”.

Según lo estipulado en los artículos 120 del Código Tributario y 2 del reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las ONG’s, deben inscribirse en la SAT dentro de los 30 días siguientes a la inscripción en el registro público que corresponda. La SAT

analizará y evaluará la inscripción de la organización respecto al impuesto sobre la renta y otros impuestos según la naturaleza de la misma.

La contabilidad de las organizaciones no gubernamentales, según el artículo 14 de la ley, constará de los libros de inventario, diario, mayor, estados financieros.

Cuando una organización no gubernamental está inscrita ante la SAT como exenta, no las exime de la obligación tributaria de presentar las declaraciones respectivas de cada impuesto.

Las organizaciones no gubernamentales que reciban dinero en concepto de donaciones están obligadas a extender recibos para uso de ONG'S que sirvan de soporte en el registro de sus operaciones contables, según lo establecido en el artículo 29, inciso e del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

El recibo para uso de ONG'S debe cumplir con los siguientes requisitos establecidos en el artículo 32 numerales del 1 al 13 del Reglamento del Impuesto al Valor Agregado (IVA),

- ❖ Nombre o dominación social de la institución
- ❖ Nombre del documento
- ❖ Número de identificación tributaria de la asociación
- ❖ Serie del documento
- ❖ Numeración correlativa del documento
- ❖ Nombre comercial de la imprenta que realizó la impresión, la cual debe estar inscrita en el registro fiscal de imprentas.

1.2 Planteamiento del problema

- ❖ El sistema de control de programa de becas no reúnen las características que contribuyen a proporcionar información suficiente y oportuna para la preparación de la información contable y financiera de dicho programa.
- ❖ El programa de becas creció durante los últimos años y encuentra dificultades de adaptar su sistema contable-financiero al crecimiento de operaciones.
- ❖ Las políticas administrativas financieras no se aplican de manera consistente, lo cual puede tener consecuencias negativas en el cumplimiento de las metas de la asociación.
- ❖ El personal no cuenta con experiencia o técnicas básicas contables ha generado el incumplimiento de las normas internacionales de información financiera.
- ❖ La falta de segregación de funciones, provoca la toma la decisión de realizar gastos sin controles de supervisión de la coordinación general o la junta directiva.

Durante el año 2011, existieron varias causas, por las cuales los estados financieros de la asociación, reflejan que hay deficiente adaptación del sistema administrativo contable y de control financiero como resultado del crecimiento y desarrollo de la institución.

1.3 Justificación

La Asociación para la promoción intelectual de la mujer, por ser una institución sin fines de lucro y que los ingresos provienen de donaciones de organizaciones del exterior, tiene que rendir cuentas de lo que ejecutó en cada proyecto, pero se tiene una debilidad en el departamento contable debido a que durante los últimos años, se han determinado varios problemas en el funcionamiento administrativo con respecto a la

emisión y manejo de la información financiera así como, falta de control interno, para la ejecución de los gastos.

Lo expuesto motivó a profundizar sobre el conocimiento de los factores que no permiten que la información contable y financiera, que se presenta sea oportuna, verificable, relevante y libre de errores, por lo que es conveniente diseñar un sistema de control interno que responda a las necesidades de la asociación para el fortalecimiento institucional y el aseguramiento de las donaciones

1.4 Pregunta de investigación

¿Se incrementará la ayuda que proporcionan los donantes al implementar un sistema de control en la ejecución del gasto?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 General

- ❖ Diseñar un sistema de control interno para el funcionamiento efectivo del programa de becas administrado por una asociación no lucrativa, que se dedica al fortalecimiento intelectual de mujeres guatemaltecas de escasos recursos económicos para el bienestar económico y social de dicho sector.

1.5.2 Específicos

- ❖ Establecer cuáles son las deficiencias del sistema administrativo, contable y financiero de la asociación.
- ❖ Determinar si la falta de un sistema de control interno funcional afectó el cumplimiento de las metas de la asociación

- ❖ Definir los procedimientos y políticas de control interno adecuados para mejorar el funcionamiento del programa de becas

1.6 Alcances y límites

Desde la propuesta que se presentó a la coordinadora general, se determinó que el departamento contable tenía deficiencias, hasta esta el año 2011 se contrató a una persona con estudios de contabilidad, pero no posee experiencia laboral en ese puesto, además, la persona que con anterioridad ocupó el cargo no poseía conocimientos contables y sólo llevaba registros informales de los gastos e ingresos de la asociación.

Por lo anterior, se llevó a cabo una recopilación, revisión y documentación del control interno y se determinó que se necesita implementar un sistema de control interno y elaborar un manual de funciones y procedimientos, para que el personal encargado de esta área cuente con lineamientos claros de las atribuciones y funciones.

Para realizar el desarrollo de la práctica empresarial dirigida, se contó con información verbal y escrita de los empleados de la asociación, se tuvo acceso a determinados documentos que, según el criterio de la coordinadora general, creó conveniente mostrar.

La asociación prefirió que se utilice otro nombre por cuestión de seguridad y por la confidencialidad que le profesan a los donadores.

El período a evaluar 01 de enero al 31 de diciembre de 2011

1.7 Marco teórico

Según lo establecido en el artículo 2 del decreto 02-2003, Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, organizaciones no gubernamentales u ONG`s, refiere que “ las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados”.

También en la misma ley, sólo que en el artículo 5, detalla que “las asociaciones no lucrativas, deberán constituirse por medio de escritura pública y por acto de su inscripción en el Registro civil del lugar en que se constituya su domicilio, adquiere personalidad jurídica propia y distinta a la de sus asociados”.

Las organizaciones no gubernamentales deberán de incluir en su denominación las siglas ONG y responde según sus obligaciones sólo con su patrimonio.

Se establece en el capítulo 15, párrafo 3, decreto Ley 106, Código Civil que; “las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuera debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se considerarán también como asociaciones”.

Las anteriores deben inscribirse en el Registro de personas jurídicas según artículo 438, en el libro especial de Registro de personas jurídicas.

Las asociaciones presentarán para su inscripción, copia simple certificada de sus estatutos o reglamentos y el acuerdo de su aprobación y del reconocimiento de su personalidad jurídica documentos que quedarán en poder del Registro.

Los ingresos que se obtienen en una organización sin fin lucrativo pueden ser de origen nacional o extranjero o que tienen ingresos por parte de sus asociados y estas cuotas están divididas en cuotas ordinarias y cuotas extraordinarias. Las organizaciones, al momento de recibir donación, tienen la obligación de extender un recibo de uso para ONG's previamente autorizado por la SAT.

El apoyo para la elaboración del trabajo que se realizó fue en la NIA 315 y NIA 400. La NIA 315 define el término “control interno” como, “el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

Abarca los cinco componentes siguientes,

- ❖ El ambiente de control
- ❖ El proceso de evaluación de riesgo por la institución
- ❖ El sistema de información
- ❖ Actividades de control.
- ❖ Monitoreo de control.

La NIA 400, establece normas y proporciona lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno sobre el riesgo de auditoría y sus componentes son:

- ❖ Riesgo inherente
- ❖ Riesgo de control
- ❖ Riesgo de detección

Y entre sus elementos se cuenta con:

❖ Procedimiento de control

“El auditor debe obtener una comprensión de los procedimientos de control, suficientes para desarrollar el plan de auditoría; al obtener esta comprensión, el auditor considera el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimiento de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y de sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control”.

❖ Riesgo de control

“La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno”.

❖ Pruebas de control

“El auditor debe obtener evidencia de auditoría por medio de pruebas de control para soportar cualquier evaluación del riesgo de control que sea menos que alto. Mientras más baja la evaluación de riesgo de control, más soporte debería obtener el auditor de que los sistemas de contabilidad y de control interno estén diseñados en forma adecuada y operen en forma efectiva.

Basado en los resultados de la pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control. La evaluación de desviaciones puede dar como resultado que el auditor concluya que el nivel evaluado de riesgo de

control necesita revisarse. En tales casos, el auditor modificaría la naturaleza oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que se planearon”.

Para que un departamento funcione existe otra herramienta importante, el sistema contable que es un modelo básico y un sistema de información con excelente diseño, que ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

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

- ❖ Registro de la actividad financiera: en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos.
- ❖ Clasificación de la información: un registro completo de todas las actividades comerciales implica un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones.
- ❖ Resumen de la información: es necesario tener un detalle concreto y corto de la información contable al momento de que la utilicen quienes toman decisiones.

Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación de esta información a quienes se interesen y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales. Un sistema contable debe proporcionar información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Tipo de investigación

Por el tipo de enfoque de este trabajo, se consideró que la investigación que más ayudó a resolver dudas y obtuvo datos fue la investigación exploratoria.

2.2. Sujeto de la investigación

La práctica empresarial dirigida se realizó en la Asociación para la promoción intelectual de la mujer, una organización no gubernamental, que proporciona becas a mujeres de escasos recursos a nivel universitario. El área a donde se enfocó es el sistema de control interno del Departamento de Contabilidad y se contó con la colaboración de la coordinadora general, contadora general y el personal general que se tuvo acceso.

2.3 Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó dos tipos de instrumentos.

Primero, se llevó a cabo una entrevista a la coordinadora general para que proporcionará su punto de vista, sobre la necesidad que tiene la institución y cual es el aporte que espera de la práctica empresarial dirigida. Se obtuvo información de cómo funciona el sistema de donaciones, el período de recepción de las donaciones, en qué fecha la asociación elabora los informes de ejecución de gasto. Se conoció el proceso para dar las becas de estudio y cuáles son los beneficios adicionales y los compromisos de las becadas al momento de beneficiarse, también se obtuvieron los requisitos para optar a una beca de estudio. Se determinó hasta que punto llega la

intervención de la coordinadora general en el funcionamiento del departamento contable.

En la entrevista que se realizó a la contadora general se indagó sobre las funciones del cargo, si existe un presupuesto de gasto anual de toda la asociación y por cada proyecto o por cada becada, si posee formas pre-numeradas para llevar el control de gasto, cuáles son las políticas de pago a las becas y a proveedores.

