

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA LA ADMINISTRACIÓN
Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CON RECURSOS DE ORGANISMOS
INTERNACIONALES EN LA ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE
EXPORTADORES**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GRETEL MARÍA CABRERA MALDONADO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, abril de 2016

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERADA DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5.3 del punto Quinto, del Acta 13-2013 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de septiembre de 2013.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
SECRETARIO	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
EXAMINADOR	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero

Lic. MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado No. 4042
MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Guatemala,
24 de agosto de 2015

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

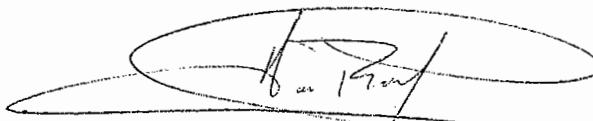
Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DIC.AUD.CAM.ASE 11-2014 de fecha trece de agosto de dos mil catorce, modificado por el DIC.AUD.CAMBIO-TEMA 13-2015 del seis de mayo del año dos mil quince, ambos del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas para asesorar a la señorita Gretel María Cabrera Maldonado, carné 200811563-1 en su trabajo de tesis denominado "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CON RECURSOS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES EN LA ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE EXPORTADORES", me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada, la misma llena los requisitos que el reglamento establece.

En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de las ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de estudio. En tal virtud, en opinión del suscrito, el documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.

Con base en lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por la señorita Cabrera Maldonado, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

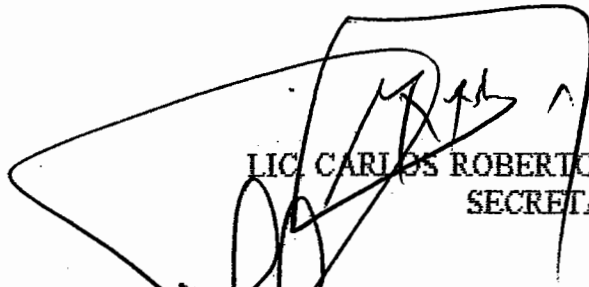
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

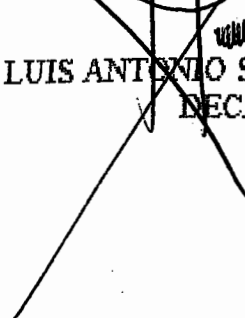
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE ENERO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta AUDITORIA 287-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CON RECURSOS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES EN LA ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE EXPORTADORES", que para su graduación profesional presentó la estudiante **GRETEL MARÍA CABRERA MALDONADO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



Ingrid

DEDICATORIA

A DIOS Y LA VIRGEN MARÍA

Gracias por la vida y por ser la luz que alumbra mi camino.

A MIS PADRES

Jose Orlando y Gretel Iliana
Ejemplo de perseverancia, por su apoyo incondicional, sus enseñanzas y educación que me han ayudado alcanzando mis sueños y metas.

A MIS HERMANAS

Por el cariño que me han dado y apoyo incondicional

A MIS AMIGOS

Que han sido parte fundamental de mi vida y que con su amistad y apoyo, han contribuido para que pueda alcanzar esta meta.

A MI ASESOR

Lic.M.Sc. Erick Hernández Ruiz
Por su tiempo dedicado en la revisión y sus consejos proporcionados.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

Por la formación profesional recibida.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE EXPORTADORES (AGEXPORT)	
1.1 Definiciones	1
1.1.1 Asociación	1
1.1.2 Asociación empresarial	1
1.1.3 Organización sin ánimo de lucro	1
1.1.4 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT)	2
1.2 Objetivos	4
1.3 Visión y misión de la entidad	5
1.4 Sectores de exportación dentro de la Asociación Guatemalteca de Exportadores	6
1.4.1 Sector agrícola y pesca	6
1.4.2 Sector manufacturas	6
1.4.3 Sector servicios de exportación	7
1.4.4 Comisión de servicios integrados a la exportación (SIEX)	7
1.5 Áreas de trabajo	8
1.5.1 División de competitividad	8
1.5.2 División de servicios	8
1.6 División de desarrollo	13
1.7 Programa de encadenamientos empresariales	14
1.7.1 Objetivos del programa de encadenamientos empresariales	15
1.8 Principales socios cooperantes de la Asociación Guatemalteca de Exportadores	16
1.8.1 USAID (Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional, en Guatemala)	16

1.8.2	DANIDA (Agencia Danesa de Cooperación Internacional)	18
1.8.3	FIDA- (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola)	18
1.8.4	HIVOS (Instituto de Desarrollo Humanista)	18
1.9	Disposiciones legales y fiscales aplicables	19

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CON RECURSOS FINANCIEROS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES

2.1	Proyecto	24
2.1.1	Características de un proyecto	24
2.1.2	Tipos de proyectos	25
2.2	Administración de proyectos	27
2.2.1	Características de la administración de proyectos	29
2.2.2	Aspectos necesarios para la administración de proyectos	29
2.2.3	Aspectos de seguimiento en la administración de proyectos	30
2.2.4	Aspectos en la ejecución y administración de proyectos	32
2.3	Fuentes de financiamiento externo	35
2.3.1	Fuente	35
2.3.2	Financiamiento	36
2.3.3	Fuentes de financiamiento	36
2.3.4	Cooperación internacional	39
2.3.5	Organismos internacionales	41

CAPÍTULO III

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

2.4	Manual	44
2.4.1	Objetivos de los manuales	44

2.4.2	Clasificación de los manuales	44
2.4.3	Proceso	45
2.4.4	Actividad	46
2.4.5	Evento	46
2.4.6	Tarea	46
2.4.7	Procedimiento	47
2.4.8	Manual de procedimientos financieros	48

CAPÍTULO IV

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CON RECURSOS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES EN LA ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE EXPORTADORES

(CASO PRÁCTICO)

4.1	Solicitud de servicios profesionales	58
4.2	Propuesta de servicios profesionales	59
4.3	Aceptación de la propuesta de servicios	64
4.4	Situación actual	65
4.4.1	Antecedentes de la Asociación Guatemalteca de Exportadores	65
4.4.2	Planificación técnica	67
4.5	Fase de investigación	70
4.5.1	Narrativa general	71
4.5.2	Planificación técnica	72
4.6	Informe de resultados	96
4.7	Entrega del Manual	101
4.8	Desarrollo del Manual	102
	CONCLUSIONES	152
	RECOMENDACIONES	153
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Ciclo Gestión de Proyectos	31
2	Estructura Organizativa AGEXPORT	65
3	Estructura Organizativa área financiera de proyectos	66

INTRODUCCIÓN

Los distintos campos en los que ha incursionado el Contador Público y Auditor (CPA) en los últimos años son tan variados que, el perfil que lo ligaba a la revisión de estados financieros era solo una referencia, dentro de un amplio ámbito de acción. La práctica ha comprobado su efectividad no solo en el aspecto financiero sino, dentro del aspecto administrativo y dentro de éste el aporte a un instrumento valioso para la administración como lo son los manuales de procedimientos financieros.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores bajo la división de desarrollo ejecuta proyectos con recursos de organismos internacionales, proyectos que contribuyen con la generación de empleos y al desarrollo de Guatemala en distintos ámbitos.

Los manuales de procedimientos financieros son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad financiera, dichas funciones se traducen en lo que se denominan procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

La creación de un instrumento de referencia, consulta y adiestramiento para el personal, que genera ventajas de utilidad práctica en la búsqueda de un trabajo ordenado y coherente, ahorrando tiempo en comunicaciones verbales o escritas. Además, permite implementar mecanismos para delimitar las responsabilidades de los cargos, uniformar la interpretación del procesamiento de las labores, evitar duplicidades innecesarias y servir como una fuente autorizada de información.

Dentro de este marco referencial y haciendo uso de las técnicas y procedimientos inherentes al CPA, se desarrolla el presente trabajo de tesis referido a la elaboración del Manual de Procedimientos Financieros para la Administración y

Ejecución de proyectos con financiamiento de Organismos Internacionales, que hace énfasis a la administración de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), no excluyendo así su aplicación o generalización a las entidades privadas no lucrativas que administran y ejecutan fondos de organismos internacionales de cooperación.

Este trabajo de investigación se enfoca en la pregunta ¿Cuáles son los efectos de no aplicar procedimientos financieros estandarizados sobre la base de un Manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de Organismos Internacionales en AGEXPORT, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2014? y está conformado de la manera siguiente:

Para indagar esta pregunta se describe en el capítulo I, todos los aspectos de la unidad objeto de estudio, La Asociación Guatemalteca de Exportadores, y su División de Desarrollo (brazo social de ésta institución), la cual por medio de su principal programa de Encadenamientos Empresariales, es la encargada de ejecutar y administrar proyectos con recursos de organismos internacionales de cooperación, es por ello en ésta sección se describe la misión, visión y objetivos los cuales son evaluados dentro de ésta investigación.

En el capítulo II, se menciona de forma amplia los temas que se aplican en el desarrollo de la investigación, la administración y ejecución de proyectos en donde se plantea adicionalmente el concepto de organismos internacionales de cooperación, esto debido a que “Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana” (9:2).

Y este proyecto necesita para su funcionamiento un conjunto de actividades, las cuales se encuentran interrelacionadas y coordinadas de forma metódica, por el departamento de contabilidad y finanzas de cooperación. Es por ello que en el capítulo III, se desarrolla el tema de Manual de procedimientos financieros y se

narra el contenido para la elaboración del manual, iniciando por la captación, integración y análisis de la información.

Para luego, en el capítulo IV se presenta como caso práctico, la elaboración de un manual de procedimientos financieros para ser aplicado dentro del área financiera de proyectos de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales de cooperación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de los aspectos más importantes derivadas de los resultados obtenidos en la elaboración de la tesis, así como las referencias bibliográficas consultadas que sustentan el trabajo realizado.

CAPÍTULO I

ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE EXPORTADORES (AGEXPORT)

1.1 Definiciones

Dentro de este capítulo se mencionan las definiciones que son de relevancia dentro de la unidad de análisis para el desarrollo del trabajo de investigación.

1.1.1 Asociación

Es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. La asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos. Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad.

1.1.2 Asociación empresarial

“Grupo considerable de empresarios exportadores, con el afán de defender sus intereses y estar en la búsqueda de soluciones a los problemas de su sector.”
(6:33)

1.1.3 Organización sin ánimo de lucro

Es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico sino que principalmente persigue una finalidad ya sea social, altruista, humanitaria, comunitaria o varias finalidades. Este tipo de instituciones por lo general se financian gracias a ayudas y donaciones, derivada de personas físicas, empresas, instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos (aunque no en todos) también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares.

La diferencia entre una asociación de tipo no lucrativo y una organización de tipo no lucrativo es mínima o nula, aunque a veces, ellas se distinguen por ser la primera un agrupamiento de personas, y la segunda un agrupamiento de instituciones.

1.1.4 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT)

La Asociación Guatemalteca de Exportadores, es una entidad privada no lucrativa, fundada desde 1982, dedicada al fomento de las exportaciones y el incremento de la competitividad de productos guatemaltecos en los mercados internacionales.

1.1.4.1 Historia

En Guatemala, las exportaciones en los años 1980 y 1981 eran todavía dependientes de los productos tradicionales: café, banano, azúcar y cardamomo. En esos años la situación económica de Centroamérica estaba en un punto crítico. Se habían firmado tratados bilaterales, en algunos casos preferenciales, con una serie de restricciones al comercio y barreras que afectaban el intercambio comercial de la región.

“Está integrada por más de 900 empresas exportadoras organizadas a través de 22 comisiones de empresarios de los sectores Agrícola, Manufacturas y Servicios.” (5:8)

Este esfuerzo es acompañado por la Cooperación Internacional, destacándose la Agencia internacional para el desarrollo (USAID), Cooperación española, Banco interamericano de desarrollo (BID), Share de Guatemala, Bancomext, Banco Mundial, Gobiernos de Holanda, Dinamarca y de la República de China-Taiwan, Cooperación Sueca. También es de destacar el apoyo de la Unión Europea y las Embajadas de México, Francia y Austria.

Es una larga lista de patrocinadores de AGEXPORT, empresarios nacionales y extranjeros que año con año han financiado convenciones, ferias, seminarios,

publicaciones, así como también material como afiches, mantas, videos conferencias, cocteles, en sí es amplia la lista de entidades o personas con quienes se interrelacionaron los exportadores, tanto en el sector público como en el privado, para apoyar y facilitar el proceso de exportación en Guatemala.

1.1.4.2 Estatutos de la Asociación Guatemalteca de Exportadores

“Tras casi siete años de haberse conformado *La Gremial de Exportadores* el 30 de diciembre del año 1,988 se emitió el Acuerdo Gubernativo 1245-88 por orden del entonces Presidente de la República, Marco Vinicio Cerezo. Dicha gestión fue impulsada por Emilio Santano Kong, en su calidad de Presidente provisional de la Gremial, quién presentó al Ministerio de Gobernación la solicitud de aprobación de los estatutos y reconocimientos de personería jurídica para la institución.” (5:131)

La GEXPRONT, en ese entonces, fue reconocida como entidad privada, apolítica, no lucrativa, creada para el fomento y desarrollo de las exportaciones y suministrar servicios al exportador, así como representar a sus asociados ante instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras. Los estatutos fueron publicados en el Diario Oficial el 15 de febrero del año 1989.

1.1.4.3 Filial de occidente

La filial de Occidente de AGEXPORT surge en el año de 1,986 en el departamento de Quetzaltenango, como extensión de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, en búsqueda de cubrir la demanda de servicios especializados en el tema de comercio exterior, para sector empresarial del occidente del país.

La filial occidente abarca la región del sur-occidente que comprende los departamentos de: Quetzaltenango, San Marcos, Suchitepéquez, Retalhuleu, Sololá, Totonicapán, El Quiché y Huehuetenango.

Como parte principal de sus servicios se encuentran los Encadenamientos Empresariales, los cuales promueven el desarrollo rural con equidad,

contribuyendo a la disminución de la pobreza rural a través de la generación de empleos e ingresos.

A través de éste se apoya al acceso de mercados para grupos de pequeños y medianos productores y productoras organizados de la región. Ya que vincula y relaciona a los actores de la cadena producción/cliente, provee un sistema de conocimientos, servicios técnicos especializados y habilidades para coordinar producción y comercialización, así como la gestión de recursos que mejoren la competitividad de productores y de las empresas exportadoras.

1.1.4.4 Mística de la gremial de exportadores

La mística que caracteriza desde entonces a AGEXPORT deviene que las exportaciones desencadenan una serie de efectos colaterales muy beneficiosos para el país, como lo es la incorporación de grupos rurales de productores, mujeres, cambios en los hábitos de higiene y salud, generación intensiva de empleo, mejora en la infraestructura y servicios.

1.1.4.5 Surgimiento de los sectores de exportación

En 1985 cuando se llevó a cabo el Primer Congreso de la Exportación y a raíz de las conferencias que se impartieron, los empresarios empezaron a mostrar interés por agruparse e iniciar el análisis de los temas en común.

1.2 Objetivos

Dentro de los objetivos que persigue la AGEXPORT se mencionan:

- “Promover y fomentar el desarrollo de las exportaciones del país”. (6:2)

- Prestar servicios que contribuyan al desarrollo del sector exportador, y motivar el surgimiento de nuevos empresarios que dirijan sus actividades al mercado internacional.
- Promover el establecimiento de una estrategia y política nacional de fomento de las exportaciones.
- Colaborar con todas aquellas instituciones que realicen esfuerzos tendientes a mejorar las relaciones de comercio internacional y estrechar vínculos con países importadores.
- Crear una conciencia del beneficio que las exportaciones de productos no tradicionales producen para el desarrollo económico y social de Guatemala.

1.3 Visión y misión de la entidad

“La Visión de AGEXPORT es hacer de Guatemala un país exportador”, ya que una buena parte de la economía nacional se base en las exportaciones, porque estas generan más fuentes de empleo y producen mayores ganancias. Además, la cadena productiva para exportar es más grande, e incluye desde los productores primarios (agricultores, operarios, entre otros.) y desde allí se integran otros sectores, como transportes, bodegas y servicios de aduanas.

La misión de AGEXPORT se define de la siguiente forma: “Promoviendo el crecimiento de las exportaciones basados en la competitividad, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable. Buscamos desarrollar en forma creativa nuestras ventajas competitivas”. (6:2)

1.4 Sectores de exportación dentro de la Asociación Guatemalteca de Exportadores

De acuerdo con una recopilación de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana por sus siglas Sieca, Guatemala es el segundo país con más participación en el total de las exportaciones de la región.

Los principales destinos de las exportaciones fueron Estados Unidos de América, Centroamérica, México, Panamá, Canadá y China, entre otros.

Los sectores representados en AGEXPORT son:

1.4.1 Sector agrícola y pesca

Apoya el desarrollo sostenible de las exportaciones agrícolas, interviniendo en cualquier punto del sistema, según sea necesario, para facilitar y activar las cadenas de valor.

La comisiones que forman parte de este sector son:

- Comisión de frutas
- Comisión de arvejas y vegetales
- Comisión de plantas ornamentales, follajes y flores
- Comisión de productos diferenciados
- Comisión de pesca y acuicultura
- Comisión de cardamomo e hidropónicos

Principales mercados: Estados Unidos de América, Centroamérica, México, Canadá, Inglaterra, Holanda, Alemania, Francia, entre otros.

1.4.2 Sector manufacturas

Este sector está conformado por empresas fabricantes y exportadoras de productos manufacturados. Es reconocida en el ámbito mundial por su competitividad, aprovechando los recursos naturales y mejorando las condiciones

de vida de los guatemaltecos. Para promoción del sector se realiza periódicamente la convención internacional de productos manufacturados (MANUFEXPORT). Las comisiones que forman parte de este sector son:

- Comisión de alimentos y bebidas
- Comisión de artesanías
- Comisión de muebles y productos forestales
- Comisión de plásticos
- Comisión de manufacturas y cosméticos

Principales mercados: Centroamérica, República Dominicana, México, Chile, Caribe, Estados Unidos de América.

1.4.3 Sector servicios de exportación

Concentra a las empresas que exportan sus servicios, como las de atención de turismo, o las de transferencia de conocimientos y tecnología. Se integra por las siguientes comisiones:

- Comisión de turismo sostenible
- Comisión de turismo de salud y bienestar
- Comisión de laboratorios
- Comisión IT & BPO

1.4.4 Comisión de servicios integrados a la exportación (SIEX)

Entre las actividades que se encuentran representadas en esta comisión, se encuentran: la logística, los requisitos legales, el empaque, el transporte, la gestión financiera y la administrativa, el control de plagas, los alquileres y arrendamientos, entre otros.

La finalidad de la Comisión SIEX es agrupar a estas empresas para canalizar la oferta de sus servicios, y posicionarlos como opción prioritaria ante las empresas exportadoras, especialmente con otros asociados de AGEXPORT.

1.5 Áreas de trabajo

La AGEXPORT trabaja bajo el eje de cuatro grandes áreas:

- División de fomento de la competitividad y acceso a mercados
- División de servicios
- División de desarrollo
- Servicios descentralizados

1.5.1 División de competitividad

Dirige todos los esfuerzos de AGEXPORT para propiciar la competitividad y el acceso a los mercados. Concentra sus esfuerzos en realizar actividades que contribuyan a la creación de un ambiente propicio para fomentar la inversión y el desarrollo productivo, el cual permita la inserción exitosa de los productos y servicios guatemaltecos en el mercado internacional.

Dentro de la AGEXPORT esta división está dedicada a concentrar sus esfuerzos en lograr que la competitividad sistémica pase a formar parte de la conciencia colectiva de la sociedad guatemalteca y especialmente de los funcionarios que tienen en sus manos las políticas y estrategias de apoyo a las exportaciones. Para ello dicha división participa en todos aquellos foros públicos y políticos, nacionales e internacionales, que la impulsen.

1.5.2 División de servicios

Enfoca sus esfuerzos en diseñar productos y servicios útiles para el sector exportador y reforzar comunicación con las empresas agremiadas, así como realizar actividades para el incremento de asociados. A la fecha estos servicios se

brindan a través de dos divisiones: división de servicios administrativos conformado por: Recursos Humanos, Contabilidad, Contraloría, Mercadeo y Comunicación, y la división de servicios al exportador el cual ofrece diferentes servicios orientados a satisfacer las necesidades de las empresas exportadoras como:

1.5.2.1 Escuela de comercio exterior

La Escuela de Comercio Exterior de AGEXPORT desde hace varios años contribuye a la competitividad del Sector exportador mediante un servicio de capacitación y asesoría técnica de calidad, esto se ha logrado a través de la excelencia en el servicio, el trabajo en equipo, la innovación, la proactividad y el compromiso de hacer de Guatemala un país exportador.

Estos aspectos son importantes ya que con ellos cumple el compromiso de fortalecer a los diferentes sectores de exportación a través de la especialización del recurso humano en los distintos temas de exportación y apoyar así el surgimiento de nuevos exportadores.

Para ello cuenta con programas y cursos que han sido diseñados de acuerdo a las necesidades reales identificadas en las empresas guatemaltecas utilizando la metodología de “**APRENDA A EXPORTAR CON EXPORTADORES**”.

“Esto identifica que para exportar la teoría es muy importante pero más importante es la experiencia, la cual es una herramienta clave para lograr exportar a través de la experiencia de exportadores exitosos, La Escuela de Comercio Exterior de AGEXPORT da a conocer aspectos prácticos reales que han ocurrido en el pasado para que futuros exportadores puedan aprender de esa experiencia y continuar exitosamente incursionando en los mercados internacionales.” (12:5)

1.5.2.2 Promoción e información comercial

El departamento de Promoción e Información Comercial se encarga de asistir al empresario en el uso de las herramientas de promoción apropiadas para incursionar en mercados idóneos y lograr una adecuada permanencia en los mismos, a través de la organización y participación en ferias de exportación nacionales e internacionales, así como en misiones comerciales.