2.4 Diseño de la investigación

De acuerdo a las necesidades de la práctica empresarial dirigida y el método de apoyo para obtener información adecuada y suficientes, se elaboró una entrevista dirigida y el cuestionario; las dos opciones se dirigieron tanto a la coordinadora general como a los empleados para conocer el ambiente general, y uno específico a la contadora general, para conocer con mejor detalle las necesidades de ese departamento, especificándolo por área de estudio, según la necesidad de la asociación

Se recurrió al apoyo del análisis FODA, que es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tuvo sobre la asociación, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.5 Aporte esperado

2.5.1. A la empresa

Ayudar de una manera sustancial a corregir los problemas de control interno, reforzar los controles existentes e implementar nuevos para el funcionamiento correcto del sistema contable.

2.5.2 A la universidad

Retribuir por la enseñanza que se recibe de esta casa de estudios.

2.5.3 Al país

Contribuir para establecer mecanismo de control que permita la transparencia en el manejo de recursos provenientes de las donaciones de las entidades extranjeras que efectúan hacia las organizaciones no gubernamentales que operan en el territorio guatemalteco.

2.5.4 Al futuro profesional

Dar un aporte que sirva de consulta y apoyo en su desarrollo académico.

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados de la investigación

Según la investigación que se realizó en la asociación por medio de entrevistas y cuestionarios (ver anexo 1) que se aplicaron a la coordinadora general y a la contadora general, identificando la existencia de varias fallas en el área financiera a nivel general. La asociación no cuenta con un esquema definido para el control, registro y administración del área contable, al menos en la manera de ejecutar el gasto.

Derivado del análisis que se efectuó, se determinaron varios aspectos que se detallan a continuación:

En la entrevista con la contadora se evidenció que todos los gastos, son realizados de acuerdo a las necesidades que surgen, lo que representa para la administración dos inconvenientes, el primero radica en que la coordinación general realiza compras sin realizar contar con un procedimiento previo y por aparte, maneja dos cuentas de cheques sin evidencia de control alguno. Así mismo los empleados pueden realizar una compra, sin firma por la compra de la coordinación general.

En los gastos fijos poseen un procedimiento que, sin estar definido ni establecido, ayuda a mantener cierto control sobre los gastos, pero se hace indispensable definir un procedimiento y dejarlo establecido para llevar un adecuado control de cada gasto que se realice y tener información confiable.

Se estableció que el crecimiento de la asociación es acelerado y no se toman las medidas necesarias en el aumento de las becas, lo cual incide en la forma de administrar los recursos

porque la institución no se preparó para el manejo de fondos monetarios altos. Durante las pruebas se identificó que las becas a pesar de que tienen un límite de gasto, no lo respetan porque compran cualquier clase de insumos sin presentar cotización previa y sin autorización de la administración.

La administración no cuenta con un procedimiento adecuado, para la liquidación del gasto de cada persona becada, mensualmente se emite un cheque por el reembolso del gasto que realizó, al momento de presentar los documentos de soporte pero sin revisar dichos documentos, cuando se realiza la verificación, se identifica que los documentos poseen alteraciones en el monto, que se facturó, así como el gasto no corresponde al mes calendario que solicitan la liquidación y no se solicita el reembolso, ni se hace ningún descuento, a la persona becada que presentó los documentos alterados. En el área contable se emite una factura especial como documento de soporte del gasto.

Para el pago mensual de la beca existe un procedimiento establecido el año pasado. El pago se programa para el primer domingo de cada mes, pero aunque se elabora voucher, no se emite un recibo pre-numerado.

Los gastos que se realizan en la oficina tampoco tienen un proceso adecuado pues no tienen orden de compra, no se solicita cotización formal al proveedor y no se busca otras opciones donde les obtengan el mismo bien o el mismo servicio.

La coordinadora maneja dos cuentas de cheques que las utiliza, además de los gastos de la asociación, para gastos personales como por alimentos, bebidas, viajes y recreación.

Se detectó que el año pasado realizó varios viajes al extranjero por motivo de la Conferencia sobre pueblos indígenas de Latinoamérica y también de la promoción intelectual de la mujer indígena a nivel latinoamericano, sin que se proyectaran ni autorizaran al inicio del año por la junta directiva.

Con respecto a las donaciones que reciben, las manejan con cuentas bancarias distintas según el proyecto al que se asigna; de cada proyecto se realiza un retiro para luego depositarlo en las cuentas monetarias que utilizan la coordinadora general y otro porcentaje al programa de becas.

El resto del dinero se distribuye según los gastos y aunque poseen un presupuesto, lo elaboran sólo como un requisito que solicita el donante para asignar los recursos, pero en realidad no se cumple con lo establecido en el mismo. Tienen establecido un control detallado y confiable de los gastos de cada una de las becas.

Se verificó que existen recibos de donación sin estar debidamente autorizados por la Superintendencia de administración tributaria (SAT), como lo indica el Capítulo V, artículo 15 de la Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo.

3.2 Análisis de los resultados

3.2.1 Programa de becas

La propuesta más importante de la asociación es el programa denominado “becas”, el cual se asigna la mayor cantidad de los fondos que se obtienen de las donaciones y se le da prioridad a la mujer indígena soltera, y con cargas familiares, sólo hay casos excepcionales de mujeres que no tienen hijos y que se incluyen en el programa.

A parte de los requisitos para optar a la beca que se detallan a continuación, es importante el promedio de calificaciones de cada mujer aspirante a la beca que debe ser de 70 puntos.

Requisitos:

- ❖ Ser mayor de edad.
- ❖ Estar realizando cualquier tipo de formación a nivel post diversificado, sea a nivel técnico o de licenciatura o cualquier otro tipo de capacitación técnica.

- ❖ Carecer de recursos económicos.
- ❖ Tener una visión clara del futuro profesional a favor del desarrollo del país y de las mujeres guatemaltecas.
- ❖ Tener un compromiso social con su comunidad, universidad, organismos sociales, populares, derechos humanos, u otros.
- ❖ Llenar la solicitud para optar a la beca con la información veraz y completa.
- ❖ Adjuntar a la solicitud mencionada en el inciso anterior lo siguiente:
 - Carta de solicitud explicando la necesidad de una beca.
 - Currículum vitae.
- ❖ En caso de primer ingreso: certificación, diploma o cualquier otra constancia que acredite que concluyó de forma satisfactoria los estudios a nivel medio.
 - En caso de reingreso: certificación de notas todos los semestres
 - Pénsum de estudio.
 - Fotocopia de la matrícula del año.
 - Constancia laboral que incluye el monto del salario devengado.
- ❖ Constancia de compromiso social que consiste en presentar una carta de cualquier entidad no lucrativa a la cual la solicitante apoya ad honorem. La carta debe incluir la siguiente información: los datos necesarios para identificar a la persona encargada o responsable, número de teléfono y/o dirección donde la misma puede contactarse y las actividades que realiza la solicitante.
 - Indicar el o los nombres y teléfonos de los miembros o de cualquier otra persona o entidad que la recomiendan.
 - Dos cartas de recomendación.

- Fotocopia de cédula.
 - Una fotografía reciente.
-
- ❖ Asistir a una entrevista con la comisión de becas.
 - ❖ Recibir una visita domiciliar por parte de los miembros de la comisión de becas para realizar un estudio socio económico de la solicitante.
 - ❖ No se aceptan parientes de becas hasta el cuarto grado por consanguinidad y segundo por afinidad.
 - ❖ Se apoya de preferencia a estudiantes indígenas y estudiantes con menores y se da prioridad a madres solteras, separadas, divorciadas y/o viudas si cumplen con los requisitos arriba mencionados.

Norma de funcionamiento del programa de becas

Calidad de la beca: la beca es no reembolsable, sin embargo, la beneficiaria tiene la obligación de participar de manera activa dentro de la asociación. La becada, una vez que concluyó sus estudios y tramitó su título respectivo, deberá continuar como miembro activa de Asociación intelectual de la mujer y pagar una cuota anual de Q60.00 y estará en obligación de realizar un trabajo social. Este trabajo social consiste en apoyo profesional de la carrera que culminó por un período de tiempo que deberá ser igual al tiempo que recibió la beca. Este trabajo social se resolverá en conjunto con la ex becada y la comisión de becas. Para tal efecto, se tomará en cuenta la situación domiciliaria, familiar y laboral de la miembro activa.

Monto de la beca: consiste de un apoyo monetario mensual de Q.750.00. A becas con menores a su cargo se les apoyará de la siguiente manera:

Cuadro 1

Asociación para la promoción intelectual de la mujer Monto de apoyo monetario mensual a becadas con menores a su cargo

Menores a cargo de la becada	Monto adicional mensual
1 menor	Q.850.00
2 menores	Q.950.00
3 o más menores	Q.1100.00

Fuente: elaboración propia

En caso que el lugar de residencia de la becada y el del recinto donde recibe su formación académica sea diferente, se otorgarán Q.100.00 mensuales para transporte.

La becada que obtenga un promedio superior a 90 puntos recibirá un incentivo de Q.100.00 mensuales.

El incentivo se suministrará semestral en un sólo monto total al entregar la certificación de notas.

Además, se reembolsará la matrícula y se otorgará dos veces al año un apoyo para libros y otros insumos y material de Q.575.00, en los meses de febrero y agosto

Tiempo en que se hace efectiva la beca: la beca será suministrada en cuotas mensuales, los primeros quince (15) días de cada mes, durante 10 meses del año.

Vigencia de la beca: la beca se otorgará con contrato notarial por el período de un año, comprendido del 1 de enero hasta el 31 de diciembre y la becada puede recibir el apoyo mensual de la beca sólo hasta el cierre de pénsum. Si tiene que realizar prácticas vinculadas con su carrera, sea esta técnica, profesional o de otra índole, se le suministrará la beca mensual hasta por seis meses adicionales.

Cuadro 2

Asociación para la promoción intelectual de la mujer

Cuadro de distribución de becas 2011

Por el valor asignado a becas

Cuadro de Distribución de Becas 2011								
S/HIJOS	VALOR	1 HIJO	VALOR	2 HIJOS	VALOR	3 ó mas	VALOR	TOTAL
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
		1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	2,900.00
		1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	2,900.00
		1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	2,900.00
		1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	2,900.00
				1	950.00	1	1,100.00	2,050.00
						1	1,100.00	1,100.00
						1	1,100.00	1,100.00
						1	1,100.00	1,100.00
						1	1,100.00	1,100.00
10	7,500.00	14	11,900.00	15	14,250.00	19	20,900.00	54,550.00

CUADRO DE RESUMEN	
TOTAL BECADAS	58
TOTAL MENSUAL	54,550.00
TOTAL AÑO	545,500.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3

Asociación para la promoción intelectual de la mujer

Cuadro de distribución de becas 2010

Por el valor asignado a becas

Cuadro de Distribución de Becas 2010								
S/HIJOS	VALOR	1 HIJO	VALOR	2 HIJOS	VALOR	3 ó mas	VALOR	TOTAL
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
1	750.00	1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	3,650.00
		1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	2,900.00
		1	850.00	1	950.00	1	1,100.00	2,900.00
				1	950.00	1	1,100.00	2,050.00
						1	1,100.00	1,100.00
						1	1,100.00	1,100.00
						1	1,100.00	1,100.00
								-
								-
								-
								-
								-
8	6,000.00	10	8,500.00	11	10,450.00	14	15,400.00	40,350.00

CUADRO DE RESUMEN	
TOTAL BECADAS	43
TOTAL MENSUAL	40,350.00
TOTAL AÑO	403,850.00

Fuente: elaboración propia

Según los cuadros de distribución de becas, se constató que el año pasado creció la población estudiantil en un treinta y cinco por ciento en comparación con el año 2010.

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA que se describe proporciona los aspectos más importantes a nivel general de la empresa:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Poseen planificación estratégica ❖ Solvencia económica. ❖ Tecnología de punta. ❖ Se apertura una cuenta nueva por cada proyecto nuevo ❖ Existen una persona encargada de emitir cheques ❖ Se lleva un registro detallado del gasto por cada becas ❖ Equipo humano administrativo y técnico motivado. ❖ Posee instalaciones adecuada para realizar el trabajo 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Sólo se solicita una cotización y es de manera informal. ❖ No elaboran orden de compra. ❖ Emisión de cheque sin tener factura. ❖ No cancelan cuentas bancarias sin movimiento. ❖ Confirmación de cheques por la misma persona que lo emite. ❖ Manejo de dos chequeras por parte de la coordinadora general si control alguno. ❖ No se elabora presupuesto anual de gastos ❖ No hay buena comunicación de la coordinadora general y la contadora ❖ No existe una política de liquidación de gasto. ❖ No hay un control del gasto efectuado por las becas. ❖
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Interés de otras organizaciones en el proyecto. ❖ Nuevas alianzas educativas. ❖ Eventos a nivel mundial para promover el programa de becas. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Por no solicitar otras cotizaciones, se puede pagar más por un producto que tiene menos valor. ❖ Al no solicitar cotización formal se corre el riesgo de que el proveedor cambie el precio. ❖ El proveedor puede despachar otro producto por no haber orden de compra. ❖ Tener cuentas sin movimiento pueden utilizarse para otro fin. ❖ Por registros no confiables pueden suspenderse las donaciones.

Fuente: elaboración propia

3.4 Análisis financiero

La asociación no posee manual de procedimientos que definan la delimitación de las actividades que el área administrativa realiza para hacer efectivo el pago por concepto de adquisición de bienes y servicios, pago de nómina de sueldos, contratación de servicios técnicos y profesionales. La asociación tiene la disposición de implementar los manuales que ayuden a mejorar los procedimientos y los registros de todos los gastos que se efectúan con fondos de la asociación pues del adecuado control que se implemente, se podrá contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones al momento de realizar una erogación que implique un gasto.

La ausencia de procedimientos administrativos propicia la falta de transparencia en la ejecución de los gastos de la asociación, y ante una falta de control los principales rubros de gastos quedan desprotegidos y vulnerables y se corre el riesgo de que los donantes, al darse cuenta de los problemas, retiren la ayuda que proporcionan.

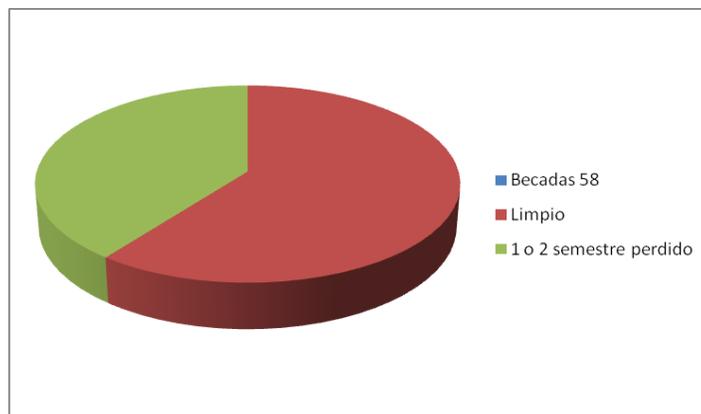
Se considero pertinente realizar un análisis en base a resultados académicos de las becadas y adicional como un aporte valioso aplicar razones financiera. Se visualizó de esta manera porque para el donante tan importante es la transparencia en el gasto como el resultado final de la colaboración. Estos dos aspectos van de la mano y tanto influyen uno como el otro en la continuidad de la ayuda.

Según el reglamento de la asociación, no se permite repetir un semestre, pero se comprobó que existe un porcentaje alto de becadas que pierden clases y eso repercute en el atraso de un semestre o dos, pero a pesar de ello, la asociación les sigue con la ayuda económica. La gráfica muestra el porcentaje de mujeres que dejan por lo menos, una clase en el semestre.

Gráfica 1

Porcentaje de mujeres que no aprueban una clase por lo menos.

Cant./becadas	En limpio	Perdido 1 semestre
58	35	23



Fuente: elaboración propia

Desde el año 2009 se logró ampliar el programa de becas entre 15 a 25 becas por año, pero la Asociación intelectual de la mujer detectó que sólo el 20% de las becas se logró graduar en el tiempo estipulado de la carrera que eligió. Aunque para la asociación no representó un gasto monetario significativo porque les retira la ayuda mensual al momento de que cerró el pènsun, pero sí es un problema de eficiencia estudiantil que afecta en la toma de decisión de los donantes para proporcionar la ayuda económica a la asociación.

Cada año cierra pensum 10 mujeres con un promedio de estudios de ocho a nueve años, en lugar de los seis que establecen las universidades y, por el momento, existen 40 becas que tienen mas de cuatro años de que cerraron pènsun y no se pueden graduar a pesar de que la asociación les proporciona apoyo y fortalecimiento a base de tutorías, talleres y compra de materiales de apoyo; también les provee instalación adecuada para prepararse, tanto para

estudiar para los exámenes privados como para elaborar la tesis. Y cuentan con dos profesionales fijos que les brindan apoyo de asesoramiento en la investigación científica

Según lo expuesto por la coordinadora general, la idea es mejorar los procesos administrativos para cumplir con la meta establecida es de contar con cien mujeres becadas en el año 2014, y aumentar el porcentaje de graduadas de 30% actual, a un 70% en el mismo año que se indica. El objetivo de la asociación es mantener la ayuda de los donadores actuales y afianzar nuevo donadores.

Los estados financieros son proporcionados por la asociación, que por aspectos seguridad y confidencialidad solicitaron que no se presentaran las cifras reales.

Análisis financiero vertical y análisis de razones

Con el análisis financiero se evalúa la realidad financiera y el comportamiento de una entidad, más allá de lo contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos entidades iguales tanto en lo financiero como en su función principal, cada una tienen aspectos que la hacen diferentes.

En todos los ambientes financieros se necesita conocer la opinión profesional, acerca de la situación económica de una entidad, en este caso la necesidad que puede tener los donantes y la administración de la asociación.

El objetivo principal del análisis financiero es simplificar las cifras para la mejor interpretación de la situación financiera de la entidad y dar conocer si esta es solvente, si tiene liquidez o tiene problema para seguir como negocio en marcha y adoptar medidas correctivas si fuera necesario.

Análisis financiero vertical

El método de análisis utilizado es el vertical, el cual se refiere a la interpretación de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

Análisis de índices o razones financieras

Usando la información básica de los estados financieros, podemos iniciar en el análisis de la situación financiera de la empresa.

Se han desarrollado una serie de medidas conocidas como razones financieras, coeficientes, cocientes, relaciones o ratios financieros. Y entre estas tenemos:

Razones de liquidez

Comparan la suma de recursos invertidos en la organización (activos), que pueden ser rápidamente convertidos en efectivo, con obligaciones (pasivo), que también deben ser cubiertas rápidamente en efectivo.

Se dice que una relación de liquidez saludable es aquella que indica que por cada quetzal en el pasivo circulante contamos con dos quetzales en activo circulante.

Capital neto de trabajo

El capital neto de trabajo, aunque realmente no es un índice, se emplea para medir la liquidez total de la empresa. Su uso es básicamente para control interno de las entidades, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{CNT} = \text{Activo corriente} (-) \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{CNT} = 127,046.00 (-) 92,330.00 = 34,716.00$$

El capital neto de trabajo para la Asociación para la promoción intelectual de la mujer es positivo por Q 34,716.40, por lo que la asociación cuenta con recursos para continuar operando. Podemos concluir que si el activo corriente, es mayor que el pasivo corriente, tenemos una indicación de que la empresa tiene recursos liquidables, que pueden ser líquidos en el corto plazo para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

Índice de solvencia también llamada razón de circulante o razón corriente

La razón de circulante es la medida que se usa más comúnmente de la solvencia a corto plazo, por cuanto ella indica el grado de obligaciones a corto plazo son cubiertos por activos susceptibles de ser convertidos en efectivo para cubrir estas obligaciones.