1.5.2.3 InfoExpo

Es el área de Información Comercial e Inteligencia de Mercados de AGEXPORT, se busca servir al sector exportador, a pequeñas y medianas empresas, estudiantes y público en general en sus necesidades de información e investigación sobre temas relacionados a las exportaciones y mercados internacionales.

1.5.2.3.1 Servicios de investigación

Investigaciones a la medida de sus necesidades de información, servicio de boletines sectoriales y estadísticas internacionales.

1.5.2.3.2 Asesorías

- Asesoría a PYMES en proyectos de exportación
- Asistencia en inscripción a la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicamentos, cosméticos, aparatos médicos, productos biológicos y derivados sanguíneos (FDA).
- Acompañamiento en búsquedas de información en internet.

1.5.2.3.3 Información comercial

- Estudios de mercado
- Perfiles país y producto
- Guías de exportación
- Documentos técnicos y comerciales
- Información de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio (TLC)
- Otros

1.5.2.3.4 Servicios al exportador

- Coordinación de agendas y ruedas de negocios
- Mesas de trabajo de acceso a nuevos mercados

1.5.2.3.5 Servicios generales

- Biblioteca: física y virtual
- Librería – documentos a la venta
- Internet
- Fotocopias
- Scanner
- Impresiones
- Fax

1.5.2.4 Servicios descentralizados

Se trabaja muy estrechamente con algunas entidades del Estado, para proveer servicios eficientes que el exportador requiere para poder competir con éxito en el mercado internacional. Los servicios son:

1.5.2.4.1 Ventanilla única para las exportaciones (VUPE)

Con el fin de mantener la facilidad en cuanto a los trámites de exportación, en el año de 1998 el Ministerio de Economía a través del Acuerdo 575-98, delega a AGEXPORT la función de Ventanilla Única para las exportaciones (VUPE), quién acepta la responsabilidad y a la vez se compromete a poner en marcha el Sistema electrónico de Autorización de Exportaciones (SEADDEX).

1.5.2.4.2 Programa de agregados comerciales de inversión y turismo (PACIT)

Promueve las exportaciones, la inversión y la apertura comercial, ofreciendo servicios de apoyo a las actividades de mercadeo internacional de las empresas

guatemaltecas, cuenta con Oficinas Comerciales en Estados Unidos de América, Europa, México y República Dominicana.

1.5.2.4.3 Servicio electrónico de autorización de exportaciones (SEADEx)

En 1999, se crea el servicio de Autorización de Exportaciones (SEADEx), con la finalidad de agilizar los procesos administrativos de las exportaciones, el fortalecimiento institucional, especialmente de las comisiones de exportaciones y la reestructuración de la organización, clarificando las diferentes funciones de la institución.

Es un programa que permite un enlace por medio electrónico entre los exportadores y la Ventanilla Única para las Exportaciones (VUPE) para obtener los documentos de exportación. La finalidad es permitir al exportador efectuar sus propios trámites de exportación, libre de horario y desde el lugar donde se encuentre.

1.5.2.4.4 Oficina de regímenes de perfeccionamiento activo (OPA)

Programa conjunto con el Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Economía y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT); con el fin de simplificar y agilizar las operaciones aduaneras de importación y exportación.

Controla y agiliza las operaciones aduaneras de importación y exportación de mercancías que realicen las empresas calificadas bajo el amparo del Decreto 29-89 del Congreso de la República, Ley de Desarrollo a la Actividad Exportadora y de Maquila.

1.5.2.4.5 Programa integral de protección agrícola y ambiental (PIPAA)

Es una entidad formalmente reconocida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), para prestar los servicios de inspección y pre-certificación que se realizan previos a extender el certificado fitosanitario internacional.

Responsable de velar por que todos los productos agrícolas cumplan con las normas de inocuidad y fitosanitarias requeridas por los clientes en el exterior.

1.6 División de desarrollo

Desde el año 2,006, AGEXPORT a través de la División de desarrollo que se ha convertido en el brazo de responsabilidad social, empresarial y ambiental; ha impulsado iniciativas para trabajar en el área rural, promoviendo la generación de ingresos, empleos y con ello una reducción de la pobreza en comunidades vulnerables, así como actividades encaminadas a promover y/o mejorar prácticas de gestión ambiental en el sector empresarial y el apoyo de iniciativas relacionadas con la adaptación y mitigación del cambio climático.

La División de desarrollo de la AGEXPORT apoya a grupos de pequeños productores en diferentes regiones del país, así como la búsqueda de recursos que mejoren la competitividad de las empresas exportadoras.

A través de esta División, se han obtenido fondos para el desarrollo de proyectos productivos y consolidación de alianzas comerciales, especialmente para aquellos productos con potencial de mercado para el sector de pequeños y medianos productores. Así también, cuenta con la unidad de Gestión Ambiental Empresarial, la cual está funcionando bajo esta División de desarrollo, con el objeto de promover de forma sistemática y continua la competitividad ambiental del sector exportador de Guatemala, mediante prácticas de responsabilidad con el medio ambiente.

A la fecha la División de Desarrollo de AGEXPORT tiene a su cargo el programa de Encadenamientos Empresariales, la unidad de Gestión Ambiental y la filial de occidente, Quetzaltenango.

El programa de Encadenamientos Empresariales promueve el desarrollo rural con equidad, contribuye a la disminución de la pobreza rural a través de la generación de empleo e ingresos. Se apoya en el acceso a mercados de grupos de pequeños y medianos productores y productoras organizados en diferentes regiones del país.

Bajo el programa de Encadenamientos Empresariales se realiza la administración y ejecución de Proyectos de distinta índole, financiados con recursos de organismos internacionales para contribuir al desarrollo de Guatemala.

1.7 Programa de encadenamientos empresariales

“Programa que promueve el desarrollo rural con equidad, contribuye a la disminución de la pobreza rural a través de la generación de empleo e ingresos en Guatemala”. (14:3)

AGEXPORT, a través de su Programa de Encadenamientos Empresariales que forma parte de la División de Desarrollo y con el apoyo de sus socios cooperantes, genera encadenamientos productivos en el área rural con el fin de crear fuentes de empleo e ingresos, que incrementen el nivel de vida de las comunidades productoras guatemaltecas.

Los encadenamientos empresariales promueven la creación de alianzas entre pequeños empresarios productores del interior de la república y compradores nacionales e internacionales, para establecer relaciones comerciales de largo plazo en beneficio de la generación de ingresos para las familias rurales.

A través de este programa se implementa un fondo competitivo para el desarrollo de encadenamientos productivos y consolidación de alianzas comerciales, especialmente para aquellos productos con potencial de mercado para el sector de pequeños y medianos productores.

El programa de encadenamientos empresariales trabaja con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional, en Guatemala (USAID), la agencia danesa de cooperación internacional (DANIDA), el Fondo internacional de desarrollo agrícola (FIDA), Instituto de Desarrollo Humanista (HIVOS) y otras alianzas empresariales innovadoras que posibiliten mantener una relación estable entre la demanda y la oferta de productos, que generen empleo e ingresos y reduzcan las condiciones de pobreza.

El programa incorpora como un tema estratégico prioritario, el componente ambiental a través de un fondo de encadenamientos eco-empresariales que incorpora una visión de desarrollo sostenible en armonía con la naturaleza.

El fondo del Programa de Encadenamientos Empresariales está abierto a organizaciones de cooperación interesadas en sumar recursos técnicos y financieros para ampliar el alcance de su cobertura.

1.7.1 Objetivos del programa de encadenamientos empresariales

La experiencia de AGEXPORT en los mercados internacionales le ha permitido entender el rol que juegan las cadenas de suministro como motores de desarrollo económico. Dentro de los objetivos del programa de encadenamientos empresariales se mencionan:

- **Empleo**

Generación de empleos e ingresos en comunidades de pobreza.

- **Ingresos**

Creación de negocios exitosos donde todos ganan. Manejo empresarial.

- **Asistencia técnica**

Asistencia técnica e innovación tecnológica para pequeños productores.

- **Financiamiento**

Gestión de acceso a financiamiento.

- **Sostenible ambiental**

Conservación ambiental y la gestión sostenible de los recursos naturales.

1.8 Principales socios cooperantes de la Asociación Guatemalteca de Exportadores

El programa de encadenamientos empresariales de AGEXPORT se ha constituido en uno de los principales programas estratégicos de la institución.

A través del Programa de Encadenamientos Empresariales, - AGEXPORT - y sus socios estratégicos, contribuyen directamente al combate a la pobreza, generando desarrollo a través de la transferencia de conocimientos, tecnologías modernas, capacidades y relaciones para que los pequeños productores/as y sus eco -empresas cuenten con una oferta productiva con mercados garantizados, generando productos de alta calidad, ingresos dignos que mejoran calidad de vida al mismo tiempo que se realiza un manejo sostenible de los recursos naturales.

1.8.1 USAID (Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional, en Guatemala)

La Agencia de los Estados de Unidos de América para el desarrollo internacional fue fundada en 1961 por el Presidente John F. Kennedy como una agencia federal que proporciona financiamiento y asistencia técnica para apoyar las iniciativas de desarrollo en más de 80 países alrededor del mundo. En Guatemala, USAID trabaja en sociedad con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para identificar, promover y ejecutar reformas y programas que logren que todos los guatemaltecos hombres, mujeres, jóvenes y niños gocen de los beneficios de la democracia, el crecimiento económico y los servicios de educación y salud.

“Los programas de USAID logran impactos significativos en: promover la justicia y la transparencia; mejorar los servicios básicos de educación y de salud; incrementar los ingresos de las familias de escasos recursos; afianzar la seguridad alimentaria; y, proteger el ambiente y los recursos naturales y culturales. Los programas de USAID se financian con ingresos provenientes de los impuestos de los ciudadanos de los Estados Unidos”. (19:5)

La alianza entre AGEXPORT y USAID data de 1985 y desde entonces se han impulsado iniciativas para desarrollar las exportaciones, enfatizando en el desarrollo de las cadenas de valor y dotando de capacidades a todos los eslabones de la cadena para cumplir con estándares internacionales, implementa un amplio programa de cooperación técnica y financiera en Guatemala orientado a fomentar el CRECIMIENTO ECONÓMICO en el país a través acciones encaminadas a la promoción de negocios y empresarialidad en los sectores de agroindustria, turismo y forestal.

Con el apoyo de AID en el marco de la Iniciativa alimentando el futuro por sus siglas en inglés, feed the future, que tiene como objetivo incidir en el incremento sostenible de mercados dinámicos que generen desarrollo en las zonas rurales como medio para reducir de manera sostenible la pobreza y la desnutrición crónica. AGEXPORT, la división de desarrollo y su programa de Encadenamientos Empresariales lidera el Consorcio llamado JUNAM (que significa, UNIDOS, en K'iche) que a partir del año 2012 implementó actividades del proyecto cultivando el futuro, cadenas de valor rurales que está destinado a ampliar la participación de los hogares rurales pobres en la horticultura y las cadenas de café con un enfoque muy selecto en las cadenas de valor artesanal como complemento de la actividad agrícola como la más grande cadena de valor, tiene como objetivo que las familias que viven en pobreza en los municipios seleccionados (8 de Quiché, 2 de Quetzaltenango y 2 de Totonicapán) puedan expandir su participación en las cadenas de valor para mejorar sus ingresos, reducir la pobreza y la desnutrición crónica; y se busca priorizar la región Ixil como el modelo a seguir.

1.8.2 DANIDA (Agencia Danesa de Cooperación Internacional)

La agencia danesa de cooperación internacional (DANIDA) es desde el 01 de agosto del 2006 el segundo socio financiero internacional del programa de Encadenamientos Empresariales, en una primera experiencia de colaboración DANIDA-AGEXPORT.

Con el apoyo de DANIDA y su programa regional de medio ambiente en Centroamérica se apoyarán encadenamientos orientados a promover casos exitosos de eco-empresas que contribuyan a que pequeños productores en situación de pobreza logren aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de producir ingresos por medio de la creación de eco-negocios o negocios verdes sostenibles con el medio ambiente.

1.8.3 FIDA- (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola)

Con el apoyo del fondo internacional de desarrollo agrícola (FIDA, en inglés IFAD, International Fund for Agricultural Development) se ejecuta un fondo piloto de apoyo a 8 organizaciones de pequeños productores en el acceso a mercados.

La meta del programa es apoyar a pequeños productores de los proyectos del FIDA en la adquisición de capacidades para lograr cadenas comerciales con los mercados dinámicos para productos tradicionales y no tradicionales. El énfasis del programa estará dirigido a productores por debajo de la línea de pobreza. FIDA tiene como objetivo contribuir a fortalecer e incrementar los programas de desarrollo rural.

1.8.4 HIVOS (Instituto de Desarrollo Humanista)

Con el apoyo del Instituto de Desarrollo Humanista (HIVOS) se cuenta con un fondo para el desarrollo de emprendimientos verdes en cadenas de valor de café, hortalizas y artesanías.

Se apoyan las iniciativas que hacen uso de manera responsable de los recursos naturales y, adicionalmente, facilitan un mejor acceso de las personas a los mercados, mejorando así sus ingresos. Además, facilita el acceso a fuentes renovables de energía y en su uso eficiente. Este fondo también apoya los vínculos entre sector financiero y producción agrícola bajo enfoque de cadenas de valor. Dentro del Proyecto HIVOS se desarrollan distintas actividades dentro de las cuales se mencionan: el desarrollo de capacidades en temas de cambio climático y gestión ambiental, desarrollo de proyectos de huella de carbono, pago por servicios ambientales y energía renovable.

1.9 Disposiciones legales y fiscales aplicables

Dentro de la AGEXPORT, el programa de encadenamientos empresariales en su función de administrador y ejecutor de proyectos con financiamiento de organismos internacionales se rige bajo el siguiente margo legal.

- **Decreto 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo y sus reformas**

En su artículo 38 establece, “Al Ministerio de Relaciones Exteriores le corresponde la formulación de las políticas y la aplicación del régimen jurídico relativo a las relaciones del Estado de Guatemala con otros Estados y personas o instituciones jurídicas de derecho internacional; a la representación diplomática del Estado; la nacionalidad guatemalteca; la demarcación del territorio nacional; los tratados y convenios internacionales, y los asuntos diplomáticos y consulares; para ello, cuando fuere necesario y siempre en coordinación y apoyo a otros ministerios y entidades del Estado y del sector no gubernamental, tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Coordinar, analizar, apoyar y dar seguimiento a la negociación de convenios comerciales, de inversiones; de préstamos; de turismo, medio

ambiente, de transporte; de comunicaciones; de ciencia y tecnología; de integración económica; de trabajo; de integración de bloques extra regionales; de energía; de propiedad industrial e intelectual y cooperación internacional técnica y financiera; de educación y capacitación, y otros relacionados.

- b) Dirigir y coordinar las relaciones bilaterales o con organismos multilaterales de áreas señaladas en la literal a) anterior, siempre que la representación del país no corresponda por ley a otro Ministerio o entidad de Gobierno, en cuyo caso participará en apoyo al mismo.
- c) Otras relacionadas con el desarrollo económico, científico-tecnológico y ambiental y con el proceso de globalización económica.
- d) Coordinar, analizar, apoyar y dar seguimiento a la negociación de convenios de carácter político; geopolítico; de derechos humanos; sobre Belice; integración política centroamericana; acuerdos de integración o cooperación social, cultural artística, deportivos, sobre aspectos étnicos, religiosos y lingüísticos; derecho internacional, litigios internacionales; límites y fronteras; migración; drogas; terrorismo; seguridad ciudadana; soberanía; salud, vivienda y asentamientos humanos; de población; seguimiento y apoyo a mecanismos de implementación de acuerdos derivados de conflictos, y otros relacionados.
- e) Dirigir y coordinar las relaciones bilaterales o multilaterales de carácter político, social, cultural y de las otras áreas señaladas en la literal d) anterior, siempre que la representación del país no corresponda por ley a otro Ministerio o entidad de Gobierno, en cuyo caso participará en apoyo al mismo.

- f) Otras relacionadas con el desarrollo político, social, cultural y con el proceso de globalización política.
- g) Atender lo relacionado con información y comunicaciones internacionales de carácter oficial.
- h) Estudiar y analizar el desenvolvimiento de los acontecimientos políticos, económicos, ambientales, comerciales y financieros a nivel de países, multilateral y globalmente.
- i) Preparar las propuestas de doctrinas y principios de la política exterior en sus diversos campos, así como, políticas y estrategias de acción.
- j) Programar, monitorear y evaluar las actividades sustantivas y financieras del Ministerio, de corto, mediano y largo plazo.
- k) Evaluar el desempeño del servicio exterior, sustantiva y administrativamente.
- l) Sugerir y diseñar programas de capacitación del personal del Ministerio.
- m) Otras que tiendan a facilitar la acción ágil, eficiente y eficaz del Ministerio”
(2)

- **Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y sus reformas**

Según el Decreto 27-92 del Congreso de la República, Ley del impuesto al valor agregado (IVA) actualizada hasta Decreto 10-2012 vigente desde el 05 de marzo del año 2012, especificó en el capítulo IV, respecto de las ventas y servicios exentos del impuesto siguiente:

En el numeral 1 del artículo 7, de las exenciones generales, establece que están exentos del impuesto establecido en dicha ley según el inciso f de ese artículo indica que los organismos internacionales de acuerdo con los respectivos convenios suscritos entre el gobierno de la república de Guatemala y dichos organismos.

En el numeral 9 del artículo 7, establece están exentos los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones e instituciones.

- **Decreto 10-2012 del congreso de la república, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas**

Establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio, o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión del capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

En el numeral 1 del artículo 11, establece que están exentas de este impuesto las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas ante la administración tributaria como las gremiales.

Establece la categoría de las rentas según su procedencia: rentas de las actividades lucrativas, rentas de trabajo, rentas del capital y las ganancias de capital.

- **Políticas internas de la Asociación Guatemalteca de Exportadores**

Son disposiciones de carácter interno que regulan la función de la asociación, requisitos que deben cumplir en los diferentes procesos que realiza.

- **Reglamentos**

Constituyen un apoyo, con éstos se pretende regularizar las atribuciones, funciones y valores específicos de cada departamento.

La AGEXPORT se rige por el Reglamento de Relaciones Laborales, Reglamento para el Registro y Control del Mobiliario y Equipo de la Asociación guatemalteca de exportadores, entre otros.

- **Instructivos y circulares**

Norman la forma para ejercer un mejor control sobre los procedimientos, constituyen un elemento fundamental en el actuar diario de todos los trabajadores, trata de agilizar los procedimientos, poner en práctica nuevos procesos, además la utilización de éstos permite a las autoridades transmitir de una forma rápida las disposiciones emitidas por las autoridades competentes.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CON RECURSOS FINANCIEROS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES

2.1 Proyecto

El término Proyecto proviene del latín proiectus y cuenta con diversas significaciones. Puede definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

“Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana” (9:2)

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. Así también un Proyecto es considerado como un Plan de Desarrollo; es un medio para alcanzar los objetivos trazados.

2.1.1 Características de un proyecto

- Objetivo

Un proyecto tiene definido el o los objetivos que desea alcanzar en el desarrollo.

- Temporalidad

Es saber cuándo empieza y cuándo termina, es decir tener un principio y un fin.

- Resultados únicos

En un proyecto se tiene como resultado único la obtención de un producto, servicio o investigación.

- Tener un calendario definido de ejecución

- Recursos

Un proyecto cuenta con recursos limitados para el desarrollo del mismo.

2.1.2 Tipos de proyectos

Existen múltiples clasificaciones de los tipos de proyectos, una de ellas los considera como públicos y productivos.

2.1.2.1 Proyecto público o social

También llamados “proyectos de beneficio (o infraestructura) social” (9:63) Como su nombre lo sugiere, son aquellos destinados principalmente a satisfacer necesidades sociales en una comunidad de usuarios.

Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y también las empresas privadas, en sus políticas de responsabilidad social.

2.1.2.2 Proyecto productivo

Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines.

2.1.2.3 Otras formas

Existen otras formas de realizar la clasificación de los proyectos y son las siguientes:

2.1.2.3.1 Basándose en el contenido del proyecto

- Proyectos de construcción
- Proyectos de informática
- Proyectos empresariales
- Proyectos de desarrollo

2.1.2.3.2 Basándose en la organización participante

- Proyectos internos
- Proyectos de departamento
- Proyectos de unidades cruzadas
- Proyectos externos (de imagen corporativa)

2.1.2.3.3 Basándose en la complejidad

- Proyectos simples
- Proyectos complejos
- Proyectos técnicos
- Proyectos científicos
- Proyectos de vida
- Proyectos escolares
- Proyectos manufactureros
- Proyectos integradores
- Proyectos físicos
- Proyectos médicos

2.2 Administración de proyectos

“La administración de proyectos también conocida como gerencia o gestión de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes”. (15:3)

Dentro de la AGEXPORT, la división de Desarrollo es la encargada de gestionar los proyectos, dentro del primer caso del ciclo del proyecto es la elaboración del documento técnico que plantee la mejor alternativa de solución a un problema o la mejor forma de aprovechar una oportunidad.

Para la formulación de propuestas se contemplan los siguientes pasos:

- **Definición del problema a resolver**

Usualmente la definición del problema y de la posible alternativa de solución, la propone el coordinador del área de trabajo o región correspondiente, de acuerdo con la observación, investigación y conocimiento de las necesidades de problemas en las comunidades del territorio nacional.