Índice de solvencia

$$\text{IS} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{IS} = 127,046.00 / 92,330.00 = 1.3759999$$

La Asociación para la promoción intelectual de la mujer cuenta con Q1.3759999 lo cual se considera aceptable, cuando una liquidez corriente logra alcanzar el 1% o más para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo para hacerle frente a cada quetzal que debe (pasivo a corto plazo), por lo que podemos decir que cuenta con 0.3759999 de remanente para poder

pagar sus deudas a corto plazo y todavía le quedaría un sobrante para poder cubrir otros compromisos de corto plazo.

Activo defensivo

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Pasivo corriente}} = \%$$

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{125,456.00}{92,330.00} = 135.00 \%$$

La prueba defensiva permite medir la capacidad efectiva de la entidad en el corto plazo. Indica la capacidad de la entidad para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Esto indica que en el año 2,011 la capacidad de la asociación para operar con sus activos más líquidos es del 135% de liquidez. La situación de la institución está sobre el parámetro normal.

Razón de endeudamiento

Indica el porcentaje de los activos que han financiado los acreedores. Hay tendencia a establecer que una relación de 50% - 50% entre deuda y capital, es una relación sana.

Se representa de la siguiente manera:

$$\text{RE} = \text{pasivo total} / \text{activo total} =$$

$$\text{RE} = 92,330.00 / 183,835 = 50.22$$

El 50.22 % de los activos de la empresa están financiados con los fondos pendiente de ejecutar el año anterior, y con las provisiones de prestaciones laborales. Lo cual demuestra que el porcentaje del total del activo en relación con el total del pasivo es aceptable ya que se encuentra de los niveles permitidos para considerar a la asociación como una entidad en marcha.

Razón de disponibilidad o razón de solidez

Nos indica cuánto de los activos totales tiene la asociación para pagar por cada Q1.00 de Pasivo total, por lo que para poder afirmar que está en una situación solvente o que puede mantener su endeudamiento sin incurrir en problemas financieros este índice debe ser mayor que uno. Si en caso el índice fuera igual a 1, significaría que la empresa ya no tiene capital, y que necesita financiamiento para continuar con sus operaciones normales y si fuera menor que 1 la empresa estaría en posición de pérdida. Si esta razón nos muestra un índice muy elevado, podemos concluir que la asociación no tiene pasivos y está trabajando exclusivamente con su patrimonio.

$$\text{RD} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\text{RD} = \frac{183,835.00}{92,330.00} = 2.00$$

Este resultado no muestra un índice de 2.00, podemos interpretar que la asociación dispone de Q.2.00 por cada Quetzal que tenga en el pasivo total. Significa que financieramente la Asociación está en la posición de disponer para cubrir su endeudamiento 2.00 de veces, esto quiere decir que por cada quetzal de deuda que tenga, la asociación dispone de Q. 2.00 para cubrirlo.

Razón de Apalancamiento

$$\text{RPC} = \text{Pasivo total} / \text{Capital contable}$$

$$\text{RPC} = 92,330.00 / 1,173,783.88 = 0.07$$

Esto quiere decir que la empresa por cada quetzal que posee debe Q0.07 se considera una posición aceptable considerando que aún pagando el total de sus deudas podría contar con una parte de su capital sin endeudamiento.

Conclusiones financieras

En relación al índice de la solvencia financiera de la Asociación, puede decirse que la asociación cuenta con una solvencia aceptable ya que su activo corriente es 1.37 veces más grande que su pasivo corriente, es decir puede cubrir de manera inmediata sus obligaciones teniendo un remanente de 0.37 centavos por cada quetzal que pague.

La empresa posee disponibilidad para cubrir 2.00 veces su endeudamiento, es decir que para pagar todas sus deudas por cada quetzal que tenga como pasivo, cuenta con Q.2.00 para cubrirlo. Lo cual nos muestra que la asociación se encuentra en una posición bastante estable.

**ASOCIACION PARA LA PROMOCION
INTELECTUAL DE LA MUJER**

**Estado de Ingresos y Gastos
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2011**

			Análisis vertical	
			Totales %	Parciales %
INGRESOS		1,173,783.88	100	
Saldo Anterior	75,450.00			6.43
Aportes a fondos propios	9,125.00			0.77
Transferencia recibidas	1,050,456.00			89.49
Ingresos donantes locales	37,127.88			3.16
Intereses bancarios ganandos	1,500.00			0.12
Otros ingresos	125.00			0.01
Total fondos disponibles	1,173,783.88			
EGRESOS		1,095,503.00	100	
Actividades de formación	55,000.00			5.02
Gasto feria de becas	35,460.00			3.25
Costo de becas	545,500.00			49.79
Gastos administrativos	453,890.00			41.43
Participación en actividades becadas	1,890.00			0.17
Divulgación y relacionamiento	1,743.00			0.15
Compra de Equipo	1,890.00			0.17
Compra biblioteca	130.00			0.011
Total egresos del periodo	1,095,503.00			
Ingresos menos egresos del periodo	78,280.88			
Saldos de fondos por ejecutar	76,520.00			
RESULTADO DEL PERIODO	1,760.88	1,760.88		

Fuente: proporcionado por la asociación

**ASOCIACION PARA LA PROMOCION
INTELECTUAL DE LA MUJER**
Estado de Activos, Pasivos y Patrimonio
Al 31 de diciembre de 2011

			Análisis vertical	
			Totales %	Parciales %
ACTIVO				
No corriente		56,789.00		100
Mobiliario y equipo	56,789.00		30.89	100
Corriente		127,046.00		100
Efectivo y equivalente	125,456.00		68.24	98.75
Cuenta por cobrar	1,590.00		0.87	1.25
Suma Activo Corriente	127,046.00			
SUMA ACTIVO	183,835.00	183,835.00	100	
PATRIMONIO Y PASIVO				
PATRIMONIO		81,505.00		100
Activos no corrientes	76,789.00		32.7	92.17
Excedentes acumulados anteriores	2,214.89		1.55	4.36
Resultado del periodo	2501.11		1.06	3.47
SUMA DEL PATRIMONIO	81,505.00			
PASIVO		102,330.00		100
Cuentas por pagar	10,450.00		10.21	5.68
Provisión para prestaciones laborales	15,360.00		10.73	16.64
Fondos a ejecutar	76,520.00		53.48	82.88
SUMA PASIVO	102,330.00			
SUMA DEL PATRIMONIO Y PASIVO	183,835.00	183,835.00	100	

Fuente: proporcionado por la asociación

Según lo establecido en este análisis se puede apreciar que el activo más importante de la institución es el efectivo o su equivalente, que representa un 68%, seguido por el mobiliario y equipo que un 30.89%. 183,835

En términos financieros se puede apreciar la importancia de establecer controles más estrictos para la protección del activo que mejor representación tiene en el balance y proponer mejoras sustanciales para que la entidad siga cumpliendo su papel social.

Capítulo 4

Propuesta solución o mejora

4.1 Introducción

La institución que se evaluó es una organización no gubernamental. Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad, hay que emplear debidamente los recursos disponibles para garantizar el logro del fin social.

Los administradores son los responsables ante los donadores, que depositan su confianza en la institución, pero sobre todo ante las personas a que se dirige la ayuda. Pueden verse sin cobertura si la asociación desapareciera.

En la actualidad, toda entidad debe equiparar su gestión financiera y económica porque cada ayuda que se les proporciona viene acompañada de la obligación de justificación de los gastos y si esto no se cumple, no se podrá obtener más fondos.

Tal como se planteó, existe una debilidad en el funcionamiento de la ejecución del gasto.

Es por eso la importancia en crear un manual de procedimientos para establecer procesos de liquidación de gastos, tanto para los gastos generales como para los que realizan cada una de las becas.

La propuesta requiere la elaboración de un manual de procedimientos para establecer y normar los procesos y que contenga todos los requisitos necesarios para garantizar la transparencia y certeza de que por cada gasto que se efectúa, se cuente con la documentación de soporte y que cada pago se respalde con las firmas de autorización de los niveles jerárquicos que intervienen en la ejecución del gasto.

El manual que se propuso contiene una descripción de las actividades que deben realizar quienes intervienen en el proceso de liquidación de gastos y pagos de facturas a proveedores.

4.1.1. Antecedentes

Según las nuevas disposiciones de las instituciones que donan dinero a las ONG's están que deben demostrar en forma fehaciente el gasto en que incurre para realizar sus actividades.

La asociación creció rápido y se convirtió en una institución mediana, que agrupa a más de 58 becadas y 22 pre-graduadas, sin embargo el área financiera-económica presenta rezago, lo cual produjo pérdida en la información y por tal razón, las entidades financiadoras exigen que se lleve un adecuado control de los gastos ejecutados en el período, y determinar que las donaciones se utilizan para los fines que se dieron y que se manejan de forma transparente.

4.1.2 Planteamiento

Se comprobó que la asociación posee aspectos positivos pero en general, no tienen procesos formales establecidos para la ejecución del gasto. Carece de controles administrativos, la falta de segregación de funciones debilita el fondo monetario que se centralizó en una sola persona y las becadas pueden realizar cualquier gasto que se les antoje.

Se determinó que la asociación necesita contar con un manual de procedimientos para liquidación de gastos, de esa manera tener un documento escrito para corregir las deficiencias observadas

4.2 Viabilidad

En términos generales es un proyecto viable desde el punto de vista económico para la asociación, no incurre en mayor gasto, porque no se pretende que adquieran un sistema contable, aunque según sus ingresos lo puede hacer, pero la propuesta se enfocó en procedimientos sencillos pero que respondan a la necesidad de hacer el gasto transparente para fortalecer la administración de la asociación frente a sus donadores.