- **Idea inicial**

“Se trata de establecer la factibilidad técnica de llevar adelante la idea, presentando la solución al problema”. (10:9)

- **Perfil (estudio preliminar)**

Se deben determinar en forma preliminar los costos y beneficios del proyecto y se seleccionará la opción de solución que se considere más conveniente.

Es en esta parte donde se realizan los estudios de prefactibilidad y factibilidad de un proyecto, la formulación definitiva se realiza si es requerida por el donante en el formulario respectivo diseñado por el donante, a quien se haya presentado la propuesta.

Nombre del proyecto: teniendo claramente definido el problema al cual se quiere darle una solución a través de un proyecto, es necesario darle un nombre. El nombre es la identificación clara y precisa del proyecto, el cual debe ser coherente con su razón de ser.

Cobertura del proyecto: delimita el área de acción y especificará dónde se desarrollará el proyecto.

Naturaleza del proyecto: explica en forma resumida, clara y sencilla de que se trata el proyecto y cuáles son sus objetivos principales.

Costo del proyecto: en este punto se especifica el aporte local, el aporte solicitado y el monto total que se requiere para la realización del proyecto.

Beneficiarios del proyecto: describe quienes serán los beneficiarios directa e indirectamente y el número de los mismos con la implementación del proyecto.

Duración del proyecto: establece cual será el tiempo necesario para la realización del proyecto y la consecución de los objetivos planeados.

- **Seguimiento a propuesta**

Es la negociación bilateral (Asociación Guatemalteca de Exportadores y organismo internacional) que se realiza directamente entre el personal designado por la asociación y el donante.

En caso de aprobación, se constituye responsable ante el donante, negocia y suscribe convenio con el mismo, intermedia los fondos aprobados y le rinde los informes correspondientes.

2.2.1 Características de la administración de proyectos

- Objetivos y metas

El proyecto debe ser o hacerse viable, sustentable y medible, con talentos y recursos asignados, sin estrés y con buen clima laboral y contractual.

- Calendario de actividades

Debe tener un programa detallado de actividades en función del tiempo o plan de trabajo con alcance, metas, talentos y recursos.

- Complejidad manejable

Hace sencillo lo complejo, interrelacionando con visión de totalidad los múltiples elementos componentes y las interrelaciones entre ellos.

- Administra recursos

Específica y logra disponibilidad de talentos (conocimientos y competencias), capital y esfuerzo humano de diversas áreas de la asociación.

2.2.2 Aspectos necesarios para la administración de proyectos

- Centralización.
- Definición del problema e idea del proyecto.
- Propuesta técnica diseñada, racional y atractiva.
- Adecuada relación entre la institución solicitante y donante.
- Buena imagen de la institución solicitante, sobre su transparencia en el manejo de los recursos y en el profesionalismo de su personal.
- Seguimiento permanente a la propuesta.
- Suscripción de convenios adecuados para todos los signatarios, que especifiquen claramente el que, como, en qué periodo.

- Elaboración y entrega puntual de informes que además de cumplir con su función de informar al donante sean en sí documentos claros y atractivos.

2.2.3 Aspectos de seguimiento en la administración de proyectos

El seguimiento activo es parte fundamental de la administración de proyectos. Se basa en proveer de una adecuada visibilidad a la administración sobre la situación del proyecto, para identificar oportunamente cualquier desviación sobre lo planificado con el objetivo de tomar decisiones oportunas para corregirlas, siendo lo ideal preverlas, para actuar antes de que ocurran y así evitarlas o aminorarlas antes de que acontezcan.

2.2.3.1 Visibilidad

Hace referencia a la actitud del líder, de cara a estar siempre enterado de cómo va el proyecto y las posibles desviaciones de los parámetros establecidos como metas y de los correctivos reguladores de la situación a futuro en diseño, diseñados y/o implementándose.

2.2.3.2 Desviaciones

Si hay desviaciones, se deben cuantificar, en función del tiempo, dinero, talentos y recursos, además se debe cuantificar el grado de desviación, para determinar si es posible volver -a futuro- al camino correcto y cómo se lograría y cuánto costaría y se demoraría.

2.2.3.3 Frecuencia

Cuanto más rápido se identifique una deficiencia en el proyecto más fácil será enmendarla, por eso se recomiendan análisis y revisiones semanales, para conocer y evaluar el estado del proyecto y regularlo continuamente.

2.2.3.4 Toma de decisiones

Después de ver en qué se falla hay que tomar decisiones, para solventar el problema o desafío, se debe tener cuidado en la identificación de las causas de retraso y/o exceso en costos, pues a veces se esconden detrás de otros: no confundir causas con efectos ni medios con fines.

2.2.3.5 Técnicas de seguimiento

Las herramientas más usadas, en la administración de proyectos son evaluaciones, reuniones de petición y rendición de cuentas, revisiones crítico-constructivas afectuosas, reportes, software para planificación, simulación y control, sesiones de tormenta de ideas, entre otras. Conviene que todo el equipo envíe semanalmente reportes del grado de avance de sus tareas y actividades, de la manera más sencilla y eficaz de entender.

Los reportes deben dar certeza de: alcance, integración, comunicación, progreso, tiempos, costes, productividad (calidad, eficiencia y efectividad), flujo de caja / rentabilidad, riesgos, desafíos/problemas, disponibilidad de talentos y recursos materiales entre otros.

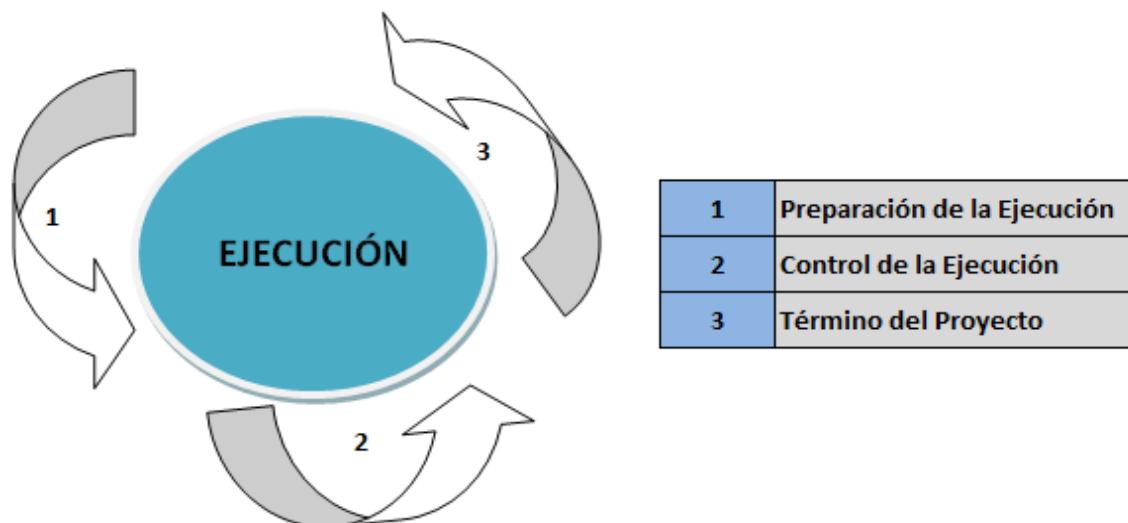


Figura 1. Ciclo Gestión de Proyectos

Fuente: Material Docente sobre Gestión y control de Proyectos. Programa de Capacitación BID.

La figura 1, demuestra el ciclo que debe manejar la ejecución de un proyecto financiado con recursos de Organismos Internacionales.

2.2.4 Aspectos en la ejecución y administración de proyectos

La AGEXPORT realiza proyectos con recursos de organismos internacionales, está debe informar periódicamente de la situación del proyecto que se ésta ejecutando, se envían informes trimestrales, semestrales dependiendo del donante, en el que indican cuales proyectos se han aprobado, ejecutado, el grado de avance físico y financiero, en qué áreas y regiones, y así la fuente de financiamiento puede evaluar que se está cumpliendo con lo establecido en el convenio de cooperación. Además realizan visitas una o dos veces al año, para evaluar físicamente proyectos y los procesos que se realizan para la aprobación, ejecución y liquidación de los mismos.

2.2.4.1 Ejecución del proyecto

Una vez aprobado el proyecto por las entidades donantes (organismo internacional) y recibidos los recursos económicos se inicia la ejecución del mismo por la asociación.

La AGEXPORT realiza la ejecución bajo el Programa de Encadenamientos Empresariales de la División de desarrollo y los diferentes procedimientos financieros son ejecutados bajo el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación.

Ésta es la etapa de desarrollo del trabajo en sí. Durante la ejecución del proyecto, se debe poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas.

La entidad donante, por medio de la unidad ejecutora del proyecto requiere la implementación de controles y registros contables y financieros oportunos y apropiados por lo que deben procurar:

- Transparencia en el manejo de los registros.
- Adecuado registro de las operaciones contables.
- Ordenamiento lógico de las transacciones.

Entre los controles y registros financieros más importantes se encuentra el presupuesto, ingresos recibidos y desembolso efectuados, estado de activos y pasivos, además éstos sirven de base para observar la razonable aplicación de los recursos financieros durante la ejecución del proyecto.

Una vez formulado el proyecto, el paso siguiente, más importante, es la obtención de recursos humanos y económicos necesarios para la ejecución del mismo.

La recaudación de recursos financieros es un elemento fundamental para ejecutar programas de desarrollo, para ello es necesario elaborar un plan de obtención de fondos. Una vez elaborado un plan de recaudación de fondos, es necesario identificar y seleccionar a los posibles donantes, a quienes se les hará llegar la formulación del proyecto, para su estudio y evaluación.

Las organizaciones no lucrativas como se menciona la AGEXPORT, dedicadas a satisfacer necesidades de la población más pobre de Guatemala, dirigen sus solicitudes de fondos para financiar proyectos de ayuda económica y social a gobiernos y organizaciones no gubernamentales del exterior, ya que éstos son la fuente de mayor financiamiento.

2.2.4.2 Evaluación de proyectos

“Es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación”. (8:853)

En la evaluación de proyectos se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

2.2.4.2.1 Clasificación según el nivel de gestión

La evaluación de proyectos se puede clasificar de la siguiente manera:

- Administrativa

En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión.

- Técnica

Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide a la fecha en el mejor logro y avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia qué enfoque científico y técnico aplicarán.

2.2.4.2.2 Clasificación según el momento en que se realiza

- Evaluación supervisada

Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto, lo cual podría generar incluso el cambio del grupo beneficiario, su jerarquía de objetivos y el presupuesto.

- Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua

Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del proyecto. Permite conocer en qué medida se viene logrando el

logro de los objetivos; en relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar aportar al perfeccionamiento del modelo de intervención empleado y a identificar lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.

- Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto

Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos asimismo busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto (exclusivamente o en interacción con otras fuentes); para esto suele recurrir a un diseño experimental. No solo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados.

- Evaluación de impacto

Es la que indaga por los cambios permanentes y las mejoras de la calidad de vida, producidos por el proyecto, es decir, se enfoca en conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos). En caso de diseño con marco lógico, se enfoca en la evaluación del fin de la jerarquía de objetivos. Esta evaluación necesariamente debe ser realizada luego de un tiempo de culminado el proyecto y no inmediatamente éste concluya; el tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de 5 años.

2.3 Fuentes de financiamiento externo

Esta clasificación de fuentes externas de financiamiento proporciona recursos que provienen de personas u organizaciones ajenas al sector nacional para financiar gastos de operación.

2.3.1 Fuente

El Diccionario de la Real Academia Española define la palabra fuente como el “Principio, fundamento u origen de algo.”

2.3.2 Financiamiento

"El financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero, líneas de crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa." (4:20)

2.3.3 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento se refieren al origen de donde proceden los recursos que serán utilizados por el sector público o privado para satisfacer una necesidad, éstas son utilizadas para financiar la ejecución de proyectos así como para invertir en el funcionamiento de la administración, los cuales para una mejor claridad administrativa y financiera se clasifican en: fuentes internas y fuentes externas.

Las fuentes de financiamiento se refiere al origen de los recursos (o ingresos) con los cuales se espera cubrir el pago de los bienes y servicios necesarios para desarrollar los programas y proyectos contenidos en el presupuesto general de ingresos y egresos correspondiente a un ejercicio fiscal.

2.3.3.1 Tipos de fuentes de financiamiento

El desglose que se realiza para los tipos de fuentes de financiamiento es el siguiente:

2.3.3.1.1 Según su procedencia

Es importante mencionar que las fuentes de financiamiento según su procedencia se clasifican en:

- Fuentes internas
- Fuentes externas

- **Las fuentes internas de financiamiento**

Son fuentes generadas dentro de la misma empresa, como resultado de sus operaciones y promoción.

- **Las fuentes externas de financiamiento**

Son aquellas otorgadas por terceras personas, es aquel que se genera cuando no es posible seguir trabajando con recursos propios, es decir cuando los fondos generados por las operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa o bien son los fondos recibidos para ser ejecutados en beneficio de un grupo o grupos de comunidades dentro del territorio nacional.

Dentro de las fuentes externas de financiamiento se mencionan a los organismos internacionales los cuales por medio de sus aportes económicos apoyan el desarrollo del territorio nacional.

2.3.3.1.2 En función del tiempo

La clasificación de las fuentes de financiamiento se divide en dos:

- **Largo plazo**

Son aquellas obligaciones que se espera vengzan en un período de tiempo superior a un año.

- **Corto plazo**

Son aquellas obligaciones que se espera que vengzan en menos de un año, regularmente para pequeños proyectos.

2.3.3.2 Clasificación de las fuentes externas de financiamiento

El financiamiento de origen externo puede clasificarse en:

2.3.3.2.1 Recursos reembolsables

En este rubro se contemplan los préstamos principalmente en dinero, aunque en algunos casos pueden darse bajo otra modalidad, como por ejemplo bienes o prestación de servicios, que incorporan la obligación de repago de parte del Estado y/o sus instituciones o entidades ejecutoras y por lo general estas operaciones se realizan en monedas extranjeras o divisas y están sujetas a condiciones financieras y contractuales. Bajo este rubro también puede clasificarse la cooperación técnica contingente, es decir aquella que depende de la realización de una operación (préstamo), para que tenga carácter reembolsable.

2.3.3.2.2 Recursos no reembolsables

En este rubro se contemplan las donaciones y la cooperación técnica no contingente, proveniente de organismos internacionales y gobiernos amigos o sus agencias, que puede también ser en especie, en dinero o en asistencia técnica y su principal característica es que no existe la obligación de devolución y se rigen por convenios o acuerdos.

2.3.3.2.2.1 Convenios

Son documentos que contienen las condiciones y términos de referencia, sobre las cuales se regirá la ejecución de los proyectos. Se establecen entre los representantes de dos o más organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, nacionales e internacionales.

Indican los derechos y deberes de financiadores y ejecutores, las condiciones de operaciones administrativas y del trabajo que conlleva la ejecución, los requisitos de los beneficiarios, forma de organización, tiempo de duración del proyecto, tipo de informes y cuadros técnicos a presentar, los presupuestos y otros requeridos por las partes.

Existen varios tipos de convenios, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **Convenios abiertos**

No tienen plazo de caducidad, pero pueden considerarse terminados por las partes, en el momento en que una de ellas lo desee.

- **Convenio colectivo**

Se suscriben como resultado de una negociación entre empresarios, o grupo de empresarios y un sindicato. Fija condiciones de trabajo y los procedimientos para resolver los conflictos que puedan surgir.

- **Convenio bilateral**

Se establece entre dos o más partes interesadas en realizar algún proyecto en común.

- **Convenio multilateral**

Se establecen entre más de cuatro organizaciones, instituciones o empresas, con el fin común de ejecutar proyectos.

2.3.3.3 Fuentes de cooperación externo

Se denominada fuente de cooperación externa a la ayuda voluntaria de un donante de un país (estado, gobierno local, ONG) a una población (beneficiaria) de otro. Esta población puede recibir la colaboración directamente o bien a través de su Estado, gobierno local o una Organización No Gubernamental (ONG) de la zona.

2.3.4 Cooperación internacional

“Es la realización de acciones de gestión y negociación de la cooperación técnica y financiera no reembolsable ante las fuentes cooperantes internacionales, para

obtener los recursos externos necesarios como complemento a las disponibilidades nacionales, en las mejores condiciones y enmarcados en las prioridades nacionales, para la ejecución de programas y proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social del país y al fortalecimiento de las capacidades nacionales”. (18:13)

Una de las cumbres que se ha celebrado culminó en la declaración de París (2005) que establece un nuevo paradigma en la relación entre donantes y receptores, poniendo énfasis en la corresponsabilidad y el liderazgo de los países receptores en su desarrollo nacional y en la coordinación de la cooperación.

La declaración de París reconoce la necesidad de incrementar significativamente la eficacia de la ayuda al desarrollo para reducir la pobreza y la desigualdad y contiene cincuenta y seis (56) compromisos de asociación que se enmarcan en cinco (5) principios básicos.

Uno de los pilares de la política exterior de Guatemala se fundamenta en el fortalecimiento del multilateralismo. Para ello, es necesario que países pequeños como Guatemala aprovechen los organismos internacionales para obtener ayuda para el desarrollo en distintos ámbitos del territorio nacional.

Los donantes, en cambio, se comprometen a compatibilizar sus procedimientos operacionales, disminuir la fragmentación de la ayuda y los costos de transacción de la misma apoyando las prioridades nacionales. Son ejemplos de acciones que se traducen en la declaración de París en cinco principios: armonización, alineación, apropiación, gestión por resultados y mutua responsabilidad.

Los fondos destinados a la cooperación internacional se encuentran coordinados desde diversos organismos estatales y privados. El origen de los fondos proviene de los presupuestos nacionales constituidos por los impuestos de los contribuyentes en cada país de origen, una parte de los cuales se destina y

canaliza a agencias de cooperación para el desarrollo, ministerios de relaciones exteriores o embajadas.

La cooperación internacional para el desarrollo, ha sido definida como "la ayuda de fuentes externas ya sean bilaterales o multilaterales, que se suministra a países en desarrollo en condiciones concesionarias con el objeto de contribuir a financiar programas o proyectos de desarrollo económico-social". (16:8)

Las instituciones internacionales donantes para el desarrollo, entre las que se incluyen las instituciones de financiamiento, como prefieren ser denominados los bancos, y las instituciones de cooperación técnica, responden a las solicitudes para préstamos y asistencia técnica de los países subdesarrollados para financiar y desarrollar la infraestructura social y económica que éstos necesitan.

2.3.5 Organismos internacionales

“Un organismo internacional u organización intergubernamental (OIG) es aquel cuyos miembros son estados soberanos u otras organizaciones intergubernamentales. También puede usarse el término organización internacional, sin embargo esta última denominación podría interpretarse como abarcando genéricamente cualquier organización (incluidas aquellas privadas) con integrantes, objetivos, o presencia internacional, mientras que lo que se designa como organismo internacional siempre es de naturaleza pública”. (17:2)

Los organismos internacionales pueden ser de muy diversos tipos. Una clasificación sobre los mismos establece las diferencias.

2.3.5.1 Clasificación en función de su duración

- Permanentes

Son creados sin fijar un plazo para la finalización de su mandato.

- No permanentes

Son aquellos a los que se establece un cometido específico para una duración determinada en el tiempo, transcurrido el cual dejan de existir.

2.3.5.2 Clasificación por sus competencias

- Plenos

Son aquellos que tienen plena capacidad de acción sobre las materias delegadas por los estados que los crearon y que pueden adoptar resoluciones a cuyo cumplimiento están obligadas las partes.

- Semiplenos

Son aquellos que, aun teniendo plena capacidad, requieren para adoptar resoluciones vinculantes, la decisión preceptiva previa a cada acto de los miembros que lo componen.

- De consulta

Cuyas resoluciones no son vinculantes y que pertenecen al ámbito del estudio reflexión.

2.3.5.3 Clasificación por su composición

- Puros

Los integrados sólo por Estados soberanos.

- Mixtos

En los que, además de los Estados, con voz y, en algunos casos voto, se integran otras instituciones públicas (municipios, provincias, comunidades autónomas, Estados federados).

- Integrados

En los que participan Estados y otros organismos internacionales.

- Autónomos

Sólo compuestos por organismos internacionales previamente existentes.

2.3.5.4 Clasificación por razón de la materia

Según sean las cuestiones que traten: económicas, culturales, y otras.

CAPÍTULO III

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

2.4 Manual

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas, y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

2.4.1 Objetivos de los manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- Establecer el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal

2.4.2 Clasificación de los manuales

Los manuales pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, pero puede resumirse de la siguiente forma:

2.4.2.1 Por su área de aplicación

- Macro administrativos: son aquellos que se refieren o contienen a dos o más instituciones o empresas. Ejemplo: el Manual de Organización del Sector Público; el Manual de Organización del Sector Agrícola.
- Micro administrativo: contienen información de una sola entidad o empresa; y pueden referirse a una o más dependencias de tales organismos.

2.4.2.2 Por el contenido

- De objetivos y políticas
- De organización
- De procedimientos
- De contabilidad
- De estándares de procesamiento de datos
- De contenido múltiple que trata dos o más de estos temas

2.4.2.3 Por su grado de detalle o áreas funcionales

- Dirección
- Ventas
- Producción
- Administración
- Procesamiento de datos

2.4.3 Proceso

Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.

2.4.3.1 Características de un proceso

- Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo.
- Cumple una función y es dinámico en el tiempo.
- Su finalidad o consecución está determinada por su resultado.
- Los procesos contienen un componente social que le conlleva a interactuar con otros procesos, el cual es análogo al comportamiento del ser humano.

- Los procesos deben su accionar a satisfacer necesidades de los distintos clientes (internos y externos).

2.4.4 Actividad

Serie de acciones para complementar un proyecto. Una actividad es una unidad de trabajo del proyecto que abarca todas las acciones necesarias para llevar a cabo una tarea específica que consume tiempo y recursos. Cada actividad se representa gráficamente por medio de una flecha, en la que la cola indica el comienzo y la punta al final de la misma.

Las actividades pueden dividirse en:

- Actividad real que es una parte del proyecto que se desarrolla entre dos eventos sucesivos. Se representa por una flecha continua, para su realización se necesita el consumo de tiempo y recursos;
- Actividad ficticia es sólo una relación de secuencia obligada que se da entre dos eventos, cada actividad ficticia se representa por una flecha punteada o discontinua, donde la cola indica el requisito previo que debe estar cumplido y la punta indica el evento que necesita que ese requisito este cumplido.

2.4.5 Evento

Es conocido también como suceso, nodo o nudo. Un evento tiene lugar en un instante determinado en el tiempo en que se ha completado todos los requisitos para que una actividad comience o para que una actividad termine. No consume ni tiempo ni recursos. Gráficamente se representa con un pequeño círculo que se utiliza para unir o encadenar las flechas.

2.4.6 Tarea

Se le denomina tarea, al trabajo, obra o actividad que realiza una persona o una máquina. Es el trabajo que debe hacerse en un tiempo determinado.

El término tarea se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización.

2.4.7 Procedimiento

Es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras.

2.4.7.1 Procedimiento financiero

Un procedimiento financiero tiene como norma las distintas actividades que desarrolla una organización, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Cada procedimiento debe cumplir con los objetivos propuestos y requerimientos específicos, este debe ser capaz de hacer que las personas hagan lo que tienen que hacer en el momento indicado y que se haga como es debido. Éste indica cómo ejecutar las operaciones y procesos de forma estándar y uniforme, con una calidad predeterminada, una garantía de seguridad, oportunidad, economía, eficiencia y eficacia.

2.4.7.2 Características de un procedimiento

- Está definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad.
- La secuencia de las tareas está normada y alineada a la estructura de la organización.
- Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado.

2.4.7.3 Objetivos de los procedimientos

El objetivo primordial básico de todo procedimiento es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

2.4.8 Manual de procedimientos financieros

“Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.” (5:21)

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las labores que se llevan a cabo en el área financiera.

El manual de procedimientos financieros contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades financieras de cada empresa, es un documento interno, en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

2.4.8.1 Ventajas de los manuales de procedimientos

Tener consignado por escrito los procedimientos existentes de la asociación, tiene una serie de beneficios, entre los más tangibles se mencionan:

- Afluencia de información

Al tenerse por escrito los procedimientos que se realizarán, se conocen en un momento dado las actividades que se llevan a cabo en los mismos, el flujo completo de esta información requiere ser comunicado a todos los miembros de una organización.

- Guía de trabajo

En el curso normal de las operaciones, el personal necesita consultar constantemente las normas y procedimientos para realizar sus actividades según lo requerido por la entidad.

- Inducción al personal

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa implementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de procedimientos, ya que éste contribuye a la inducción efectiva en una organización.

- Uniformidad y conocimiento en la interpretación y aplicación de las políticas

Las normas y procedimientos por escrito reducen el riesgo de desconocimiento de las políticas, así como de una inadecuada interpretación de las mismas, además que otorga uniformidad en su aplicación.

- Eliminación de duplicidades innecesarias

Durante el proceso de análisis de procedimientos, se puede detectar oportunamente operaciones y funciones duplicadas y coordinar mejor las actividades.

- Auditoría interna

La ejecución de una auditoría interna de políticas y procedimientos es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a los encargados de la ejecución.

2.4.8.2 Características del manual de procedimientos financieros

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.

2.4.8.3 Propósito del manual de procedimientos financieros

Los manuales de procedimientos financieros, los cuales ayudan al cumplimiento de propósitos y objetivos de forma efectiva y ordenada brindan instrucciones e indicaciones para la operación de procesos.

Los manuales de procedimientos financieros también proveen una respuesta por escrito para contingencias o soluciones para problemas comunes dentro del área financiera. Las soluciones aseguran que los problemas comunes tengan cada vez la misma respuesta.

Detalla las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la buena administración dentro del departamento financiero. Las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor.

Unidades administrativas que incluye: Se consideran las unidades administrativas y puestas de carácter interno o externo a la organización, que intervienen en los procesos de trabajo.

2.4.8.4 Objetivos de los manuales de procedimientos financieros

El manual de procedimientos financieros tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada los procedimientos detallados que norman las distintas actividades que se desarrollan en el área financiera, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Entre otros objetivos de los manuales de procedimientos financieros se encuentran:

- Presentar una visión de conjunto de la organización. (Individual, grupal o sectorial)
- Precisar las funciones de la unidad financiera para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas al personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la institución.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la unidad analizada.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de la relación y coordinación con otras instituciones.

2.4.8.5 Utilidad del manual de procedimientos financieros

- El manual de procedimientos financieros es un proceso de soporte porque se encarga de velar por la correcta administración de los recursos de todos los procesos y dan información sobre la ejecución del mismo.
- Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y, al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada los procedimientos financieros.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4.8.6 Componentes principales del manual de procedimientos financieros

- Portada o carátula de identificación.
- Índice del contenido.
- Introducción.
- Objetivos.
- Identificación e integración de procesos.
- Relación de procesos y procedimientos.
- Descripción de procesos.
- Glosario.
- Anexos: se deben efectuar de acuerdo a la necesidad de cada empresa, pueden ser procedimientos o formas a utilizar.

2.4.8.6.1 Portada o carátula de identificación

La identificación del manual debe contener varios elementos que se listan a continuación para una mejor presentación del mismo:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.

- Título o extensión del manual.
- Lugar y fecha de implementación.
- Número de revisión (si fuera el caso).
- Algún otro dato que a discreción de los que elaboraron el manual se desee escribir.

2.4.8.6.2 Índice del contenido

Es el listado de partes que conforman al manual con un orden lógico y clasificado con número de página. Éste debe estar lo más detallado posible porque es la guía base para que el mismo sea utilizado en una rápida consulta.

2.4.8.6.3 Introducción

Consiste en una explicación acerca del documento, sus componentes, el propósito de su elaboración y los objetivos básicos que se pretenden cumplir por medio de él. Además, incluye información sobre a quién va dirigido, cómo se usará y cómo y cuándo se harán revisiones y actualizaciones.

2.4.8.6.4 Objetivos

Los objetivos detallarán lo que se pretende alcanzar con la elaboración y utilización del manual.

2.4.8.6.5 Identificación e integración de procesos

Se realiza la identificación de cada uno de los procesos integrándolos y mostrando a detalle sus funciones.

2.4.8.6.6 Relación de procesos y procedimientos

Ya identificados e integrados los procesos se procede a realizar la relación entre ellos, obteniendo procedimientos definidos dentro del área de trabajo.

2.4.8.6.7 Descripción de procesos

Consiste en la narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencial, de todas las operaciones que al puesto de trabajo le compete ejecutar y, “cómo” las debe ir ejecutando.

Es detallar las operaciones de un proceso que mediante una forma determinada de actuación y, con la participación de distintos puestos de trabajo, permiten obtener un producto, prestar un servicio o alcanzar un fin o propósito.

2.4.8.6.8 Glosario

Ésta es una de las partes ilustrativas que contiene el manual de procedimientos, indica el conjunto de palabras que se utilizan en forma discontinua y que en determinado momento pueden causar confusión en su empleo, para ello, es importante incluir la explicación de su uso y su significado. Se sugiere seguir las siguientes actividades para su integración:

- Definir los términos técnico-administrativos señalados en el manual, para facilitar el conocimiento del procedimiento.
- Incluir los términos que provoquen confusión al lector.
- Definir los términos con claridad para evitar tergiversación.
- Ordenar los términos en orden alfabético.
- Utilizar letras mayúsculas para título de cada término y letras minúsculas para su descripción.
- Describir cada concepto, sin incluir el término dentro de la definición.
- La inclusión del glosario en el manual, es discreción del responsable del estudio, dependiendo del empleo de términos no muy aplicados por los usuarios.

2.4.8.6.9 Anexos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

2.4.8.7 Aprobación

En virtud que el manual de procedimientos financieros debe satisfacer las exigencias de información de todos los niveles de la empresa, lo más conveniente es que sea la Dirección quien lo apruebe, para garantizar su observancia obligatoria.

2.4.8.8 Actualización del manual de procedimientos financieros

La actualización de los manuales consiste en analizar conjuntamente con los involucrados las mejoras a los procesos, una vez establecida esta mejora, realizar la actualización correspondiente en los manuales de procedimientos financieros.

La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Por ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del Manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

CAPÍTULO IV
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA LA ADMINISTRACIÓN
Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CON RECURSOS DE ORGANISMOS
INTERNACIONALES
(CASO PRÁCTICO)

El presente capítulo consiste en efectuar un cruce de cartas entre la Asociación Guatemalteca de Exportadores y el Contador Público y Auditor oferente del servicio, con el propósito de establecer términos para el inicio de la relación profesionales entre ambas partes.

Se inicia con la carta de solicitud de servicio enviada por la Asociación Guatemalteca de Exportadores, seguido a la recepción de la misma traslada el CPA la propuesta de servicios. Esta al ser revisada y aceptada por la Asociación Guatemalteca de Exportadores el CPA procede con la evaluación de los procedimientos.

La revisión se dirige en el área financiera de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación en donde se enfoca en la revisión de los procedimientos financieros que se utilizan al administrar y ejecutar proyectos tanto agrícolas, artesanales como ambientales con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

El resultado de la evaluación realizada servirá para identificar y estandarizar los procedimientos financieros y elaborar un manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores, que se utilice como guía para el área financiera de proyectos, el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación.

4.1 Solicitud de servicios profesionales

Asociación Guatemalteca de
Exportadores

Guatemala, 02 de enero 2015

Licenciada

Gretel María Cabrera Maldonado

Socio Director

CABRERA Y ASOCIADOS, S.C.

7ª. Avenida 18-70 zona 14

Guatemala

Estimada licenciada Cabrera:

Por este medio solicitamos sus servicios profesionales con el propósito de solicitarle nos envíe una propuesta de servicios profesionales que incluya el diseño de un manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores para ser utilizado en el área financiera, el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación.

Deseándole éxitos en sus actividades, me suscribo

Atentamente,



Lic. Juan Pablo Escobar

Gerente Administrativo

Contabilidad y finanzas cooperación

AGEXPORT



4.2 Propuesta de servicios profesionales

05 de enero de 2015



Guatemala, 05 de enero 2015

Lic. Juan Pablo Escobar
Gerente Administrativo
Contabilidad y finanzas cooperación
Asociación Guatemalteca de Exportadores
Ciudad Guatemala

Estimado Lic. Escobar:

De acuerdo a sus requerimientos, me complace someter a su distinguida consideración la propuesta de servicios profesionales de consultoría y además, para comunicarle el firme deseo de proporcionarle servicios de calidad y con valor agregado.

La evaluación se realizará con base en los procedimientos financieros utilizados para generar la información financiera durante el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014.

Para proporcionar un servicio de alta calidad como Contadora Pública y Auditora, cuento con un amplio conocimiento del negocio de mis clientes, lo que es un requisito esencial para lograr una contribución significativa en la solución de los problemas que enfrentan las empresas y entidades en el mercado actual.

En relación con esto, en CABRERA & ASOCIADOS, S.C. contamos con personal altamente calificado que tiene la experiencia en trabajar con diferentes tipos de asociaciones que administran y ejecutan proyectos con diferentes enfoques como

agrícolas, sociales, educativos, artesanales entre otros, con recursos provenientes de organismos internacionales.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para las empresas que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlos es proporcionarle un servicio efectivo a un costo razonable.

Enfoque del trabajo

Inmediatamente después de nuestro nombramiento iniciaremos el proceso de planeación de nuestro trabajo. Este proceso comienza con la identificación y evaluación a los procedimientos financieros que se utilizan en el área financiera, el departamento de contabilidad y finanzas de cooperación de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, una evaluación a detalle, mediante el desarrollo de un entendimiento completo de las necesidades del área

Entendimiento del trabajo a ser desarrollado

- **Objetivo**

Elaborar un manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores, para regular, sistematizar y que ayude a plasmar los registros en el área financiera de proyectos.

- **Plan de visitas**

El trabajo se realizará en coordinación con la Asociación Guatemalteca de Exportadores, a través de visitas semanales por cada etapa que se desarrollará. La primera visita se realizará en el mes de enero 2015.

- **Alcance del trabajo**

Conforme al conocimiento e identificación de los procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en el área financiera, el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación, realizaré la planificación para recopilar información, tomando en cuenta los componentes más significativos.

Una vez el proceso de recopilación de información ha sido apropiadamente completado iniciaré con la revisión de cada procedimiento financiero previamente identificado.

Les recuerdo que la responsabilidad de la información presentada corresponde a la administración de la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

Como parte del proceso para elaborar el manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores, se solita cooperación total de su personal y confío que ellos pondrán a disposición todos los registros, documentación y otra información requerida correspondiente al trabajo, adicional se solicita que se designe a una persona del área financiera, de quien se espera apoyo administrativo para la recopilación de información y a su vez será enlace entre CABRERA & ASOCIADOS, S.C. y la gerencia administrativa de la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

Informes

Como resultado del trabajo se realizará un informe de resultados y se entregará el producto final del servicio, el manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

Valor del servicio

Nuestra filosofía es brindar servicios profesionales de la más alta calidad. Nuestros clientes esperan que desarrollemos nuestro trabajo en forma eficiente y efectiva. El valor de nuestros servicios se fija con base en el tiempo invertido por nuestro personal. Conforme a lo anterior se ha estimado el valor de nuestros honorarios para la elaboración del manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores en treinta y cinco mil quetzales exactos (Q35,000.00).

Nuevamente le agradezco la oportunidad que me brinda de presentar la propuesta de servicios profesionales. Estoy a completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.



Licda. Gretel María Cabrera Maldonado

Socio director

CABRERA Y ASOCIADOS, S.C.

7ª. Avenida 18-70 zona 14

Teléfono 4473-4150

Email. Cabrera&asociados@gmail.com



4.3 Aceptación de la propuesta de servicios

Asociación Guatemalteca de
Exportadores

Guatemala, 08 de enero 2015

Licenciada

Gretel María Cabrera Maldonado

Socio Director

CABRERA Y ASOCIADOS, S.C.

7ª. Avenida 18-70 zona 14

Guatemala

Estimada licenciada Cabrera:

En atención a la propuesta de servicios para elaborar el manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores, se le contrata para elaborar el trabajo de acuerdo a los términos establecidos en el documento enviado.

En espera de la entrega del manual, me despido.

Atentamente,



Lic. Juan Pablo Escobar

Gerente Administrativo

Contabilidad y finanzas cooperación

AGEXPORT

4.4 Situación actual

4.4.1 Antecedentes de la Asociación Guatemalteca de Exportadores

La Asociación Guatemalteca de Exportadores, es una entidad privada no lucrativa, fundada desde 1982, dedicada al fomento de las exportaciones y el incremento de la competitividad de productos guatemaltecos en los mercados internacionales.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores bajo la división de desarrollo y su programa de encadenamientos empresariales ejecuta proyectos con recursos de organismos internacionales, proyectos que contribuyen con la generación de empleos y al desarrollo de Guatemala en distintos ámbitos.

Estructura organizativa de la Asociación Guatemalteca de Exportadores

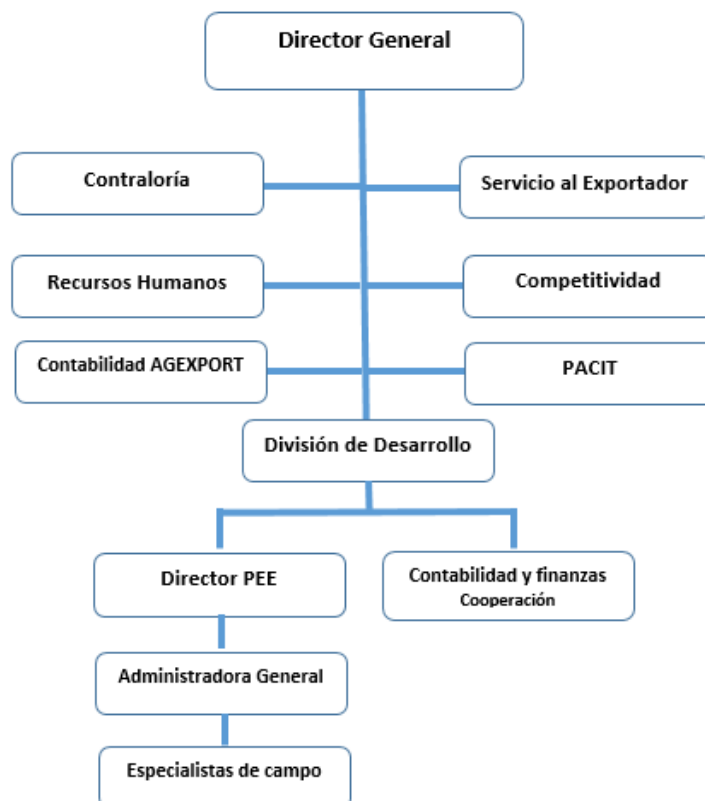


Figura 2. Estructura Organizativa Asociación Guatemalteca de Exportadores

Fuente: Material proporcionado por la Asociación Guatemalteca de Exportadores. AGEXPORT.

La figura 2, muestra la estructura organizativa del área financiera de proyectos, contabilidad y finanzas de cooperación.

- Jefe contabilidad y finanzas cooperación
- Coordinador contabilidad y finanzas cooperación
- Asistente contable I
- Asistente contable II
- Asistente contable III
- Asistente contable IV

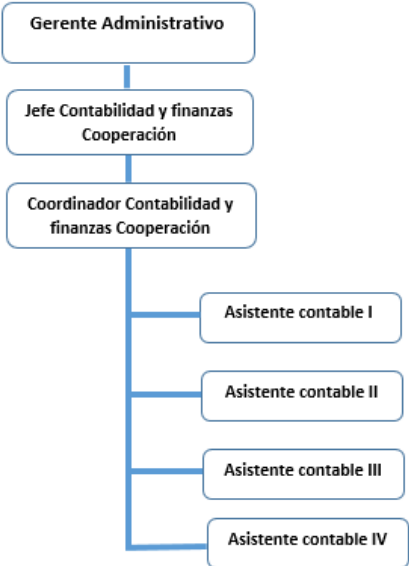


Figura 3. Estructura Organizativa área Financiera de Proyectos

Fuente: Material proporcionado por la administración financiera de Proyectos. Contabilidad y Finanzas de Cooperación, AGEXPORT.

La figura 3, detalla la estructura organizativa del área financiera de proyectos en el cual se controlan y manejan los procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos financiados con recursos de organismos internacionales, proyectos bajo la dirección de la división de desarrollo por medio del programa de encadenamientos empresariales el cual es el ente que administra y ejecuta los proyectos dentro de la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

4.4.2 Planificación técnica

a. Generalidades del área Financiera de Proyectos

El programa de encadenamientos empresariales es el encargado de la ejecución y administración de los proyectos financiados con recursos de organismos internacionales y le compete al área financiera de proyectos, velar por la buena ejecución y administración de los recursos financieros de proyectos, por tal razón dentro de la estructura organizacional de la Asociación Guatemalteca de Exportadores se encuentra el área financiera bajo la denominación de Contabilidad y Finanzas de cooperación (objeto estudio de esta investigación), que es donde se realizan los distintos procesos y procedimientos financieros para la administración.

b. Objetivos de la identificación y evaluación a los procedimientos financieros de proyectos previo a realizar el manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos

- Identificar y evaluar los procesos que se encuentren dentro del área financiera para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales.
- Evaluar la calidad de la información financiera generada para proporcionar una herramienta que pueda ser utilizada por el área financiera de proyectos para ejecutar procedimientos para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales.
- Diseñar los procedimientos financieros acorde a las necesidades del área financiera de la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales.
- Consensuar los cambios con la gerencia administrativa.

c. Periodo a revisar

Del 01 de enero al 31 de diciembre año 2014.

d. Entorno del control interno aplicado

- Alcance

La identificación de procedimientos financieros comprenderá específicamente al área financiera de proyectos, Contabilidad y finanzas de cooperación, de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, el cual se enfatizará en los procesos financieros directos de la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales.

- Listar y conocer las políticas de la entidad

Dentro de las políticas internas de la Asociación Guatemalteca de Exportadores que rigen al área financiera para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales se mencionan cuatro, las cuales son:

- Política de compras
- Política de viáticos locales
- Política de caja chica
- Política de viáticos internacionales e instructivo

Las políticas y/o procedimientos financieros establecidos por la dirección financiera de proyectos, determinan la base y el grado de confianza que se depositará en el sistema de control interno, asimismo permite determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos a evaluar.

e. Personal clave a evaluar

- Jefe Departamento de Contabilidad y finanzas cooperación
- Coordinador Departamento de Contabilidad y finanzas cooperación
- Asistente contable I coordinador tesorería
- Asistente contable II
- Asistente contable III
- Asistente contable IV
- Administradora general de proyectos

f. Fechas clave para realizar la evaluación a procedimientos financieros de proyectos

Visita preliminar:	27 al 30 enero 2015
Inicio de la evaluación:	03 de febrero 2015
Terminación de la revisión:	28 de febrero 2015
Entrega de producto final:	14 de marzo 2015

g. Cronograma de tiempo

Se presenta la programación de las diferentes fases del proceso de la evaluación de procedimientos financieros de proyectos.

4.5 Fase de investigación

Se procede a recopilar toda la información sobre el conocimiento y aplicación de los procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores, a través de cuestionarios de control interno, narrativas y cuestionarios para evaluar cada procedimiento.