El sólo hecho de contar con manual de procedimientos, sobre la ejecución de gasto ya es un paso más que la consolida como una asociación, dispuesta al cambio general de dar informes razonables y transparentes sobre la ejecución del mismo.

Se verificó por medio de una encuesta a las becas sobre la implementación del manual y el 85% estuvo de acuerdo, a pesar de que de alguna manera resultarán afectadas, pero comprendieron la importancia de la transparencia en la ejecución de los gastos, porque de ese depende su futuro educativo.

4.3 Manual de políticas y procedimientos de gastos

Norma general

Establecer y normar el proceso para la adquisición de bienes y servicios por parte de las becas y del área administrativa de la Asociación para la promoción intelectual de la mujer, que permitan dar certeza y transparencia al gasto.

Objetivo general

Que el manual de procedimientos sea una guía práctica y que se utilice como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contenga información ordenada y sistemática en la cual se establezca los objetivos en forma clara, normas, políticas y que sean útiles en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- ❖ Servir de guía en las actividades que realiza el personal de la asociación.
- ❖ Permitir que cada empleado se entere de lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- ❖ Facilitar labores de auditoría, control interno y su evaluación.
- ❖ Ayudar a facilitar las actividades y evitar duplicidad de labores.
- ❖ Servir de control de los gastos de las becas y de la coordinadora

Procedimientos

Para realizar las actividades de un proceso se hace necesario recurrir al diagrama de flujo para mostrar de forma gráfica las tareas y la secuencias de estas para obtener el resultado esperado. Este posee características como las siguientes:

- ❖ Capacidad de comunicación: permite la puesta en común de conocimiento individuales sobre un proceso y facilita la comprensión global del mismo.
- ❖ Claridad: proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.
- ❖ Simbología: utiliza símbolos que representa un concepto.

Procedimiento de gasto (ver anexo 11)

Política

- ❖ Es de cumplimiento general desde las becas, todo el personal administrativo, coordinadora general y junta directiva.
- ❖ Las requisiciones de compra deben estar contar con autorización de la coordinadora general.
- ❖ Solicitar tres cotizaciones como mínimo.
- ❖ Las requisiciones, órdenes de compra, deben ser en forma pre numeradas
- ❖ Gastos mayores a Q.500.00 se realizarán sólo en las oficinas administrativas.
- ❖ No se compran activos fijos sin estar presupuestados.
- ❖ Todo activo debe estar a nombre de la asociación.
- ❖ Todo activo fijo debe codificarse e inventariarse.

Inicio

- ❖ Se requiere de un bien o servicio.
- ❖ La persona solicitante realiza solicitud de compra, explicando a detalle el producto o bien que necesita, debidamente firmada por quien solicita y por la coordinadora general, coordinadora Quetzaltenango o por la junta directiva, según sea el gasto.
- ❖ La solicitud de compra se traslada a la contadora general para que cotice con dos proveedores como mínimo.
- ❖ Con las cotizaciones, se adjudica a un proveedor y se elabora la orden de compra.
- ❖ La orden de compra se envía al proveedor para que proporcione el bien o servicio.
- ❖ Verifica en que cuenta tiene saldo disponible para el pago del bien o servicio.
- ❖ Redacta el cheque junto con el voucher y lo traslada a la coordinadora general y presidenta de la junta directiva para respectiva autorización y firma.
- ❖ La contadora general mantiene resguardados los cheques hasta que se entregan a los proveedores.
- ❖ Si los bienes o servicios que se reciben coinciden, recibe la factura y verifica que cumpla con los siguientes requisitos mínimos que establece en el artículo 32 numerales del 1 al 13 del Reglamento de Impuesto al Valor Agregado (IVA)
 - Identificación del documento
 - Numeración correlativa
 - Serie del documento
 - Nombre comercial y razón social del emisor
 - Número de identificación tributaria (NIT) del emisor
 - Fecha de emisión del documento
 - El nombre de la asociación es correcto,
 - Número de identificación tributaria (NIT),
 - Cantidad en números coincida con la cantidad en letras
 - Que consigne el régimen del impuesto sobre la renta al que esta afecto el proveedor,

- Que no esté alterada, manchada ni rota,
- Si la factura cumple con todos los requisitos, se recibe y se entrega de forma inmediata el cheque por el valor de la misma,
- Al entregar los cheques con los vouchers debidamente con firma de recibidos, se traslada a la asistente de coordinación general,
- La asistente de la coordinadora general verifica los pagos que se efectuaron estén completos y los traslada nuevamente a contabilidad,
- Contabilidad recibe expedientes por los pagos que se efectuaron y procede a respectivo registro contable y archivo.

Instructivo de cómo elaborar un solicitud de compra (ver anexo 12)

- ❖ Se consignan los datos requeridos en el formulario de solicitud de compra,
- ❖ La solicitud de compra se revisa para establecer si es factible la compra,
- ❖ Una vez revisada, la solicitud debe aprobarla la coordinadora general, coordinadora Quetzaltenango o la junta directiva según corresponda para proceder a la cotización,
- ❖ Toda vez que se confirma la solicitud, se traslada a la contadora general para realizar la cotización con los proveedores del bien o servicio,
- ❖ La contadora general traslada las cotizaciones a la coordinadora general o junta directiva según corresponda, para la evaluación y autorización de las mismas. Las cotizaciones deben evaluarse según las características y calidades que se requieran del bien o servicio,
- ❖ La contadora general elabora la orden de compra para trasladarse al proveedor para formalizar el pedido del trabajo que se requiere.

Instructivo de cómo elaborar una orden de compra (Ver anexo 13)

- ❖ Este formulario se deberá elaborar con los datos de acuerdo a la cotización y proveedor seleccionado.
- ❖ Al establecer el proveedor, la coordinadora general autoriza la compra y la contadora general traslada la orden de compra al proveedor, y llega a un acuerdo sobre la fecha de entrega,
- ❖ Al acordarse la fecha de entrega, se deberá revisar el producto para su recepción conforme que se registrará en la factura o guía de despacho, según corresponda.

Procedimiento liquidación de gastos de becas

Se acuerda la necesidad de crear un manual de procedimiento para la liquidación de gasto de las becas porque se identifica que realizan gastos que no tienen relación con los estudios y también la mayoría de las facturas las entregan alteradas y no corresponden a la fecha del mes que liquidan.

Política

- ❖ Es de cumplimiento de las becas.
- ❖ No se liquidará ningún gasto si se incurrió en el incumplimiento del proceso.
- ❖ La liquidación de gasto solo una vez al mes.
- ❖ No se aceptarán facturas alteradas.
- ❖ No se emitirán facturas especiales si la factura viene con alteraciones.
- ❖ Gastos mayores a Q.500.00 se realizarán sólo en las oficinas administrativas.

Inicio

- ❖ Las facturas se reciben el primer domingo de cada mes calendario,
- ❖ Las revisa la contadora general y traslada a la coordinadora general para autorización de pago,

- ❖ Al autorizarse, la contadora general procede a emitir el cheque para el respectivo pago.
- ❖ Contadora general emite el voucher que sustenta el pago,
- ❖ Traslada el cheque y voucher a la coordinadora general y presidenta de la junta directiva para la firma y autorización del mismo,
- ❖ Regresa a la contadora general para el pago a la becada,
- ❖ Los pagos se realizan el primer domingo de cada mes calendario.

Procedimiento conciliación bancaria

Política

- ❖ La contadora general es la responsable de la conciliación bancaria.
- ❖ La conciliación se realiza cinco días después del cierre mensual.
- ❖ La coordinadora general es responsable de supervisar las conciliaciones.

Presupuesto de ingresos y gastos (ver anexo 14)

La asociación elabora presupuesto anual de ingresos y gastos de manera no técnica y no se adapta a la realidad de la institución, se elabora solo para obtener recursos de los donantes. Se plantea la posibilidad de realizar un presupuesto financiero o flujo de fondos con base al plan de trabajo del programa de becas para que sea de uso permanente durante el año, pues es un elemento básico para la ejecución correcta del gasto y toma de decisión.

4.4 Manual de Funciones y perfil de puestos

Objetivo

Que los integrantes del área administrativa de la asociación cuenten con una manual de funciones como un instrumento técnico orientado a establecer lo que cada quien tiene que realizar.

Y que sirva como guía para la ejecución de las labores y establecer las condiciones que debe reunir el personal para optar a un puesto.

Puesto

Coordinadora General

Función general

Responsable de la administración, planificación y coordinación de todos los programas de la asociación.

Perfil

- ❖ Ser extranjera.
- ❖ Profesional en el área social.
- ❖ Residir en la ciudad de Guatemala.
- ❖ Responsable
- ❖ Buenas relaciones humanas
- ❖ Experiencia comprobable en la ejecución y manejos de proyectos sociales
- ❖ Disponibilidad de viajar a los departamentos de Guatemala

Funciones

- ❖ Administración general de la asociación
- ❖ Planificar las actividades del programa de becas.
- ❖ Coordinar las actividades de las comisiones.
- ❖ Buscar nuevas opciones de donantes
- ❖ Fomentar y promover el programa de becas a nivel nacional o internacional
- ❖ Negociar con instituciones educativas para que las becas tengan otras opciones de estudio
- ❖ Promover talleres de equidad de género
- ❖ Participar en la elaboración anual del presupuesto de ingresos y gastos
- ❖ Llevar registro general de todas las becas y pre-graduadas.
- ❖ Responsable de la ejecución del gasto.
- ❖ Contacto directo con los donantes

- ❖ Mantener buenas relaciones con las asociaciones Mujer a nivel centroamericano.
- ❖ Coordinar actividades de las becas entre las asociaciones Mujer.
- ❖ Realizar informes de ejecución del programa de becas

Jefe inmediato superior

- ❖ Junta Directiva

Puesto

Coordinadora local de Quetzaltenango

Función general

Responsable de la administración, supervisión y ejecución actividades relacionadas con la oficina de la ciudad de Xelajú.