Se realizó la evaluación de cada procedimiento financiero realizando el método de observación directa, entrevista y el traslado de un cuestionario al personal responsable de cada procedimiento financiero del área financiera de proyectos, Contabilidad y finanzas de cooperación, de la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

El cuestionario de control interno es contestado por todos los trabajadores del departamento de contabilidad y finanzas de cooperación y los cuestionarios realizados para cada procedimiento financiero identificado, es contestado por el personal responsable de cada proceso del área financiera de proyectos. Se manejó un índice de papeles de trabajo para identificar cada punto evaluado.

4.5.1 Narrativa general



Narrativa del proceso

Realizado por:

LEH

28/01/2015

Administradora general

Revisado por:

GMC

28/01/2015

La Asociación Guatemalteca de Exportadores bajo la división de desarrollo ejecuta proyectos con recursos de organismos internacionales, proyectos que contribuyen con la generación de empleos y al desarrollo de Guatemala en distintos ámbitos.

Para que se ejecuten estos proyectos previamente se da una serie de reuniones con el organismo internacional para captar los fondos (recursos) al llegar a un acuerdo y luego de presentar una propuesta de trabajo, un proyecto completo se efectúa un convenio entre el organismo internacional y la Asociación Guatemalteca de Exportadores quien a través de la División de Desarrollo y su programa de encadenamientos empresariales ejecutarán el proyecto acordado.

Después de la firma del convenio se pactan fechas de desembolsos de los fondos, se indica en las cláusulas según sea el donante que procede con la generación de los intereses bancarios si son o no reembolsables, como se trabajarán los impuestos ya que estos están exentos del impuesto al valor agregado, esto debe quedar plasmado en el convenio firmado y debe ser evaluado por las partes involucradas en este caso es el personal del Programa de encadenamientos empresariales y el área financiera de proyectos que es el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación.

Dentro del mismo convenio se deja plasmado las fechas y el contenido de la información financiera que se presenta al donando como los Estados financieros debidamente autorizados por el área financiera las integraciones de cada gasto efectuado, las conciliaciones bancarias según aplique en cada moneda y la conciliación de los fondos que son recibidos, aprobados por el organismo internacional y los que se encuentran pendientes de aprobar.

Para la ejecución del proyecto el organismo internacional destina el monto para iniciar con la compra de activos, el pago de salarios a los empleados contratados bajo ese proyecto, se destinan fondos para el pago de compras realizadas a proveedores y de viáticos para las giras que se efectuarán en la duración del proyecto.

El tiempo de un proyecto se define en el convenio pactado al concluir este se deben de cerrar todos los procesos con que se inició se indica también sobre el monto no ejecutado si debe ser devuelto al donante o bien dar uso según lo indique.

4.5.2 Cuestionarios trasladados



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Realizado por: LEH 30/01/2015

Área: Financiera de Proyectos

Revisado por: GMC 30/01/2015

Título: ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

REF.	DESCRIPCIÓN	HECHO	PÁGINA
A	Cuestionario de control interno	Sí	72
B	Evaluación del convenio	Sí	85
C	Recepción de fondos	Sí	86
D	Registro de intereses bancarios generados	Sí	88
E	Caja chica	Sí	89
F	Conciliaciones bancarias	Sí	91
G	Conciliación de fondos recibidos, aprobados y por aprobar	Sí	94
H	Anticipo de viáticos	Sí	96
I	Liquidación de viáticos	Sí	97
J	Impuestos	Sí	99
K	Emisión de cheques	Sí	100
L	Compra de activos	Sí	105
M	Estados financieros	Sí	106
N	Ejecución presupuestaria	Sí	108
Ñ	Liquidación del proyecto	Sí	109



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Título: Cuestionario de Control Interno

Referencia:

Realizado por:

Revisado por:

A 1/2

LEH	30/01/2015
GMC	03/02/2015

No.	INFORMACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Considera que los objetivos de la empresa han sido establecidos en forma clara y que se pueden lograr en un plazo determinado?	x			Se tienen definidos los objetivos y socializados dentro del personal
2	¿Los procedimientos dentro de su empresa y en su puesto están definidos y claros?		x		Dentro de cada puesto de trabajo no se tienen definidos procedimientos exactos y claros
3	¿Están satisfactoriamente segregadas las funciones contables y de tesorería?		x		No se tiene definido bien el rol de tesorería, se visualizan operaciones cruzadas
4	¿Tiene claro los niveles jerárquicos (líneas de autoridad y responsabilidad) en su departamento?	x			Se socializan los niveles jerárquicos dentro del personal para un mejor entendimiento
5	¿Existe un manual de procedimientos por escrito en el cual se describan las normas y políticas a seguir de cada procedimiento?		x		No se cuenta con un documento dentro del área financiera
6	¿Están los costes y gastos sometidos a control presupuestario?	x			Se maneja un control presupuestario para proyectos
7	¿Disfrutan vacaciones todos los empleados anualmente y se rotan sus funciones durante estos períodos?	x			Cada empleado goza de sus día de vacaciones completas
8	¿Realizan alguna clase de plan o programa de trabajo para reportar los avances de ejecución?	x			Se realizan cierres contables y se reporta la ejecución mensual
9	¿Son los planes o programas lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?	x			Toda mejora se implementa
10	¿Existe buena comunicación dentro del departamento?	x			Se manejan buenos términos entre los empleados del área
11	¿Se realizan dentro de la empresa evaluaciones de desempeño?	x			Se realizan una vez al año por el departamento de recursos humanos
12	¿Reciben capacitaciones sobre temas acorde al área constantemente?		x		No se maneja un plan de capacitaciones y/o inducción para el personal
13	¿Se fomenta el trabajo en equipo y su resultado es positivo o negativo?	x			Existe un buen trabajo en equipo dando resultados positivos



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Título: Cuestionario de Control Interno

Referencia:

Realizado por:

Revisado por:

A 2/2

LEH	30/01/2015
GM	03/02/2015

No.	INFORMACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
14	¿Cuentan con un organigrama claro?	x			La estructura se tiene bien definida dentro del área de Contabilidad
15	¿Se encuentra en un área adecuada para el desarrollo de las actividades diarias?	x			La infraestructura y el ambiente es el adecuado e idóneo para desempeñar las actividades
16	¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades?	x			El equipo con el cual se trabajo es adecuado, moderno cómodo
17	¿Supervisan los jefes las labores de los subordinados?	x			La línea de responsabilidad es clara y los jefes realizan supervisión al personal bajo su cargo
18	¿Existe segregación de funciones entre los procesos que se realizan en el departamento?		x		No existe una adecuada segregación de funciones y si cuentan con un descriptor del puesto
19	¿Existen políticas generales y particulares y si están por escrito?	x			Se carece de un comunicado formal de políticas y el uso para las mismas
20	¿Tiene conocimiento de la existencia de un Manual de Procedimientos Financieros para Proyectos?		x		No existe un Manual de procedimientos financieros
21	¿Es la información a la gerencia lo bastante oportuna y confiable para ser utilizada en toma de decisiones?	x			Se realizan una serie de revisiones periódicas a la información
22	¿Cuenta la empresa con un sistema contable y plan de cuentas adecuado para generar información para la toma de decisiones?	x			Si se cuenta sin embargo se duplica la información en ocasiones
23	¿Se preparan estados financieros mensualmente para la dirección?	x			Estos no son realizados en tiempo óptimo
24	¿Se adjuntan a los estados financieros explicaciones por escrito de las variaciones más importantes con respecto al presupuesto y/o a períodos anteriores?	x			Si se soportan adecuadamente
25	¿Se realiza una revisión formal de los estados financieros por parte de la Gerencia Administrativa, o jefes de departamento?	x			Se da atraso en recopilar y revisar la información



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Evaluación del convenio

Referencia: B

Realizado por:	LEH	05/02/2015
Revisado por:	GMC	07/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Es trasladado al departamento financiero en tiempo oportuno el convenio firmado con el donante para la administración y ejecución del proyecto?		x		Se traslada al departamento el convenio firmado después de que está ejecutando el proyecto.
2	¿Hay una persona encargada para realizar las evaluaciones al convenio de proyectos dentro del departamento financiero?		x		No hay una persona específica aparte del coordinador de proyectos para esto.
3	¿Se cumplen los plazos establecidos en el convenio para la entrega de información financiera al donante?	x			Se verificó según convenio que la información fue entregada a tiempo y según aspectos que solicita.
4	¿Se da a conocer los puntos clave que se encuentran en el convenio a los otros departamentos de la Administración?		x		Sobre la ejecución se van indicando algunos puntos, estos no se presentan previo a la ejecución de gastos.
5	¿Tiene conocimiento todo el personal financiero sobre los requerimientos del donante con base en lo indicado en el convenio firmado?		x		No se realiza retroalimentación sobre los proyectos y los puntos clave de éstos.



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Recepción de fondos

Referencia:

C

Realizado por:

LEH

06/02/2015

Revisado por:

GMC

07/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El programa de encadenamientos empresariales traslada al área financiera oportunamente la información respecto al proyecto a ejecutar y administrar?		X		Se verificó que la información de los proyectos a ejecutar es trasladada cuando el proyecto está ejecutando.
2	¿Se realiza la evaluación del convenio previo a la recepción de fondos?		X		Se verificó que la evaluación del convenio se realiza posterior a la recepción de fondos.
3	¿Con anticipación se realiza la habilitación de cuentas bancarias para los fondos a recibir según la moneda del desembolso?		X		La habilitación se realiza ya que se van a recibir los fondos.
4	¿Se encuentran autorizadas por la Gerencia las cuentas bancarias?	X			Se verificó físicamente la autorización de cuentas bancarias para uso de proyectos.
5	¿Existen registros de firmas autorizadas para transferencias o retiros de fondos de los bancos?	X			Se verificó físicamente y sí existen firmas autorizadas.
6	¿Está establecido el propósito de cada cuenta bancaria?	X			Contraloría maneja este proceso.
7	¿Se realiza en tiempo prudencial la habilitación de autorización de firmas?		X		Se constató que la habilitación de firmas se realiza cuando los fondos están depositados en la cuenta bancaria.
8	¿En tiempo establecido se tramita la compra de cheques voucher o habilitación de chequeras?		X		Se verificó que no se realizó en tiempo debido a que no hay una persona encargada para la custodia y control de formas.
9	¿La sociedad y la nomenclatura contable es creada oportunamente para la contabilización de los Fondos recibidos?	X			Se verifico en sistema contable y si es creada oportunamente.
10	¿Al recibir los fondos del donante estos son depositados en la cuenta bancaria respectiva, se entrega comprobante del fondo recibido?	X			Se verifico recibos emitidos al donante por la recepción de los fondos.
11	¿El comprobante entregado al donante por la recepción de fondos es correlativo de proyectos?	X			Se maneja un solo correlativo correspondiente a proyectos.
12	¿Se realizan verificaciones de que todos los ingresos se han registrado y contabilizado adecuadamente?-	X			Se cotejó contra el recibo correlativo de proyectos.
13	¿Se notifica inmediatamente a los bancos cualquier cambio de funcionarios autorizadas para firmar cheques?	X			Se evidenció que se realizan los cambios en tiempo.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Referencia: **D**

Área: Financiera de Proyectos

Realizado por: LEH 07/02/2015

Procedimiento: Registro de intereses bancarios

Revisado por: GMC 10/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se tienen establecidas políticas para el registro de intereses?		x		Se basan en lo que indica el donante.
2	¿La persona que concilia es la misma que realiza el registro de los intereses?	x			Se verificó que no existe segregación entre la persona que realiza conciliaciones y la que registra intereses bancarios.
3	¿Contablemente hay separación de cuentas contables de intereses en quetzales y diferente moneda?	x			Se verificó sistema contable.
4	¿Mensualmente se integra el acumulado de intereses por cuenta bancaria de cada proyecto?		x		Se realiza hasta que se devuelven los intereses al donante si lo solicita.
5	Según el convenio de cada donante ¿los intereses se devuelven en su momento?	x			Se verificó físicamente.
6	¿Es autorizada la devolución de intereses al donante, si éste así lo requiere?	x			Autoriza Jefe de contabilidad.
7	¿Existe acuerdo con el banco en relación al cobro del impuesto de productos financieros (IPF), y pacto sobre generación del porcentaje de intereses?	x			Se verificó que existe un acuerdo con el banco en el cuál no se genera cobro de IPF a cuentas de proyectos por donaciones de organismos internacionales.
8	¿La contabilización de los intereses se realiza en los primeros cinco (5) días del mes siguiente?	x			Previo a realizar la conciliación bancaria.



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Caja Chica

Referencia: **E 1/2**

Realizado por:	LEH	10/02/2015
Revisado por:	GMC	11/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se tienen establecidas políticas para manejo de efectivo?	x			Se comprobó físicamente la política de gastos menores.
2	¿Existe un responsable de caja chica?	x			Existe una asignación escrita para el responsable de caja chica.
3	¿Es autorizado el monto que se asigna a caja chica por la administradora del proyecto?	x			Se comprobó la autorización del monto a manejar en la caja chica.
4	¿Existe un monto máximo autorizado para los desembolsos en efectivo?	x			Se verificó en política de gastos menores y el monto máximo es de Q700.00
5	¿Efectúa un empleado independiente a quien custodia los fondos de caja, arqueos periódicos sorpresivos de estos fondos?		x		Se constató que en el área financiera al encargado de caja chica no se le realizan arqueos.
6	¿Son autorizados los gastos efectuados de caja chica por el jefe de contabilidad y finanzas de cooperación?	x			Se comprobó que todos los gastos pasan por autorización de la administradora del proyecto y luego por el jefe de contabilidad.
7	¿Están amparados por comprobantes autorizados los desembolsos de fondos de caja chica?	x			Se verificó cheque emitido de caja chica.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Caja Chica

Referencia: **E 2/2**

Realizado por:	LEH	10/02/2015
Revisado por:	GMC	11/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
8	¿El efectivo de caja chica es custodiado correctamente?		x		Se verificó que el efectivo se encuentra en una gaveta de escritorio la cual durante el día se mantiene sin llave.
9	¿Las liquidaciones de caja chica son efectuadas en tiempos prudenciales para solicitar el reembolso de la misma?		x		Se verificó que hay días en los cuales no se tiene efectivo disponible.
10	¿Existe un horario establecido para el reintegro de facturas por medio de caja chica?		x		En cualquier tiempo del día se cambian facturas de caja chica.
11	¿Se comprueban los documentos justificativos de las salidas de efectivo, en el momento de realizar los reembolsos de los mismos, para alcanzar la cuantía fija establecida?	x			Se verificó físicamente.
12	¿Se indica "Pagado", en cada uno de los documentos justificativos de los reembolsos de los fondos de caja, para evitar duplicidades de pago?		x		Se verificaron documentos sin sello de pagado.
13	¿Se emiten los cheques de reembolso de los fondos a la orden de la persona encargada de su custodia?	x			Se revisó que la emisión del reintegro de caja chica se realiza a nombre del encargado autorizado.
14	¿Existe evidencia de las salidas de efectivo, de los fondos de caja, a través de documentos adecuadamente aprobados?	x			Se verificó físicamente.
15	¿Se efectúan anticipos sobre sueldos y salarios a través del fondo de caja chica?		x		Se comprobó que no se realizan estas operaciones y lo indica la política de caja chica.



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Conciliaciones bancarias

Referencia: **F 1/2**

Realizado por: LEH 11/02/2015

Revisado por: GMC 12/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realiza una conciliación bancaria mensual?	x			Se verificó en archivo las conciliaciones mensuales.
2	¿Se realizan las conciliaciones, en el departamento de contabilidad, por empleados que no participan en operaciones de tesorería y que no firman cheques?		x		La persona que concilia, registra los ingresos y egresos de las cuentas bancarias.
3	¿Se obtienen los extractos de cuentas bancarias, directamente de los bancos, por las personas que realizan las conciliaciones?	x			El extracto de la cuenta a conciliar es copia solicitada al banco correspondiente.
4	¿Existe sistematización en el proceso de conciliaciones bancarias?	x			Se verificó la sistematización para conciliar.
5	¿Las conciliaciones bancarias son realizadas y revisadas por personas distintas a las que emiten los cheques?	x			La persona que concilia es ajena a la que realiza emisión de cheques.
6	¿Los cheques anulados se encuentran debidamente archivados y sellados para evitar su uso posterior?		x		Se verificó una muestra del lote de cheques anulados.
7	¿Se realiza la conciliación bancaria los primeros cinco (5) días del mes siguiente?		x		Se verificó que las conciliaciones son realizadas después del día 5 de cada mes.
8	¿Existe un archivo adecuado para las conciliaciones bancarias?	x			Se verificó archivo físico.



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Conciliaciones bancarias

Referencia: **F 2/2**

Realizado por:	LEH	11/02/2015
Revisado por:	GMC	12/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
9	En relación con los cheques, en circulación por períodos de tiempo excesivos:				
	a) ¿Se investigan las causas?		x		No se da seguimiento durante los primeros 4 meses.
	b) ¿Se anulan y se hace un asiento incrementando el efectivo y creando la previsión correspondiente?	x			Se verificó la anulación en sistema pero no físicamente.
10	¿El registro de intereses lo realiza una persona distinta a quien concilia?		x		Se verificó que la persona que ingresa los intereses es la misma que concilia.
11	¿Existen cuentas inactivas?	x			Cuentas bancarias inactivas a valor cero (Q0.00)
12	¿Existe alguna razón para no cancelar las cuentas bancarias inactivas?		x		Se verificó que se quedan sin cancelar para los próximos proyectos.
13	¿Hay estados de cuenta originales en el archivo de las conciliaciones bancarias?		x		Se verificaron copias de los estados de cuenta.
14	Indicar si el procedimiento de realización de las conciliaciones incluye:				
	a) Verificar adecuadamente las notas de crédito y débito reflejadas en el estado de cuenta bancario.	x			Se verificó que la persona verifica las notas de crédito y débito operadas por el banco.
	b) Examen de cheques anulados		x		Se verificó que los cheques anulados no son perforados ni se coloca la leyenda de anulado.
	c) Seguimiento a cheques de más de 2 meses sin ser cobrados		x		se verificó que no se da seguimiento a cheques que llevan más de 2 meses sin ser cobrados.



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Conciliación de fondos recibidos,
aprobados y por aprobar

Referencia: **G**

Realizado por:	LEH	12/02/2015
Revisado por:	GMC	19/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realiza mensualmente la conciliación de fondos recibidos?		x		Se verificó y no se realiza mensual.
2	¿Se realiza mensualmente la conciliación de fondos aprobados por el donante del proyecto?		x		Se verificó y no se realiza mensual.
3	¿Se realiza mensualmente la conciliación de fondos pendientes de aprobar por el donante del proyecto?		x		Se verificó y no se realiza mensual.
4	¿Existe dentro de la nomenclatura contable cuentas separadas para el control de los fondos?	x			Se verificó sistema contable.
5	¿Al recibir los fondos del donante éstos son depositados en la cuenta bancaria respectiva, se entrega comprobante del fondo recibido?	x			Se verificó un desembolso del donante.
6	¿El comprobante entregado al donante por la recepción de fondos es correlativo de proyectos?	x			Se verificó recibo enviado al donante.
7	¿Se reporta al donante del proyecto la integración de los fondos aprobados?	x			Se verificó que esta si es reportada al donante en el momento que éste la solicita.
8	¿Al notificar el donante la aprobación de gastos, ésta es documentada y archivada correctamente?	x			Se verificó archivo físico.
9	¿Existe una revisión por el jefe del departamento de estas conciliaciones mensualmente?	x			Se verificó físicamente la revisión efectuada por el jefe de contabilidad.
10	¿De no ser aprobado un gasto por el donante, éste es absorbido por la institución?	x			Se verificó que el gasto si es absorbido por la institución.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Anticipo de viáticos

Referencia: **H**

Realizado por: LEH 14/02/2015

Revisado por: GMC 20/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realizan anticipos de viáticos a los empleados?	x			Se verificó el anticipo.
2	¿Son autorizados los anticipos de viáticos a empleados?	x			Se verificó la autorización del anticipo dado.
3	¿Existe una política para otorgar anticipo de viáticos a empleados?	x			Se verificó la política.
4	¿La solicitud de los anticipos de viáticos es trasladada a tiempo para efectuar el anticipo?		x		Se verificó que la misma se traslada con poco tiempo.
5	¿Son liquidados en tiempo los anticipos de viáticos?		x		Se trasladan hasta el último día del mes.
6	¿Se traslada documento de soporte al empleado que se le acreditó el anticipo de viáticos?	x			Se verificó recibo.
7	¿El anticipo de viáticos es realizado como emisión de cheque o por acreditación a cuenta bancaria?	x			Se realiza de ambos casos cheque y transferencia a cuenta bancaria del empleado.
8	¿Se verifica regularmente que el personal que se le acredita el anticipo este laborando en la institución?	x			Se verifica contra nómina de RRHH.
9	¿El monto que se le acredita al empleado por anticipo de viáticos es autorizado por la administradora del proyecto?	x			Se verificó autorización.
10	De no realizar la liquidación del anticipo, ¿el empleado incurre en sanción?		x		Según política de liquidación de viajes nacionales el empleado debe reintegrar el anticipo si no liquida de lo contrario se descuenta de nómina.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Liquidación de viáticos

Referencia: I

Realizado por:

LEH

18/02/2015

Revisado por:

GMC

21/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Las liquidaciones de viáticos son trasladadas a contabilidad según indica la política de liquidación de viáticos, en tiempo establecido?		x		Se verificó que las liquidaciones son trasladadas a contabilidad fuera de los cinco (5) días plazo para liquidar que establece la política.
2	¿Se encuentran las liquidaciones de viáticos autorizadas por la administradora de proyectos?	x			Se verificó que las liquidaciones de gastos son autorizadas por la administradora de proyectos y por el jefe de contabilidad.
3	¿Es utilizado el formato autorizado, indicado en la política de viáticos?	x			Se verificó físicamente formato y versión.
4	¿La documentación de la liquidación de viáticos cumple con datos de facturación según requerimiento del donante?	x			Se verificó físicamente.
5	La documentación de la liquidación se encuentra debidamente sellada o marcada de "liquidado".		x		Se verificó que no se coloca sello a facturas solo a carátula de liquidación.
6	Para el reintegro del kilometraje por vehículo propio ¿es utilizada y se reporta el gasto en las tablas indicadas según política?	x			Se verifico físicamente.
7	¿Es colocada la fecha de recepción de liquidaciones de viáticos nacionales e internacionales en el departamento de contabilidad cooperación?		x		Se verificaron físicamente y la persona encargada no sella las liquidaciones a la hora de recibirlas.
8	¿La liquidación es firmada por el viajero como responsable de la documentación y el reporte de los gastos?	x			Se verificó físicamente.
9	¿Especifica la liquidación de viáticos la cuenta contable y centro de costo al que debe ir cargado?	x			Se verificó físicamente.
10	¿De no ser utilizado el anticipo éste es reintegrado al proyecto con el recibo de otros ingresos respectivo?	x			Según política el tiempo de reintegro es de 2 días antes de fin de mes se verificó que se realiza pero fuera de tiempo.
11	¿De no reintegrar el monto sobrante del anticipo este es cargado a la renta imponible de ISR del viajero?	x			Según lo establecido en la política si el empleado no reintegra el anticipo otorgado éste es cargado a la renta imponible de ISR.



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Impuestos

Referencia: J

Realizado por: LEH 18/02/2015

Revisado por: GMC 21/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA					
1	¿Existe una persona encargada de impuestos en el departamento?		X		No existe una persona directa encargada.
2	¿Existe segregación de funciones entre los empleados que registran los asientos contables y quien solicita el pago?	X			Se verificó que si existe segregación de esta función.
3	¿El ISR es realizado en el departamento de proyectos o en caja general?	X			Las retenciones realizadas se verificó que son control de caja general de la AGEXPORT.
4	¿El traslado de impuestos a la AGEXPORT es debidamente documentado y autorizado?	X			Se verificó el traslado con la documentación física e integraciones.
CONSTANCIAS DE EXENCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO					
5	¿Existe control adecuado sobre la emisión de exenciones de IVA?	X			Se verificó archivo de exenciones emitidas.
6	¿Es el usuario autorizado para elaborar las exenciones?	X			Se verificó que el usuario responsable tiene autorización para emitir exenciones de IVA.
7	¿Existe un monto establecido para elaborar la constancia de exención?	X			Según lo especifique el donante.
8	¿Se verifica que en el pago al proveedor vaya descontado el IVA?	X			Las donaciones de organismos internacionales están exentas de IVA se verificó que todo pago realizado vaya descontado.
9	¿Es trasladada la constancia de exención en un tiempo prudencial al proveedor?		X		No se da seguimiento a la entrega.
10	¿La emisión de la constancia de exención es emitida dentro del mes que corresponda?		X		Se verificó que existen constancias emitidas de más de 2 meses



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Referencia: **K 1/5**

Área: Financiera de Proyectos

Realizado por: LEH 19/02/2015

Procedimiento: Emisión pago a proveedores

Revisado por: GMC 24/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se custodia las formas de cheques? y ¿existe un responsable de la custodia?		X		Se verificó que la custodia de las formas no es la adecuada.
2	¿Existe algún tipo de control que permita conocer la existencia de cheques disponibles?		X		No se realiza un corte de formas mensualmente.
3	¿Se controla la secuencia numérica de los cheques emitidos?	X			Se verificó que si cumple.
4	¿Está prohibida la firma de cheques en blanco?	X			Se verificó físicamente.
5	¿Existen condiciones adecuadas y mobiliario adecuado para la custodia de cheques?		X		Las formas son resguardadas en el escritorio del coordinador.
6	¿Se hacen pagos únicamente contra comprobantes aprobados?	X			Se verificó físicamente que para realizar un pago se debe documentar adecuadamente.
7	Se da seguimiento a los cheques que el proveedor no ha llegado a cobrar?	X			Se verificó físicamente.
8	¿Los pagos a proveedores son realizados oportunamente?	X			Se verificó el pago de proveedores.
9	¿Existe autorización para pagos con notas de débito?	X			Se verificó autorización
10	¿Existe autorización en solicitudes de compra, órdenes de compra, cotizaciones de proveedores, comprobantes y solicitudes de pago?	X			Se verificaron autorizaciones de cada uno.



CABRERA & ASOCIADOS, S.C.

Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Referencia: **K 2/5**

Área: Financiera de Proyectos

Realizado por: LEH

19/02/2015

Procedimiento: Emisión pago a proveedores

Revisado por: GMC

24/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
11	¿Se requiere de órdenes de compra para todas las compras que se efectúan?	x			Se verificó físicamente.
12	¿Se efectúan anticipos a proveedores?	x			Se verificó que estuviera documentado adecuadamente y con una orden de compra autorizada.
13	¿Existen políticas de y pago a proveedores?	x			Se verificó físicamente la política de compras.
14	¿Contabilidad recibe resúmenes diarios de cuentas por pagar y sus contraseñas así como los cheques que se han pagado?	x			Se verificó físicamente.
15	¿Se piden cotizaciones a varios proveedores antes de autorizar un gasto?	x			Se verificó físicamente y según política (Montos).
16	¿Existe un responsable de la custodia de facturas por pagar?	x			Se verificó físicamente.
17	¿Existe contratos de los servicios que se pagan mensualmente (alquiler, vigilancia, entre otros)?	x			Se verificó físicamente.
18	¿Está establecido un nivel o escala de personas autorizadas para aprobar los gastos, en cuantía y naturaleza?	x			Se verificó en política de compras.
19	¿Está dicho nivel o escala establecido por escrito?	x			Se verificó físicamente.
20	¿Existe un procedimiento de aprobación, a priori, de los gastos?	x			Se verificó físicamente.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Referencia: **K 3/5**

Área: Financiera de Proyectos

Realizado por: LEH 19/02/2015

Procedimiento: Emisión pago a proveedores

Revisado por: GMC 24/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
21	¿Se efectúan, antes del pago, las siguientes comprobaciones?:				
	a) Gastos a nombre de la entidad.	x			Se revisaron físicamente.
	b) Recepción del material o servicios.	x			Se revisaron físicamente.
	c) Precios.	x			Se revisaron físicamente.
	d) Condiciones de pago.	x			Se revisaron físicamente.
	e) Descuentos.	x			Se revisaron físicamente.
	f) Exactitud aritmética.	x			Se revisaron físicamente.
	g) Impuestos.	x			Se revisaron físicamente.
	h) Distribución contable.	x			Se revisaron físicamente.
22	Recibe directamente el departamento de contabilidad copias de:				
	a) Autorización del gasto.	x			Se revisaron físicamente.
	b) Orden de compra o contrato.	x			Se revisaron físicamente.
	c) Informes de recepción del material o servicio.	x			Se revisaron físicamente.
	d) Factura del gasto.	x			Se revisaron físicamente.
23	¿Existe evidencia formal de las comprobaciones efectuadas por el departamento de contabilidad?	x			Se verificó físicamente.
24	¿Se cancelan dichos documentos justificativos en el momento de su pago para evitar pagos duplicados?	x			Se verificó físicamente.
25	¿Existe un archivo adecuado de los documentos?	x			Se verificó que se maneja un archivo físico de los documentos.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Emisión pago a proveedores

Referencia: **K 4/5**

Realizado por: LEH 19/02/2015

Revisado por: GMC 24/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
26	¿Se verifica que toda la documentación de soporte de compras reúnan todos los requisitos legales?	x			Se verificó físicamente la documentación correspondiente.
27	¿Se verifica que los precios, cantidades y condiciones de compra de la factura sean iguales a las órdenes de compra?	x			Se verificó y sí se revisan.
28	¿Existe comprobantes de que las mercancías o servicios comprados han sido recibidos?				Se verificó nota.
29	¿Se verifican que las operaciones aritméticas y datos en las facturas sean correctas?	x			Se verificó y sí se revisan.
30	¿Se contabilizan de manera adecuada la distribución de los gastos?	x			Se verificó físicamente la contabilización.
31	¿La documentación de soporte es cancelada de manera que no pueda ser utilizada nuevamente?	x			Se coloca sello de pagado a toda la documentación.
32	¿Existen procedimientos que aseguren que las facturas sean pagadas en su fecha de vencimiento?	x			Se verificó físicamente.
33	¿Se emiten los cheques de reembolso del fondo de caja chica a la orden de la persona encargada de su custodia?	x			Se verificó que se emiten al nombre de encargado (a).
34	¿Se cruzan con "Anulado" los cheques anulados, para que no se vuelvan a utilizar, y se archivan?		x		Se verificaron cheques físicos.
35	¿Solo tienen acceso a los cheques en blanco las personas autorizadas para ello?	x			Se verificó que la persona que emite cheques es la única autorizada.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Emisión pago a proveedores

Referencia: **K 5/5**

Realizado por:	LEH	19/02/2015
Revisado por:	GMC	24/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
36	¿Se registran todos los cheques en el momento de su preparación?	x			Se verificó físicamente.
37	¿Se revisan los documentos soporte por los firmantes de los cheques en el momento de firmar?	x			Se verificó físicamente.
38	¿El firmante del cheque realiza alguna anotación en los documentos que soportan los pagos, para evitar duplicidades de pagos?	x			Se verificó físicamente.
39	¿Han sido los firmantes de cheques autorizados por la junta directiva?	x			Se verificó físicamente.
40	¿Existen procedimientos para asegurar que las firmas autorizadas se eliminan de los bancos en el momento en que estas personas dejan de pertenecer a la entidad o sus funciones no son compatibles con la firma de cheques?	x			Se verificó físicamente y se da aviso oportunamente al banco correspondiente.
41	¿Existe la adecuada independencia entre los firmantes de cheques autorizados?	x			se verificó y si existe independencia



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Compra de activos

Referencia: **L**

Realizado por:	LEH	20/02/2015
Revisado por:	GMC	28/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe segregación de funciones entre quien solicita, quien cotiza y quien realiza la compra de propiedad, planta y equipo?	x			Se verificó físicamente y sí existe segregación.
2	¿Existen procedimientos que garanticen que las altas y bajas de activos son registradas en la contabilidad?	x			Se verificaron las altas a los activos.
3	¿Existen auxiliares detallados y adecuados del equipo que amparen las cuentas de propiedad, planta y equipo?	x			Se verificó físicamente.
4	¿Se toman inventarios físicos de los activos físicos de la propiedad, planta y equipo?	x			Se verificó y se toma cada seis meses aproximadamente.
5	¿Existen tarjetas de responsabilidad actualizada, autorizadas y firmadas?		x		Se verificó físicamente las tarjetas de responsabilidad y éstas no se encuentran actualizadas y en algunos casos pendientes de firma del jefe inmediato.
6	¿Existe responsable de la custodia de los activos?	x			Se verificó físicamente.
7	¿El activo es contabilizado al gasto directamente?	x			Se verificó en sistema.
8	¿Existe autorización para las adquisiciones de equipo?	x			Se verificaron las autorizaciones para la compra.
9	¿Existe autorización para las bajas de equipo?	x			Se verificó la autorización por baja de equipo.
10	¿Se investigan adecuadamente cualquier diferencia entre los registros y los resultados del inventario físico?	x			Se verificó que se da seguimiento cuando existen diferencias.
11	¿El equipo se encuentra asegurado?	x			Se verificó la póliza de seguro.
12	¿Se tiene acceso restringido al inventario de bienes y activos comprados que se encuentran en bodega?	x			Informática (IT) de AGEXPORT maneja la custodia de ese equipo.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Referencia: **M 1/2**

Área: Financiera de Proyectos

Realizado por:	LEH	24/02/2015
----------------	-----	------------

Procedimiento: Estados Financieros

Revisado por:	GMC	28/02/2015
---------------	-----	------------

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentran todos los auxiliares elaborados de manera adecuada, actualizados y cuadrados contra las cuentas de mayor?	x			Se verificó físicamente que sí se encuentran elaborados.
2	¿Todos los costos y gastos son registrados e informados oportunamente?	x			Se verificó en sistema.
3	¿La información contable es objetiva, confiable, oportuna y verificable?	x			Se validó la información.
4	¿Todos los registros contables se mantienen al día?	x			Se verificó en sistema.
5	¿La información contable cumple con todos los requisitos de las normas internacionales de información financiera y los requisitos legales?	x			Se validó la información.
6	¿Revelan los estados financieros la información por partidas de forma adecuada?	x			Se validó la información.
7	¿Son elaborados los estados financieros en tiempo prudente?		x		Se verificó que éstos no se realizan en tiempo prudente (5 días posteriores al cierre de mes).
8	¿El jefe del departamento realiza la revisión respectiva en tiempo de los estados financieros?		x		Se constató que no se realiza oportunamente la revisión de los estados financieros (después de realizado el cierre de mes)
9	¿Los estados financieros se encuentran revisados y autorizados?	x			Se verificó que éstos sí son revisados y autorizados pero no se realiza en tiempo.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Área: Financiera de Proyectos

Procedimiento: Estados Financieros

Referencia: **M 2/2**

Realizado por:	LEH	24/02/2015
Revisado por:	GMC	28/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
10	¿Se realizan integraciones de los rubros del presupuesto mensualmente?		x		Se realizan cuando son solicitados por el donante y no mensualmente.
11	¿Los estados financieros se presentan mensualmente debidamente documentados?	x			Se verificó físicamente que se presentan documentados.
12	¿Cada cuenta del rubro de activos se encuentra debidamente integrada?	x			Se verificó que no existen integraciones al final del mes del rubro de activos, ésta se realiza únicamente si la solicitan.
13	¿Cada cuenta del rubro de pasivos se encuentra debidamente integrada?		x		Se verificó que no existen integraciones al final del mes del rubro de pasivos, ésta se realiza únicamente si la solicitan.
14	¿El jefe del departamento financiero revisa las integraciones mensualmente?		x		No se realiza la revisión oportunamente.
15	¿Se encuentran los estados financieros debidamente con la documentación de soporte?	x			Se verificó físicamente.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014

Referencia: **N**

Área: Financiera de Proyectos

Realizado por: LEH 26/02/2015

Procedimiento: Ejecución presupuestaria

Revisado por: GMC 28/02/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un manual para la realización de la ejecución presupuestaria?		x		Se verificó que no existe un manual para este proceso.
2	¿Están aprobados los presupuestos para cada proyecto en ejecución?	x			Se verificó físicamente los presupuestos aprobados.
3	¿Existe aprobación formal de las modificaciones al presupuesto por el donante?	x			Se verificaron cartas de aprobación.
4	¿Es trasladado el presupuesto aprobado por el donante al área financiera antes de dar inicio a la ejecución del proyecto?		x		Se verificó que el presupuesto es trasladado después de la recepción de fondos.
5	¿Al realizar un gasto éste se coteja contra el presupuesto anual aprobado?		x		Los gastos no son revisados contra presupuesto previo a ser efectuados.
6	¿El presupuesto aprobado del proyecto financiado con recursos de organismos internacionales es socializado?	x			Este no es socializado con el personal involucrado en él tiempo adecuado.
7	¿Se verifica la ejecución del gasto mensual contra la ejecución presupuestada mensual al presentar estados financieros?		x		No existe una persona encargada para este rubro.
8	¿Tomando como base el presupuesto del proyecto todo desembolso de gasto que se efectuó es autorizado por la gerencia?	x			Se verifica físicamente que el gasto se encuentre presupuestado.
9	¿Para la compra de activos se verifica contra presupuesto al ser realizada la solicitud de compra?	x			Se verificó que al realizar la compra de un activo éste se encuentre debidamente presupuestado.



Ejercicio: Del 01 al 31 diciembre de 2014
Área: Financiera de Proyectos
Procedimiento: Liquidación del proyecto

Referencia: Ñ
Realizado por: LEH 28/02/2015
Revisado por: GMC 03/03/2015

No.	DESCRIPCIÓN	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Previo a la liquidación de proyectos se saldan las cuentas pendientes de pagar?	x			Se verificó un proyecto cerrado.
2	¿Los cheques girados se encuentran debidamente cobrados del banco?	x			Se verificó un proyecto cerrado.
3	¿Se formula el informe financiero de cierre en tiempo establecido en el convenio?	x			Se verificó un proyecto cerrado.
4	¿Se cumplen con los requerimientos del donante al momento de preparar la liquidación de un proyecto?	x			Se verificó un proyecto cerrado.
5	¿Existe una persona encargada del seguimiento y finalización del proyecto?		x		No existe una persona definida para la finalización y liquidación sin embargo se realizan los cierres de proyectos.
6	¿Al finalizar el proyecto el organismo internacional envía carta o aviso de la donación de activos?	x			Se verificó un proyecto cerrado.
7	¿Se le da seguimiento a la contabilización de todo gasto?	x			Se verificó un proyecto cerrado.
8	¿Se supervisa y se le da seguimiento al archivo de toda la documentación relacionada al proyecto?	x			Se verificó físicamente la documentación de un proyecto cerrado.
9	¿Se realiza la conciliación a las cuentas bancarias correspondientes?	x			Se verificó un proyecto cerrado.

4.6 Informe de resultados



Guatemala, 14 de marzo de 2014

Licenciado

Juan Pablo Escobar

Gerencia Administrativa

Asociación Guatemalteca de Exportadores

Guatemala

Estimado licenciado:

Me permito presentarle el resultado del estudio efectuado a la identificación y evaluación a los procedimientos financieros utilizados en la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales, del periodo 01 de enero al 31 de diciembre 2014 en la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

El área financiera de proyectos, el departamento de contabilidad y finanzas de cooperación, es responsable de registrar, procesar y ejecutar procedimientos financieros. Para cumplir con esta responsabilidad y lograr una adecuada administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales debe establecer procedimientos financieros regulados y estandarizados. Los objetivos de este son establecer procesos uniformes, claros y concisos, para suministrar información financiera integra, fiable y oportuna al organismo internacional que se reportan los gastos.

El informe describe las situaciones encontradas en la revisión realizada a los procedimientos financieros identificados para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales e incluye recomendaciones, las cuales tienen como propósito fortalecer los procesos en los procedimientos financieros en la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

Hallazgo #1

La documentación presentada como gasto no se encuentra debidamente soportada y no se visualiza fecha de recepción de la documentación

Causa

No existe revisión y supervisión por auditoría interna de la organización.

Efecto

Se genera heterogeneidad en los procedimientos financieros, duplicidad en los procesos, deficiencias en la presentación de información financiera y ajustes de auditoría al final del periodo.

Recomendación

Que el departamento de auditoría interna realice revisiones periódicas en la documentación de cada procedimiento financiero

Hallazgo #2

La persona que realiza las conciliaciones bancarias es la misma que registra los intereses generados en las cuentas bancarias y es la misma que realiza la emisión de cheques para pago a los proveedores

Causa

No existe una adecuada segregación de funciones entre los puestos de trabajo y los procedimientos financieros y no hay procedimientos financieros establecidos claros que delimiten las funciones del personal de forma adecuada en el departamento de contabilidad y finanzas de cooperación.

Efecto

La segregación de funciones está orientada a evitar que una misma persona tenga accesos a dos o más responsabilidades dentro de la misma área, de tal forma que pueda realizar acciones que lleven a la consumación de fraude.

El no existir completamente segregación de funciones dentro del área financiera principalmente para la aplicación de procedimientos financieros provoca debilidades en el control interno aplicado en las actividades del departamento.

Recomendación

Plasmar los procedimientos financieros y definir quien los ejecutará dentro de la estructura del área financiera de proyectos el departamento de contabilidad y finanzas de cooperación.

Hallazgo #3

Existen registros de gastos operados duplicados.

Causa

Los procedimientos financieros no se aplican de forma estandarizada y no tienen una ruta clara de ejecución dentro del departamento de contabilidad y finanzas de cooperación.

Efecto

Debido a que no se maneja una estandarización de los procedimientos financieros se produce duplicidad en la información y esto genera reprocesos en la operación y que la presentación de la información financiera sea poco fiable e integra.

Recomendación

Estandarizar e implementar procedimientos financieros oportunos para promover la eficiencia y eficacia de las operaciones evitando duplicidad en las operaciones o bien dejar operaciones fuera del proceso y así cumplir los requerimientos del organismo internacional.

Hallazgo #4

Las conciliaciones bancarias y las conciliaciones de los fondos recibos, aprobados y por aprobar se realizan fuera de tiempo.

Causa

La falta de reglamentación provoca que no se ejecuten de forma periódica todos los procesos. Esto provoca un efecto dominó en los procesos siguientes, aumentando la pérdida de tiempo y reduciendo la eficiencia en la entrega de la información.

Efecto

No tener esquemas de trabajo establecidos tiene como consecuencia perder eficiencia en tiempo para entrega de información y el no llevar una conciliación adecuada en tiempo de los fondos del donante puede provocar deficiente credibilidad de la institución con el organismo internacional.

Recomendación

Revisar los tiempos en los que se entrega información financiera al organismo internacional y plasmar estos de forma regular para que la información se maneje en tiempos oportunos.

Conclusión de la evaluación

Según lo procedido en la sección anterior relativa a la evaluación y detección de deficiencias, se ha concluido que es necesario elaborar un manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores, que sirva al departamento de contabilidad y finanzas de cooperación como una guía en el desarrollo de las funciones y permita estandarizar los procedimientos financieros aplicables para la preparación y presentación de la información financiera presentada según requerimientos que correspondan al organismo internacional.



Gretel María Cabrera Maldonado

Contador Público y Auditor

Socio Director

CABRERA Y ASOCIADOS, S.C.