Perfil

- ❖ Ser guatemalteca de origen
- ❖ Hablar por lo menos un idioma maya.
- ❖ Residir en la ciudad de Xelajú.
- ❖ Responsable
- ❖ Buenas relaciones humanas
- ❖ Experiencia comprobable en la ejecución y manejos de proyectos sociales
- ❖ Disponibilidad de viajar a los departamentos de Guatemala
- ❖ Ser profesional o estar estudiando una carrera universitaria

Funciones

- ❖ Administración de la oficina de Xelajú
- ❖ Planificar las actividades del programa de becas en su localidad.
- ❖ Participar en la comisión de becas.

- ❖ Fomentar y promover el programa de becas a nivel local
- ❖ Negociar con instituciones educativas para que las becas tengan otras opciones de estudio
- ❖ Promover talleres de equidad de género
- ❖ Velar por el mejoramiento de las condiciones de las becas de su localidad
- ❖ Llevar registro general de todas las becas y pre-graduadas a su cargo.
- ❖ Apoyar en la elaboración de los informes de ejecución del programa de becas

Jefe inmediato superior

- ❖ Coordinadora general

Puesto

Contadora general

Función general

Responsable de los movimientos y registros contables de la asociación.

Perfil

- ❖ Ser guatemalteca de origen
- ❖ Hablar por lo menos un idioma maya.
- ❖ Residir en la ciudad de Guatemala.
- ❖ Título de Perito contador
- ❖ Tercer semestre de la carrera de Auditoría
- ❖ Disponibilidad de viajar a los departamentos de Guatemala

Funciones

- ❖ Registro de las operación contables
- ❖ Participar en la elaboración anual de presupuesto de ingresos y gastos.
- ❖ Elaboración y custodia de cheques.
- ❖ Encargada de liquidación de gastos de becas
- ❖ Realiza la conciliación bancaria
- ❖ Mantener contacto con los bancos
- ❖ Buscar proveedores y solicitar cotizaciones.
- ❖ Elaboración de contrato de trabajo
- ❖ Elaboración y pago de nómina
- ❖ Pago a proveedores
- ❖ Elaboración del informe general de ejecución del gasto
- ❖ Programar la auditoria externa

Jefe inmediato superior

- ❖ Coordinadora genera

Puesto

Encargada de la Comisión de becas

Función general

Coordinar y ejecutar reuniones con la coordinadora general, junta directiva para la evaluación de las mujeres que desean optar a una beca de estudios.

Perfil

- ❖ Ser guatemalteca de origen
- ❖ Hablar por lo menos un idioma maya.
- ❖ Residir en la ciudad de Guatemala.

- ❖ Profesional en el área social
- ❖ Buenas relaciones humanas
- ❖ Disponibilidad de viajar a los departamentos de Guatemala
- ❖ Capacidad de coordinar actividades

Funciones

- ❖ Promocionar el programa de becas a nivel nacional e internacional
- ❖ Participar en la elección de las becas.
- ❖ Supervisar el desarrollo de las becas.
- ❖ Verificar los datos de las becas
- ❖ Realizar visitas domiciliarias a las becas
- ❖ Promover talleres de equidad de género
- ❖ Apoyar en la elaboración de los informes de ejecución del programa de becas

Jefe inmediato superior

- ❖ Coordinadora general

Conclusiones

1. La asociación presenta debilidades en su control interno debido a que no cuenta con reportes o niveles de supervisión adecuados, principalmente en los documentos de soporte de las becas.
2. La asociación debe implementar un sistema de control interno basado en las actividades más importantes del programa de becas y las que representan mayor riesgo de errores o fraudes, con el objetivo de proporcionar la seguridad razonable de la información financiera.
3. El control interno de cualquier institución cualquiera que sea su naturaleza, deberá definir el objetivo general, objetivos específicos, y las políticas en un manual de procedimientos
4. El presupuesto de ingresos y gastos no se elabora de manera técnica y no sirva de guía para la ejecución del gasto.
5. También es primordial que la asociación cuente con manual de funciones, para dejar definido las responsabilidades de cada área.
6. La implementación de manuales de procedimiento fortalecerá a la administración de los recursos financieros y proporcionará confianza en los donantes sobre el uso adecuado de los mismos.
7. La coordinación general posee demasiado poder sobre las actividades operacionales y de administración.

Recomendaciones

1. Es de vital importancia que la asociación implemente y fortalezca el control interno, sobre todo en la ejecución de gastos a nivel general, los donantes europeos ejercen más presión con respecto a la transparencia del uso de los fondos. Principalmente con reportes mensuales e históricos de los movimientos, y tener documentos que evidencien la supervisión por parte de la administración.
2. Se debe diseñar un sistema de control interno que se acople a la naturaleza de las operaciones de la institución para lograr cumplir sus objetivos.
3. Diseñar un sistema de control interno sobre los egresos, para mejorar la calidad del gasto y cumplir con los objetivos de la asociación.
4. Realizar el presupuesto de ingresos y gastos aplicado a la realidad, que sea una guía en la ejecución del gasto y un instrumento más para la toma de decisiones.
5. Establecer las funciones de cada área para el fortalecimiento de la administración.
6. La implementación del manual de procedimiento servirá como una guía para el desarrollo y la uniformidad de las actividades.
7. Que la coordinadora general evalúe los cambios que le competen con el objetivo de delimitar el acceso a los fondos para apoyar a implementar el control interno, mejorar los procedimientos y ser la promotora principal en la transparencia del gasto.

Referencia

1. Congreso de la República de Guatemala. (1992). *Ley Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas*. Tipografía Nacional.
2. Congreso de la República de Guatemala. (1998) *Código Civil, Decreto Ley Número 106 y sus Reformas*. Tipografía Nacional.
3. Congreso de la República de Guatemala. (2003). *Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Decreto 02-2003*. Tipografía Nacional.
4. Congreso de la República de Guatemala. (1992) *Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto 27-92*. Tipografía Nacional.
5. Congreso de la República de Guatemala. (2008). *Ley de Solidaridad, (ISO). Decreto 73-2008*. Tipografía Nacional.
6. Hernández, Sampieri, Roberto, *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.
7. Normas de Internacionales de Auditoría. (NIA 315) (2011) *Compresión del ente y su ambiente y evaluación de errores significativo*.
8. Normas de Internacionales de Auditoría. (NIA 330) (2011) *Procedimientos de auditoría para responder a los riesgos evaluados*.
9. Programa de las Naciones Unidas (PNUD)(2009) *El informe de Desarrollo Humano*.

Anexos

Anexo 1



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

GUIA DE ENTREVISTA COORDINADORA GENERAL

1. ¿Quiénes son sus principales donadores?
2. ¿La Asociación sólo tiene ingresos por donaciones?
3. ¿Las donaciones son recibidas sólo una vez al año o en períodos de tiempo?
4. ¿Tienen una política sobre la distribución de los fondos dentro de todos sus programas?
5. ¿Cuáles son los requerimiento más importantes de los donadores?
6. ¿Cree usted que el escándalos en España sobre el mal manejo de fondo será motivo de medidas mas estrictas por parte de los donadores?
7. ¿Se practican auditorías?
8. ¿Desde cuándo?
9. ¿Puede usted indicarme los problemas más importante de la institución?
10. ¿A qué se debe la necesidad de mejor el control interno en el manejo de los fondos?
11. ¿Qué medida correctivas se han tomado para mejorar los procedimientos administrativos?

Fuente: elaboración propia



GUIA DE ENTREVISTA COORDINADORA GENERAL

12. ¿Antes de contratar al personal, elabora un perfil de puestos?
13. ¿Considera que la persona que está actualmente encargada del sistema contable cumple el perfil de puestos previamente elaborado?
14. ¿Cree usted que se ha mejorado el sistema de manera eficiente a partir de la contratación de la nueva contadora?
15. ¿El programa de becas es el más importante de la Asociación?
16. ¿Existen lineamiento para el otorgamiento de becas?
17. ¿Cuántas veces al año realizan llamados para optar a una beca?
18. ¿Desde el punto de vista social, cuál es su opinión respecto a las mejoras que ha proporcionado una beca a las personas beneficiadas?
19. ¿El programa de becas es eficiente?
20. ¿Qué tipo de ayuda proporcionan además de la bolsa de estudio?
21. ¿Cuántas beneficiadas se gradúan cada año?



GUIA DE ENTREVISTA COORDINADORA GENERAL

22. ¿Las beneficiadas firman algún tipo de contrato que las pueda sancionar si no termina los estudios que eligieron?
23. ¿Qué otros programas tienen?
24. ¿A que se refiere cuándo habla de pre-graduadas?
25. ¿Qué tipo de apoyo reciben las pre-graduadas?
26. ¿Por qué a las pre-graduadas se le quita la bolsa de estudios?
27. ¿Considera suficientes los fondos que proporcionan tanto a las becas como a pre-graduadas?
28. ¿Considera que los controles en la ejecución del gasto no son eficientes?
29. ¿Existe procedimiento sobre el pago de la bolsa de estudios?
30. ¿Existe procedimiento sobre el reintegro de gastos varios de las becas y pre-graduadas?
31. ¿Qué actividades realizan para dar apoyo académico a las beneficiadas?
32. ¿Tiene talleres motivacionales y de identidad y género?



GUIA DE ENTREVISTA COORDINADORA GENERAL

33. ¿Entre sus actividades, están incluidas las actividades de recreación?

34. ¿Cuáles son las actividades que realizan para poder captar otros donantes?

Anexo 2



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

GUIA DE ENTREVISTA CONTADORA GENERAL

1. ¿Le proporcionaron manual de funciones?
2. ¿Tienen bien claro sus funciones y responsabilidades?
3. ¿Tiene algún tipo de limitación en sus funciones?
4. ¿Usted ha propuesto cambios en los procedimientos contables y administrativos?
5. ¿Ha habido respuesta positiva de parte de la Coordinadora y de la Junta Directiva?
6. ¿Cuáles cree usted que son los problemas más importantes de la asociación?
7. ¿Ha tenido resistencia al cambio de parte de las becas?
8. ¿Qué propuesta ha realizado?
9. ¿Puede usted indicarme los problemas mas importante de la institución?
10. ¿Cumple la asociación con las obligaciones tributaria?