Teléfono 4473-4150

Email. gretelcabrea@gmail.com



4.7 Entrega del manual

Guatemala, 14 de marzo de 2014



Licenciado

Juan Pablo Escobar

Gerencia Administrativa

Asociación Guatemalteca de Exportadores

Guatemala

Estimado licenciado:

Concluido el trabajo solicitado y cumpliendo con los términos acordados se entrega el manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales en la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

Agradeciendo la confianza brindada,

Gretel María Cabrera Maldonado

Contador Público y Auditor

Socio Director

CABRERA Y ASOCIADOS, S.C.

Teléfono 4473-4150

Email. gretelcabrea@gmail.com



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
FINANCIEROS PARA LA ADMINISTRACIÓN
Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CON
RECURSOS DE ORGANISMOS
INTERNACIONALES EN LA ASOCIACIÓN
GUATEMALTECA DE EXPORTADORES**

Guatemala, marzo 2015

ÍNDICE DEL CONTENIDO

- **Introducción**
- **Alcance**
- **Objetivos**
 - General
 - Específicos
- **Definiciones y siglas**
- **Procedimientos financieros**
 - Código: 01-01-15 Evaluación del convenio
 - Código: 02-01-15 Recepción de fondos
 - Código: 03-01-15 Registro de intereses bancarios generados
 - Código: 04-01-15 Caja chica
 - Código: 05-01-15 Conciliaciones bancarias
 - Código: 06-01-15 Conciliación de fondos recibidos, aprobados y por aprobar
 - Código: 07-01-15 Anticipo y liquidación de viáticos
 - Código: 08-01-15 Impuestos
 - Código: 09-01-15 Emisión de pago a proveedores
 - Código: 10-01-15 Compra de activos
 - Código: 11-01-15 Estados financieros
 - Código: 12-01-15 Ejecución presupuestaria
 - Código: 13-01-15 Liquidación del proyecto

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos financieros es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales.

Este manual de procedimientos ha sido diseñado de acuerdo a las funciones realizadas de administración y ejecución de proyectos por el área financiera de proyectos en el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación de la Asociación guatemalteca de exportadores, después de la evaluación a dicha unidad.

Además de la descripción de los procedimientos financieros con su respectivo flujograma, se presentan las normas generales y normas específicas de cada procedimiento que agilizarán el desarrollo de las actividades.

ALCANCE

El presente Manual de procedimientos financieros está diseñado para ser utilizado por el área financiera de proyectos específicamente en el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación, para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos Internacionales bajo la División de Desarrollo de la Asociación guatemalteca de exportadores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El Manual procedimientos financieros permite definir los procesos mediante los cuales se garantiza el uso y manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales, evitando duplicaciones y detectar omisiones proveyendo un aseguramiento razonable en la estandarización de los procesos y del control interno, en relación al alcance de los objetivos de la entidad y la presentación íntegra y fiable de la información financiera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar los procedimientos financieros necesarios y oportunos para la administración y ejecución de proyectos satisfaciendo los requerimientos del organismo internacional.
- Regular y estandarizar procedimientos financieros aplicables para promover la eficiencia y eficacia de las operaciones desarrollando correctamente todas las actividades relacionadas con la administración y ejecución de proyectos.
- Fortalecer las capacidades profesionales del personal financiero, para un mejor desempeño laboral y profesional, basado en un marco legal de normas y procedimientos.
- Normar los lineamientos para llevar a cabo los procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales.

DEFINICIONES Y SIGLAS

- **PEE:** programa de encadenamientos empresariales.
- **AGEXPORT:** asociación guatemalteca de exportadores.
- **Aporte de donantes o cooperación externa:** corresponde a todos los desembolsos que comprende: Los fondos que se reciben productos de ayudas económicas, donaciones por parte de organización nacionales e internacionales, para la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo.
- **Activos:** los bienes instrumentales adquiridos por la institución para el desarrollo de sus actividades, siendo susceptibles de la asignación de un número de inventario y resguardo de manera individual, dada su naturaleza y finalidad en el servicio.
- **Caja chica:** es un fondo en efectivo manejado dentro de la organización como fondo rotativo en el desenvolvimiento de sus operaciones para efectuar una serie de gastos menores por servicios recibidos o compras de artículos.
- **Ingresos generados internamente:** corresponde a todos los fondos que se generen a lo interno de la organización con cualquier fin entre otros: intereses bancarios, fondos propios de diversa índoles entre otros.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS




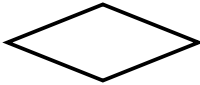

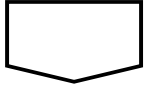

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 01-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

6 de 49

Simbología	
Símbolo	Significado
	Inicio y fin de procedimiento
	Representa actividades realizadas en el procedimiento
	Archivo de documentos temporal o permanente
	Deicisión
	Conecta una actividad y/o proceso
	Página siguiente
	Página anterior

Procedimiento financiero

Código 01-01-15

EVALUACIÓN DEL CONVENIO

Al firmar el convenio de cooperación entre la Asociación guatemalteca de exportadores AGEXPORT y el organismo internacional este debe ser socializado a las áreas involucradas en la administración y ejecución del mismo.

En este documento se centran el o los propósitos, alcance y objetivos, criterios, cuestiones y metodología, requisitos para la presentación de informes. Constituye la principal referencia para el equipo que administrará y ejecutará los fondos del organismo internacional.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 01-01-15

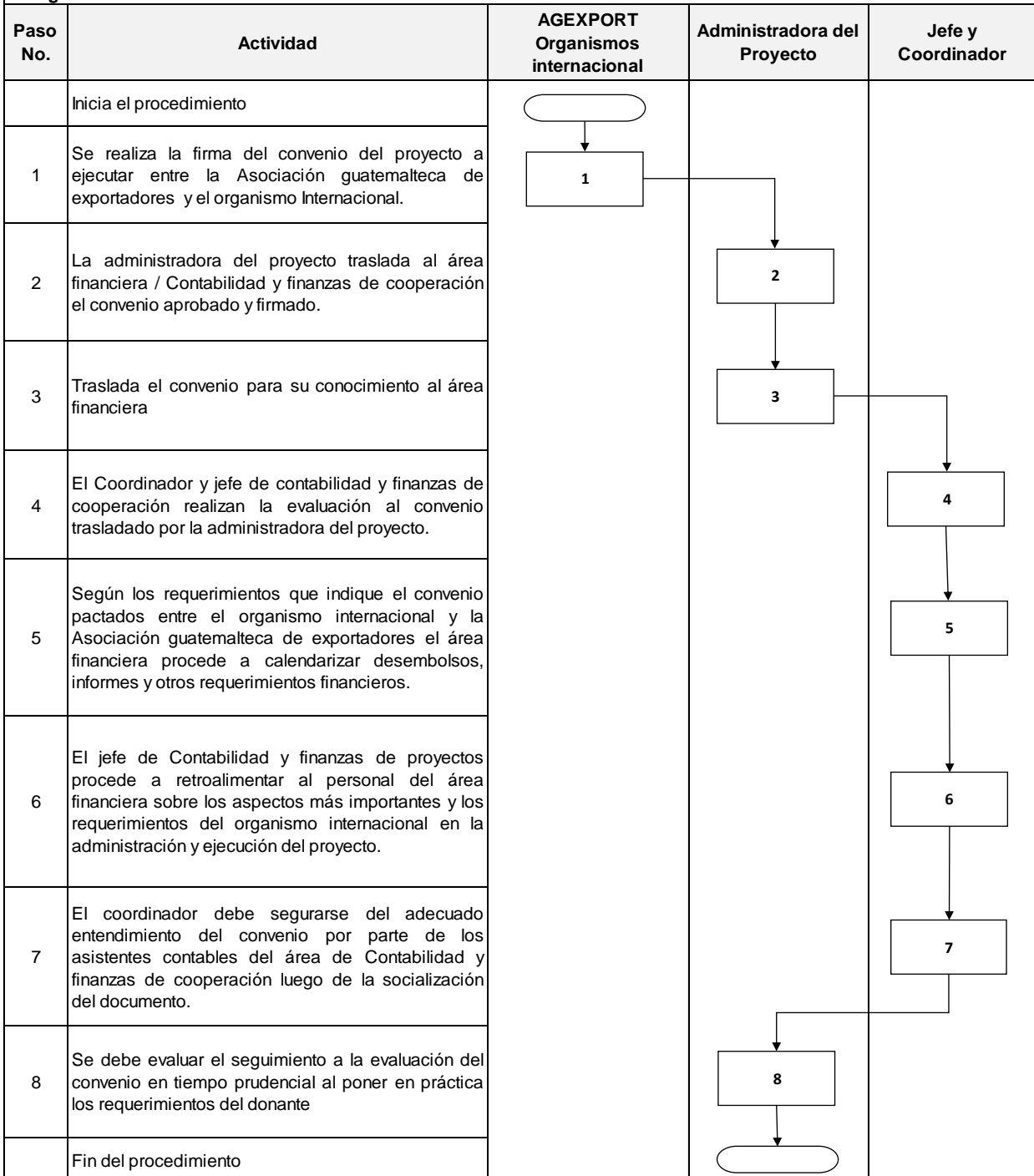
AGEXPORT

VERSIÓN Nº1

8 de 49

Flujograma sugerido

Código 01-01-15 Evaluación del convenio



Procedimiento financiero

Código 02-01-15

RECEPCIÓN DE FONDOS

Después de firmado el convenio y entendido los puntos por las áreas para la administración y ejecución del proyecto, el organismo internacional procede a realizar el primer desembolso en la fecha establecida en el convenio y en la cuenta bancaria correspondiente según la moneda pactada.

Al ingresar los fondos se debe dar aviso de la recepción de los mismos al organismo internacional indicando monto y moneda en que se recibió.

Política del procedimiento financiero recepción de fondos

- **Desembolso de fondos**

Los fondos desembolsados son de uso exclusivo en gastos del proyecto no podrán ser utilizados para pagos o beneficio propio de la Asociación guatemalteca de exportadores AGEXPORT.

- **Cuentas bancarias**

Las cuentas bancarias deben ser uso exclusivo del proyecto a ejecutar y en ningún momento combinarlas con otros proyectos.

- **Registro de los fondos recibidos**

El departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación es el responsable del registro de la recepción de fondos en la moneda pactada, es responsable de solicitar el documento que respalde la recepción del fondo. El documento que se emita al recibir los fondos debe ser correlativo de proyectos exclusivamente un recibo de otros ingresos – proyectos.

- **Notificación al organismo internacional**

El aviso que se realice al organismo internacional por la recepción de fondos debe ser canalizado por la administradora del proyecto.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

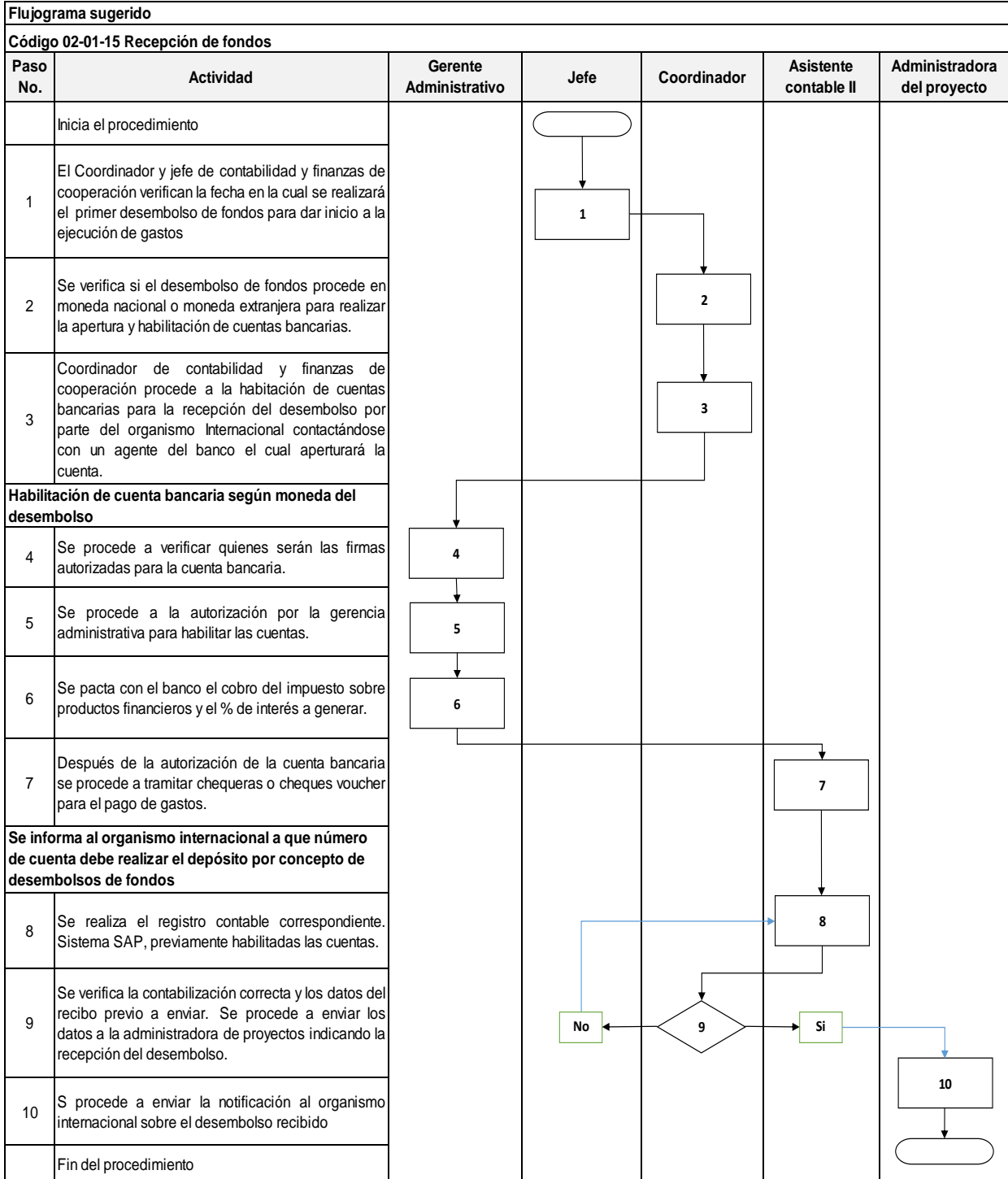
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 02-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN Nº1

11 de 49



Procedimiento financiero

Código 03-01-15

REGISTRO DE INTERESES BANCARIOS GENERADOS

Los intereses bancarios que se perciben generados de las cuentas bancarias en las que se encuentran los fondos recibidos por organismos internacionales para la ejecución de proyectos deben ser reembolsados a los organismos internacionales.

Estos intereses deben ser integrados y reportados al organismo internacionales según se haya establecido en el convenio, de forma mensual, trimestral o anual. Estos se reportan al organismo internacional y éste debe emitir un comprobante de recibido los fondos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 03-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

13 de 49

Flujograma sugerido

Código 03-01-15 Registro de intereses bancarios generados

Paso No.	Actividad	Coordinador	Asistente contable I	Asistente contable II	Asistente contable III
	Inicia el procedimiento				
1	Realiza integración de intereses mensual, según requerimientos del donante se verifica si el reembolso que procede es mensual, trimestral o anual.			1	
2	Verifica el tipo de moneda en que se genera el interés bancario.			2	
3	Se realiza el registro contable (sistema SAP) del reembolso de intereses generados en la cuenta bancaria.			3	
4	Realiza la integración de los intereses generados				
5	Revisa la integración de los intereses generados en la cuenta bancaria.				
6	Procede a la autorización del registro del reembolso.	6			
7	Autoriza y solicita el reembolso a tesorería.	7			
8	Procede a la emisión del cheque correspondiente del reembolso al organismo internacional		8		
9	Traslada para autorización del reembolso de intereses a favor del organismo internacional.		9		
10	Según se especifique en el convenio la vía del reembolso se realiza por depósito a cuenta bancaria del organismo internacional o bien se envía directo a las oficinas del organismo internacional.	10			
11	Se solicita al organismo internacional que emita recibo de recibido el reembolso de intereses.	11			
	Fin del procedimiento				

Procedimiento financiero

Código 04-01-15

CAJA CHICA

La caja chica o fondo fijo es una cantidad de dinero, susceptible de reposición periódica, que se mantiene en efectivo custodiado. Esta se encuentra a disposición para las compras de montos menores. El fondo inicial se crea mediante la emisión de un cheque por la cantidad deseada.

El desarrollo de este procedimiento está relacionado y deberá cumplir con la siguiente política:

- Política de caja chica

Política del procedimiento caja chica

- **Autorización del monto de caja chica**

El gerente administrativo de AGEXPORT autorizará el monto de la caja chica de conformidad con las disposiciones del organismo internacional.

- **Monto máximo para compras por caja chica**

Se pueden efectuar compras menores, que no sean recurrentes, por medio de caja chica por un monto máximo de Q700.00 no siendo necesaria la presentación de proformas y/o solicitudes de compra.

- **Adjudicación y erogación del gasto**

La adjudicación y erogación del gasto por medio de caja chica queda implícito con la firma de aceptación de la administradora del proyecto al reverso de la factura.

- **Asignación de efectivo**

La asistente contable IV, otorga el efectivo a los solicitantes para compras menores mediante vale debidamente firmado el cual debe de liquidarse con los respectivos comprobantes (documentos) dentro de los dos (02) días hábiles siguientes de haberse entregado el efectivo, debiéndose devolver el original al solicitante. (Ver política de caja chica – AGEXPORT)

Política del procedimiento caja chica

- **Reintegro de caja chica**

La asistente contable IV mediante formulario de liquidación de caja chica establecido en la política de caja chica, liquidará los gastos pagados, trasladando la documentación para emisión de cheque a nombre del responsable de caja chica. Todas las facturas anexadas deben llevar el sello con la leyenda “Pagado con caja chica”.

- **Arqueo caja chica**

El coordinador de Contabilidad y finanzas debe realizar arqueos periódicos dentro del mes al encargado de caja chica verificando el buen manejo de la misma.

- **Reembolso de caja chica**

El encargado de caja chica solicitará reembolso una vez a la semana o cuando se encuentre disponible una tercera parte de los fondos, lo que suceda primero.

La política de caja chica vigente de AGEXPORT, establece los gastos a cubrir y los formatos a utilizar, por lo que dentro del procedimiento indicado se establecen las normas para el manejo del mismo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

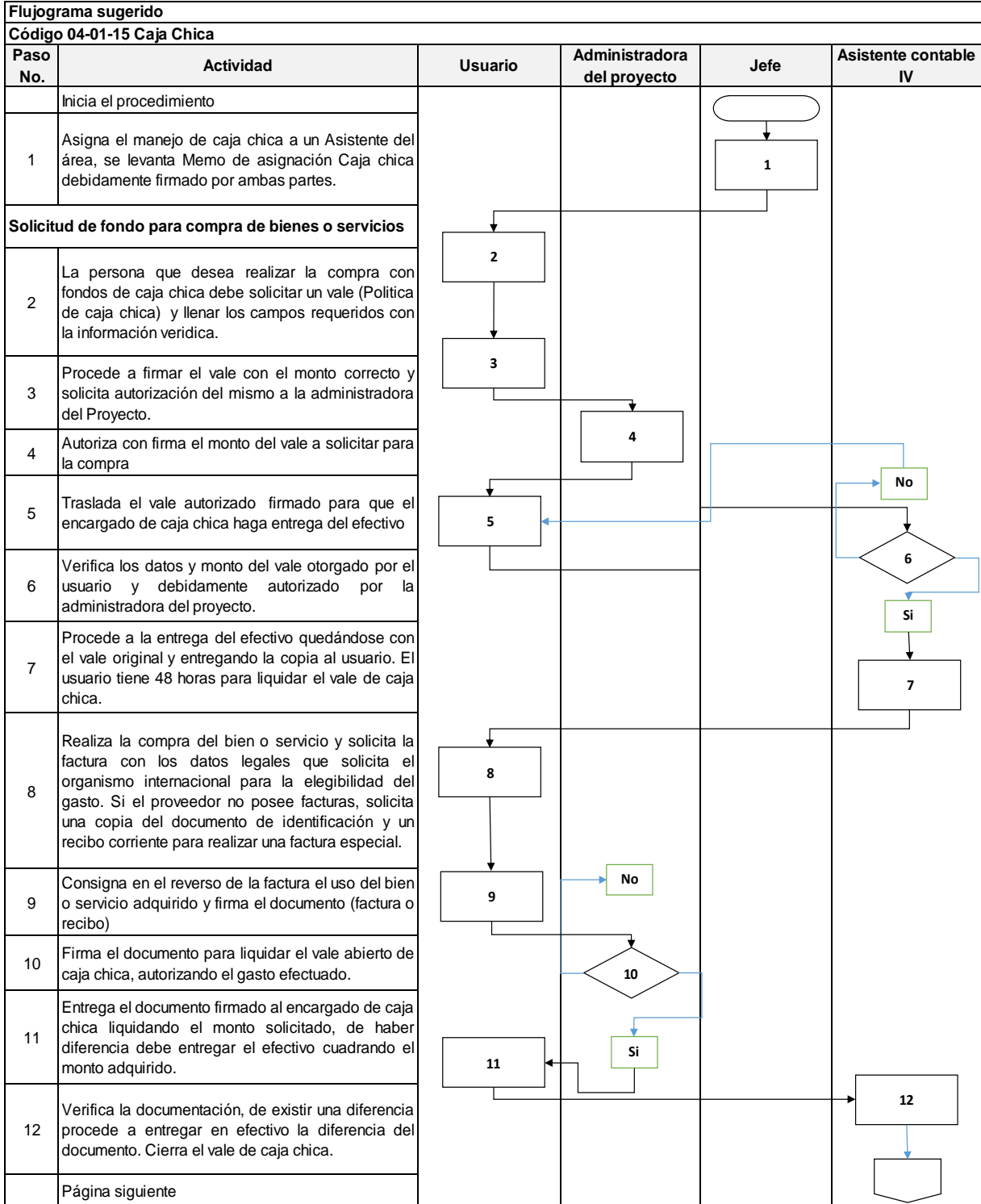
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 04-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