Fuente: elaboración propia

Anexo 3



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

CUESTIONARIO SOBRE LA BASE LEGAL

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.

1. ¿La asociación está legalmente constituida como una Organización No Gubernamental por medio de escritura pública ante notario?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Está inscrita debidamente ante la Superintendencia de Administración Tributaria, según su finalidad?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Está inscrita debidamente ante la el Ministerio de Gobernación, según su finalidad?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿La coordinadora general es el representante legal de la Asociación?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Poseen un documento de tipo coercitivo que firman las becas que obtienen beneficio económico?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia

Anexo 4



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

CUESTIONARIO SOBRE LOS RECURSOS FINANCIEROS

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. | ¿Los ingresos constituyen donaciones sólo del extranjero? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | ¿Los ingresos son suficientes para cubrir todos los gastos en que incurre la Asociación? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | ¿Preparan presupuesto de ingresos y gastos del año? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. | ¿Tienen posibilidades de obtener más donantes en este año que viene? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. | ¿El dinero que donan a las becas es acorde a su situación económica de la persona? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. | ¿Depositán sus fondos en varios bancos del sistema? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. | ¿Alguna parte de los fondos que manejan lo mantienen para generar intereses en algún banco del sistema? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. | ¿Sólo la Coordinadora General es la que tiene acceso a los fondos? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. | ¿Qué papel tiene la Junta Directiva sobre el uso y distribución de los fondos? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Fuente: elaboración propia

Anexo 5



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

CUESTIONARIO SOBRE LA ORGANIZACION

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.

- | 1. | ¿Existe manual de funciones y procedimientos? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--|--|----|----|--------------------------|--------------------------|
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 2. | ¿Los empleados tienen bien definidas sus funciones? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 3. | ¿Existe segregación de funciones? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 4. | ¿Existe organigrama? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 5. | ¿Los empleados conocen el organigrama de la Asociación? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 6. | ¿Los planes y programas son dados a conocer a todo el personal? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 7. | ¿Todos los empleados tienen claro las funciones de sus otros compañeros de trabajo? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 8. | ¿El personal que tiene son personas calificada para los puestos? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 9. | ¿Realizan evaluación del desempeño al personal? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 10. | ¿Están bien definidas las políticas de la Asociación? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 11. | ¿Hay consulta ante la Junta Directiva en la toma de decisiones importantes? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 12. | La coordinación de la Sede Guatemala es la que al final toma la decisión final sobre cualquier conflicto o consulta? | <table border="1"><thead><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 6



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

CUESTIONARIO DEL SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.

- | | | | | | | |
|--------------------------|--|--|---------------------------------------|----|--------------------------|--------------------------|
| 1. | ¿El equipo de cómputo es actualizado? | <table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 2. | ¿Actualizan el software del equipo de computo según van saliendo nuevas actualizaciones? | <table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 3. | ¿Posee un sistema contable? | <table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 4. | ¿La persona que utiliza el sistema contable lo conoce bien? | <table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 5. | ¿Los empleados reciben capacitaciones? | <table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table> | SI | NO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SI | NO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| 6. | ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las capacitaciones? | | | | | |
| | CADA MES <input type="checkbox"/> | CADA 6 MESES <input type="checkbox"/> | 1 VEZ AL AÑO <input type="checkbox"/> | | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 7



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

CUESTIONARIO SOBRE LA DIRECCION

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. | ¿La asociación tiene establecida su planificación estratégica? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | ¿Todas las personas involucradas en la Asociación conocen la visión misión? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | ¿Tienen visible la visión y misión de la Asociación? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. | ¿La visión y la misión las cambian constantemente? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. | ¿Existe una buena coordinación entre la sede central y la sede en Xela? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. | ¿La relación de la Sede Central Guatemala con las sede del extranjero es solamente monetaria? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. | ¿Existen reuniones periódicas entre las sede Guatemala y las sede del extranjero? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. | ¿Cuántas independencia posee la sede de Xela con respecto a la sede Central? | SI | NO |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Fuente: elaboración propia

Anexo 8

	Práctica Empresarial Dirigida (PED)				
CUESTIONARIO DE LA FUNCION SOCIAL					
<p>INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.</p>					
1. ¿Tiene bien claro los objetivos sociales de la asociación?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2. ¿La ayuda es dirigida mujeres indígenas solamente?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Para ser becadas, las mujeres deben poseer un perfil específico para ser beneficiadas del programa de becas?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Su principal programa es el programa de becas?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5. ¿proporcionan beneficios a otro sector de la sociedad que no sea la mujer?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Tiene función social interna	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
7. ¿Le provee a sus empleados de otros beneficios a parte de los de ley?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
8. ¿Posee convenios con otras entidades que se dedican a la ayuda educativa en el país?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
9. ¿Las oficinas son aptas para trabajar?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
10. ¿Los empleados son remunerados con salarios altos?	<table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Fuente: elaboración propia

Anexo 9



Práctica Empresarial Dirigida (PED)

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.

¿Cuál es su profesión? _____

¿Actualmente estudia?

SI

NO

1. ¿Qué carrera estudia? _____

2. ¿En que Área o Departamento trabaja? _____

3. ¿Qué cargo desempeña? _ _ _ _ _

4. ¿Cuántas personas hay en su Departamento? _____

5. ¿Quién es su jefe inmediato? _____

6. ¿Posee el equipo necesario para la realización de su trabajo?

7. ¿Posee toda la información necesaria para la ejecución de su trabajo?

Fuente: elaboración propia



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, debe responder con una X en el cuadro que según usted corresponda. Contestar con lapicero negro.

10. ¿Conoce las dos instalaciones donde funciona la asociación para la cual trabaja ?

11. ¿Tiene manual de procedimiento y de funciones para su área?

12. ¿Qué área considera usted que necesita mejorar su funcionamiento?

13. ¿Utiliza algún sistema informático para la realización de su trabajo?

14. ¿Sabe utilizarlos?

15. ¿Recibe capacitación constante y cada cuando?

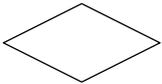
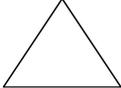
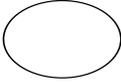
16. ¿Qué oportunidades brinda la Asociación en su vida profesional?

17. ¿Anteriormente usted ha trabajado en esta área?

18. ¿Cuánto tiempo?

Anexo 10

Simbología de procedimientos

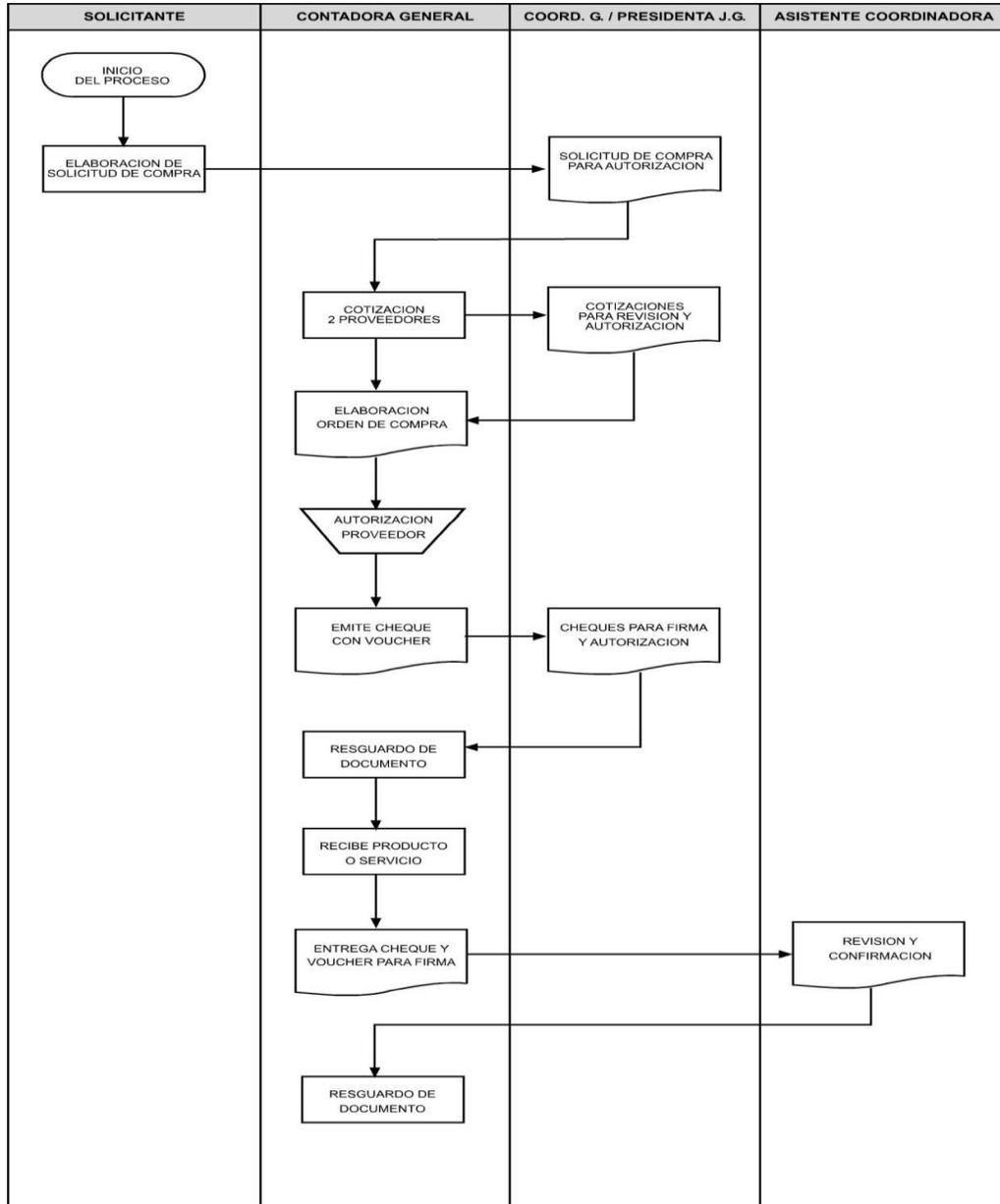
Inicio del proceso	
Realización de una actividad	
Realización de una actividad contratada	
Análisis de situación y toma decisión	
Actividad de control	
Documento	
Conexión entre partes	
Indicación del flujo	

Fuente: elaboración propia

Anexo 11

Asociación para la promoción intelectual de la mujer

Flujograma de solicitud de compra



Fuente: elaboración propia

Anexo 12

Asociación para la promoción intelectual de la mujer Modelo de solicitud de compra

Asociación para la Promoción Intelectual de la MUJER		SOLICITUD DE COMPRA	
		LUGAR Y FECHA _____	
PRODUCTO/SERVICIO SOLICITADO: _____			
SOLICITANTE: _____			
MOTIVO DE LA SOLICITUD: _____			

CANTIDAD	DESCRIPCION		
OBSERVACIONES: _____			
_____		_____	
SOLICITANTE: NOMBRE Y FIRMA		AUTORIZA: NOMBRE, FIRMA, PUESTO	

Fuente: elaboración propia

Anexo 13

Asociación para la promoción intelectual de la mujer Modelo de orden de compra

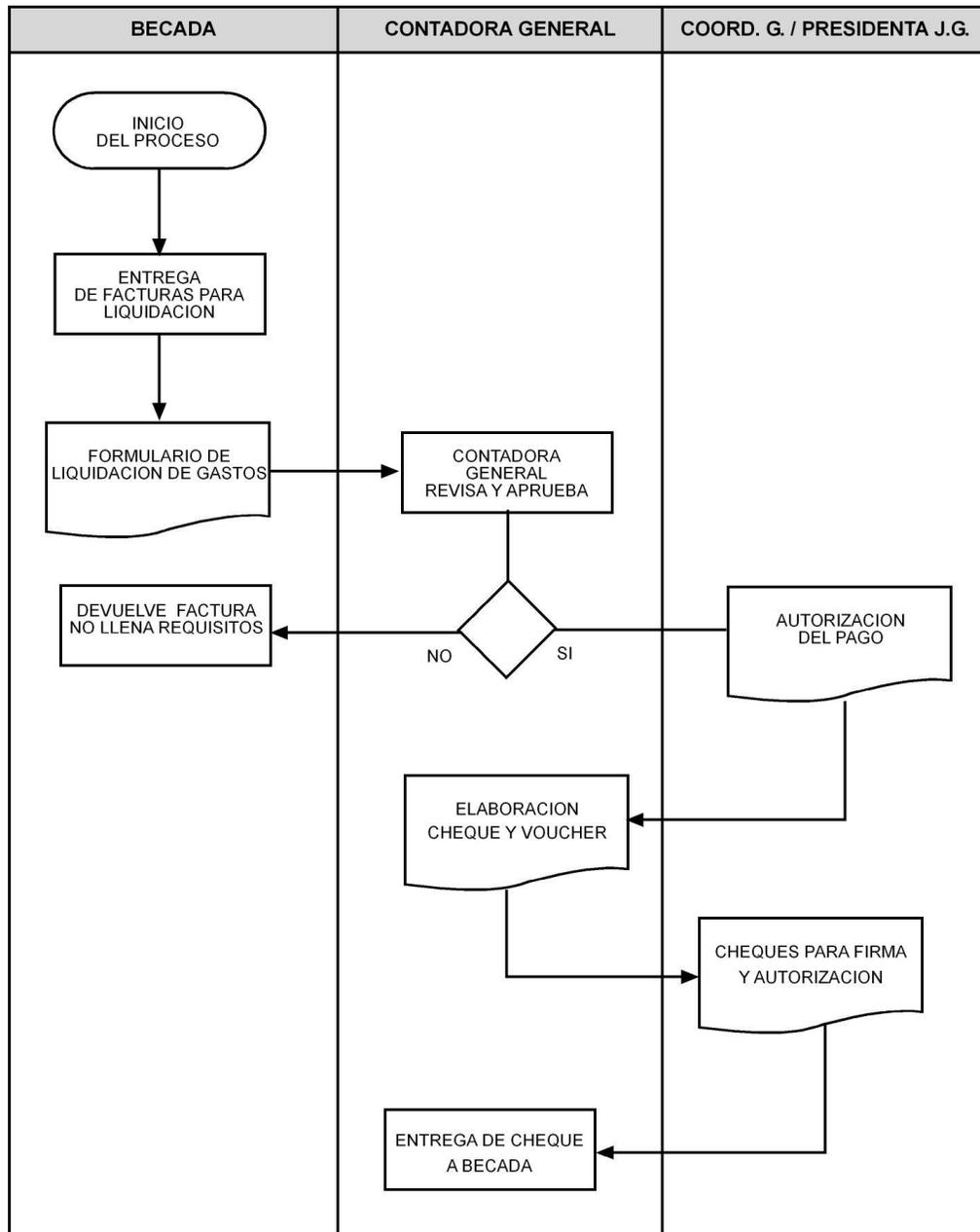
Asociación para la Promoción Intelectual de la MUJER		ORDEN DE COMPRA	
Proveedor: _____		NIT: _____	
Favor emitir cheque a nombre de: _____			
Por valor de Q. _____			
Por concepto de:			
CANT.	DESCRIPCION	VALOR	
		TOTAL Q.	
SOLICITADO POR: _____		AUTORIZADO POR: _____	
FIRMA: _____		FIRMA: _____	
FECHA: _____		FECHA: _____	

Fuente: elaboración propia

Anexo 14

Asociación para la promoción intelectual de la mujer

Flujograma de liquidación de gasto de becas

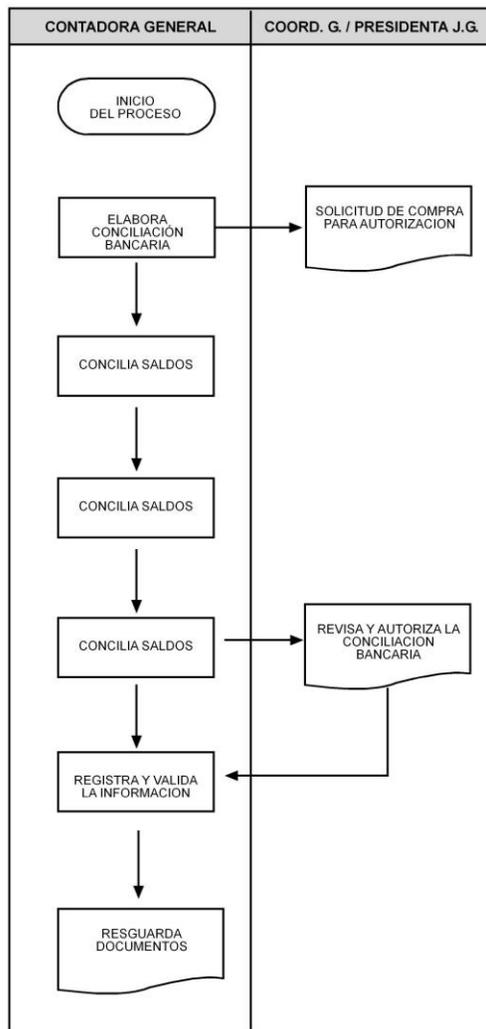


Fuente: elaboración propia

Anexo 15

Asociación para la promoción intelectual de la mujer

Flujograma de conciliación bancaria



Fuente: elaboración propia

Anexo 16

**ASOCIACION PARA LA PROMOCION
INTELLECTUAL DE LA MUJER**
Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos
Al 31 de diciembre de 2010

Donaciones y Aportes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	SUMA TOTAL
Corporación Austriaca	327,595.00			23,500.00							351,095.00
Mujer Austria	125,000.00		15,678.00		123,327.00						264,005.00
Mujer Suiza	90,456.00	83,500.00			20,000.00						193,956.00
Pan para el Mundo	97,000.00	45,600.00	95,000.00		25,000.00						327,600.00
Cuotas Asociadas						37,127.00					37,127.00
Total de ingresos											1,173,783.00
EGRESOS											
(-) Gasto de administración	37,824.00	37,824.00	37,824.00	37,824.00	37,824.00	37,824.00	37,824.00	37,824.00	37,824.00	37,824.00	378,240.00
(-) Gastos de Programa de Becas											
Costo de becas	54,550.00	54,550.00	54,550.00	54,550.00	54,550.00	54,550.00	54,550.00	54,550.00	54,550.00	54,550.00	545,500.00
Premios	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	8,000.00
Talleres				5,000.00		5,000.00		5,000.00		5,000.00	20,000.00
Asesorías	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	30,000.00
Eventos											
Viáticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	10,000.00
Gastos varios becas	4,000.00	4,000.00			4,000.00	4,000.00	4,000.00		4,000.00	4,000.00	28,000.00
Alimentación	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	10,000.00
Feria de becas					35,460.00						35,460.00
Compra de Equipo	5,000.00										5,000.00
Compra biblioteca	1,500.00										1,500.00
Viajes				60,083.00							60,083.00
(-) Gastos de proyectos varios											
Programa Pregraduadas	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	8,000.00
Programas Talleres	2,000.00			2,000.00			2,000.00				6,000.00
Programa Orientación Psicológica		3,000.00		3,000.00		3,000.00			3,000.00	3,000.00	18,000.00
TOTAL GASTOS											1,173,783.00
Diferencia entre Ingreso y Gastos											

Fuente: elaboración propia