17 de 49



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

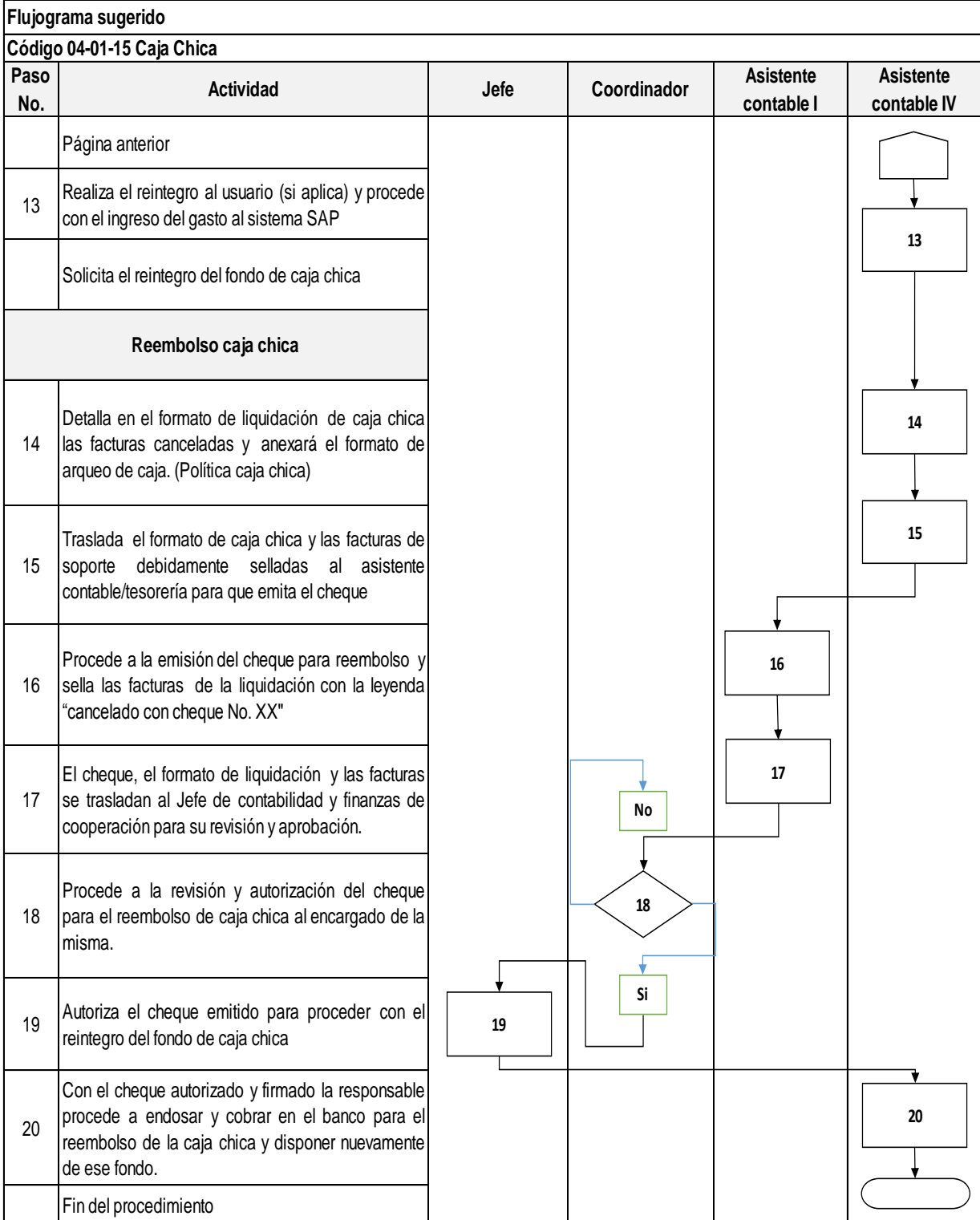
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 04-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

18 de 49



Procedimiento financiero

Código 05-01-15

CONCILIACIONES BANCARIAS

La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

La conciliación bancaria no es un registro contable, sino una herramienta de control interno del efectivo. Para el manejo de fondos de organismos internacionales debe realizarse mensualmente la conciliación bancaria de las cuentas bancarias que se disponga.

Política del procedimiento conciliaciones bancarias

- **Fechas elaboración de conciliaciones bancarias**

Las conciliaciones deberán realizarse los primeros 05 días del siguiente mes a conciliar. Deberá conciliarse en el sistema (SAP)

- **Cheques no cobrados**

El tiempo máximo que puede estar un cheque sin cobrar es de 02 meses, el encargado de tesorería (asistente contable I) debe dar seguimiento para el pago y cobro del cheque.

- **Estructura y contenido de la conciliación bancaria**

Encabezado

El contenido del encabezado de la conciliación bancaria debe ser:

- Nombre de la empresa o razón social.
- Nombre del documento
- Fecha a la cual se está elaborando el documento.
- Nombre del Banco y número de la cuenta a conciliar.
- Nombre de la persona que elabora el documento.

Cuerpo

Se debe bajar el extracto (datos) en el sistema SAP y conciliar con el estado de cuenta bancario. En esta parte de es donde se mostrarán todas las diferencias que puedan existir entre los dos saldos.

Pie del documento

Al final de la conciliación bancaria deben aparecer las rúbricas del autor de la conciliación, la persona que la conforma y las necesarias para mantener un eficiente control interno.

La conciliación bancaria deben integrarse del estado de cuenta bancario proporcionado por el banco (según sea la moneda), el reporte del sistema SAP de los registros en la cuenta bancarias y el listado de cheques en circulación.

- **Autorización de conciliaciones bancarias**

Las conciliaciones deben llevar debidamente el nombre y rúbrica del jefe de contabilidad y finanzas de cooperación y deben ser enviadas mensualmente al organismo internacional.

- **Archivo de conciliaciones bancarias**

Las conciliaciones bancarias se realizan con el estado de cuenta impreso desde las bancas electrónicas al momento de archivar debe incluirse el estado de cuenta bancario en original (se reemplaza el estado de cuenta electrónico), se mutilan los cheques cobrados y se archiva junto al auxiliar del banco revisado y aprobado. Las conciliaciones bancarias de cuentas de organismos internacionales deberán permanecer archivadas con los cheques cobrados y mutilados según el tiempo que establezca el organismo internacional o de no indicarse se tomarán 10 años en archivo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 05-01-15

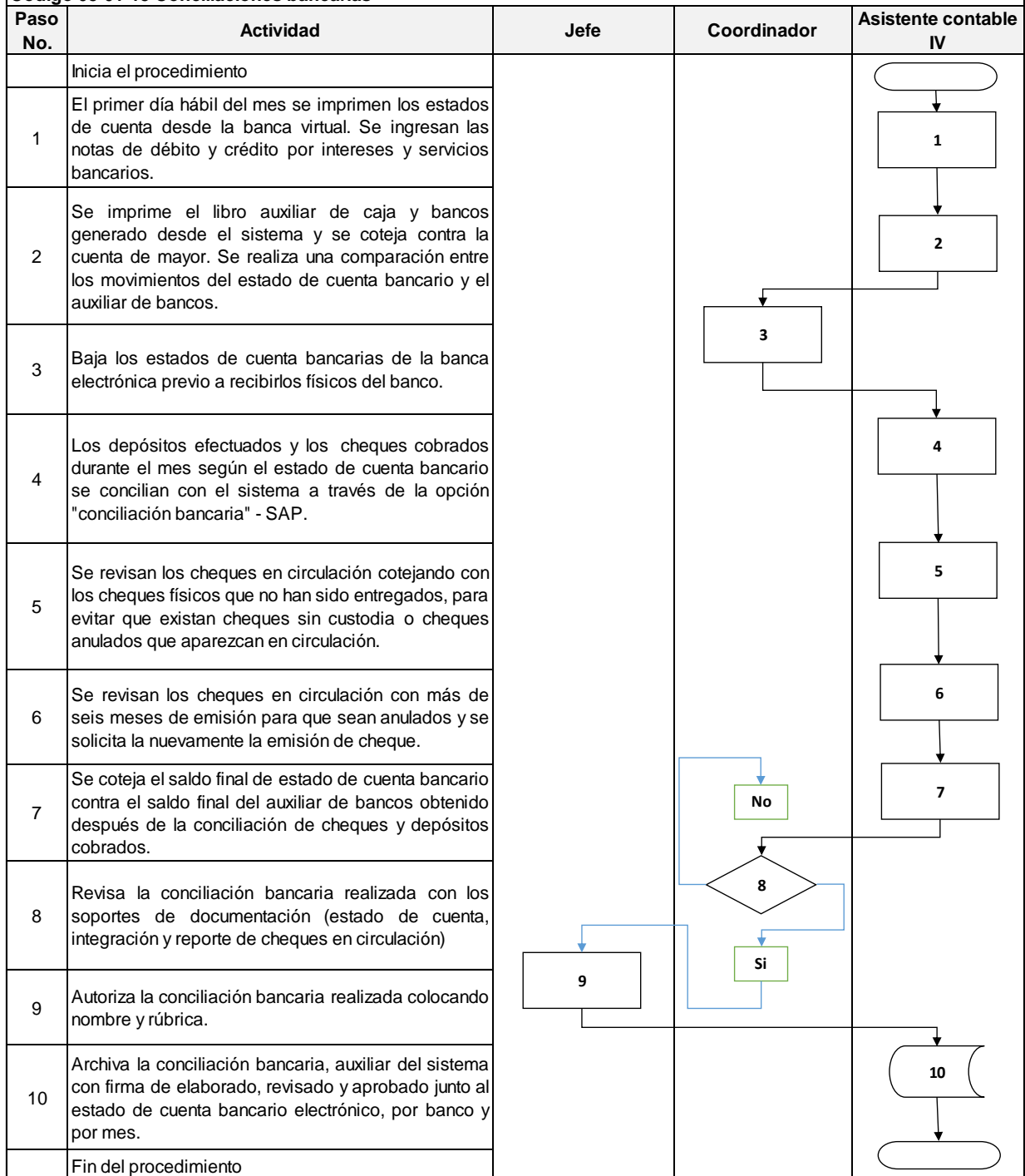
AGEXPORT

VERSIÓN N°1

22 de 49

Flujograma sugerido

Código 05-01-15 Conciliaciones bancarias



Procedimiento financiero

Código 06-01-15

CONCILIACIÓN DE FONDOS RECIBIDOS, APROBADOS Y POR APROBAR

Este procedimiento abarca los fondos que se concilian con el organismo internacional en un periodo determinado, se involucra el tipo de cambio que el organismo internacional coloque y no pueden existir diferencias en la conciliación.

Fondos recibidos: son los fondos que se reciben del organismo internacional para la ejecución de gastos en un periodo determinado.

Fondos aprobados: son los fondos que el organismo internacional después de la revisión aprobó, se envían los gastos ejecutados de un periodo determinado para la aprobación del donante.

Fondos por aprobar: son los fondos que el organismo internacional aún no ha aprobado, es el reporte de los gastos de un periodo determinado que se encuentra pendiente de aprobar.

Política del procedimiento conciliación de fondos recibidos, fondos aprobados y fondos por aprobar

- **Fecha de conciliación**

La conciliación de los fondos recibidos, aprobados y por aprobar debe realizarse al cierre de mes, notificando al organismo internacional la conciliación de los mismos.

- **Tipo de cambio**

El tipo de cambio para la conciliación de fondos deberá indicarlo el organismo internacional a inicio de mes, aplicándolo para realizar la conciliación en ambas monedas (dólares y quetzales).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 06-01-15

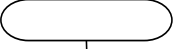
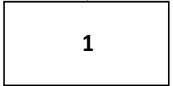
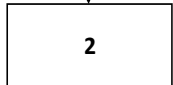

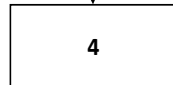
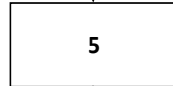
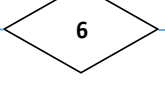
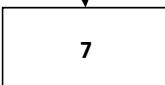
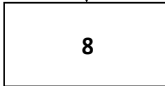
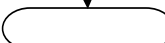
AGEXPORT

VERSIÓN N°1

25 de 49

Flujograma sugerido

Código 06-01-15 Conciliación de fondos recibidos, aprobados y por aprobar

Paso No.	Actividad	Coordinador	Asistente contable II
	Inicia el procedimiento		
1	Después de realizado el cierre del mes que corresponda se procede a realizar la conciliación de fondos correspondiente		
2	Se extrae del sistema contable SAP la integración de la cuenta de fondos recibidos, aprobados y por aprobar. (verificar nomenclatura utilizada por el área de contabilidad y finanzas de cooperación)		
3	Mensualmente el organismo internacional envía los fondos aprobados a través de una notificación de gastos aprobados, los fondos por aprobar y aprobados se verifican en sistema contable SAP		
4	Se verifica el tipo de cambio a utilizar para el cuadro de quetzales y dólares. (el tipo de cambio que indica el organismo internacional)		
5	Se procede a conciliar los fondos en ambas monedas		
6	Revisa, verifica y valida los reportes conciliados. Si existen diferencias se validan con la administración del organismo internacional para el cuadro respectivo.		
7	Los fondos que se encuentran pendientes de aprobar se proceden a dar seguimiento con el organismo internacional.		
8	De forma mensual se notifica al organismo internacional la conciliación de los fondos realizada		
	Fin del procedimiento		

Procedimiento financiero

Código 07-01-15

ANTICIPO Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS

Por anticipo de viáticos debe entenderse la suma total estimada para los gastos de viaje dentro o fuera del país que correspondan al período de la gira; así como los gastos de transporte y otros gastos menores cuando procedan.

Posteriormente a la autorización del viaje, el o los empleados deberán de liquidar el anticipo otorgado a través de la liquidación de viáticos adjuntando los documentos que soporten dicho gasto.

El desarrollo de este procedimiento está relacionado y deberá cumplir con las siguientes políticas:

- Política de viáticos locales
- Política de viáticos internacionales

Política del procedimiento anticipo y liquidación de viáticos

- **Gastos no cubiertos**

Los gastos que no se pueden incluir en las liquidaciones de viáticos son:

- Bebidas alcohólicas
- Cigarrillos o cualquier tipo de narcótico
- Gastos de representación
- Atenciones
- Gastos de alimentación de acompañantes

- **Presentación de la liquidación de viáticos**

La liquidación de viáticos deberá presentarse con las facturas respectivas y en los formatos que indica la política de viáticos locales y la política de viáticos internacionales. Las facturas deben presentarse claramente con la misma tinta de lapicero y sin alteraciones.

- **Fecha de presentación de las liquidaciones**

La liquidación de viáticos nacionales e internacionales deberá presentarse a contabilidad 03 días hábiles después de concluido el viaje para su revisión y registro contable.

- **Tiempo para solicitar el anticipo de viáticos**

El anticipo de viáticos deberá solicitarse al área de Contabilidad y finanzas de cooperación 05 días hábiles previos al viaje o gira por realizar debidamente autorizado por la administradora de proyectos.

- **Uso del anticipo de viáticos otorgados**

Los anticipos de viáticos otorgados son de uso exclusivo de la persona que los solicito no se pueden cubrir viáticos a otras personas.

- **Presentación de liquidación de viáticos internacionales**

Los gastos aceptados en la liquidación de viáticos internacionales deberán ser únicamente los autorizados en el anticipo de viáticos.

- **Presentación del informe de viaje**

Debe realizar un informe de visita del viaje el cual debe estar firmado por el viajero y con el visto bueno del jefe inmediato o coordinador de la División de Desarrollo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

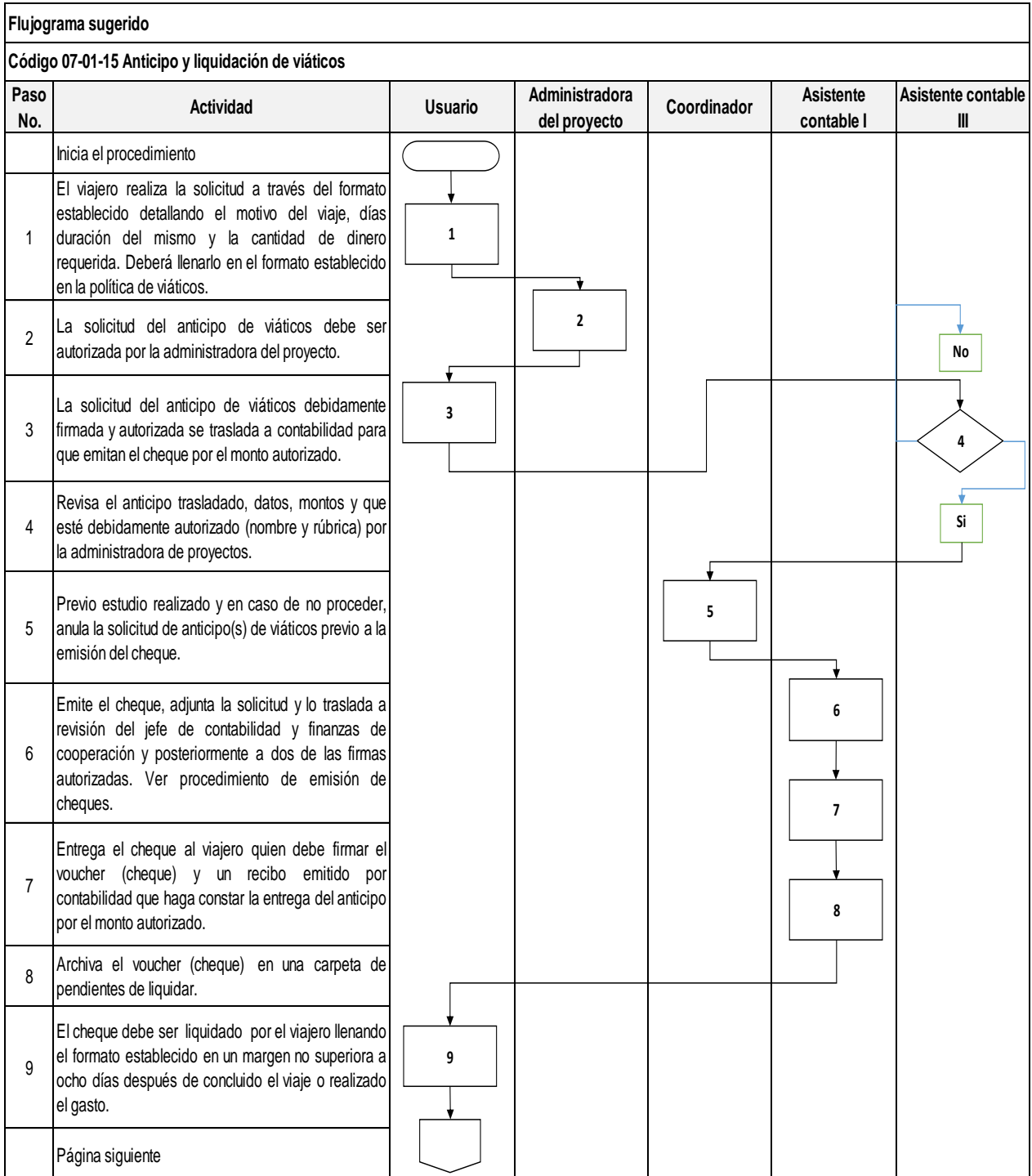
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 07-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN Nº1

29 de 49



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 06-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

30 de 49

Flujograma sugerido

Código 07-01-15 Anticipo y liquidación de viáticos

Paso No.	Actividad	Usuario	Administradora del proyecto	Coordinador	Asistente contable III
	Página anterior	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> U2[2] U2 --> U2 U2 --> U2 U2 --> A4{4} A4 -- Si --> U2 A4 -- No --> A4 A4 --> C2[2] C2 --> C2 C2 --> C4{4} C4 -- Si --> C2 C4 -- No --> C4 C4 --> A4[4] A4 --> End([Fin]) </pre>			
1	El viajero del anticipo solicita las facturas con el nombre y el número de identificación tributaria según los requerimientos establecidos en el convenio de cada proyecto por los organismos internacionales para realizar la liquidación del anticipo otorgado.				
2	Organiza la documentación (facturas) en orden cronológico y los consigna en el formato autorizado para liquidación de viáticos con una pequeña descripción del gasto. (según se especifica en la política de viáticos). Las facturas deben ser entregadas en un plazo máximo de 05 días después de finalizado el viaje o la compra.				
3	Realiza informe de viaje, es el reporte de las actividades que se realizaron en la gira éste debe adjuntarse a la liquidación de viáticos				
4	Autoriza los gastos realizados en la liquidación de viáticos previo a trasladar al área de contabilidad para su registro.				
5	Si existe diferencia entre el anticipo recibido y los gastos liquidados debe rembolsar el efectivo depositándolo en la cuenta bancaria del proyecto, y entregar la boleta de depósito original en conjunto con la liquidación.				
6	Revisa la liquidación de viáticos y registra el asiento contable en el sistema contable SAP.				
7	Autoriza el registro contable de la liquidación de viáticos. Si la liquidación sobrepasa el anticipo otorgado debe reintegrarse al usuario emitiendo cheque por la diferencia.				
8	Cierra el anticipo otorgado al usuario y archiva el registro de la liquidación de viáticos				
	Fin del procedimiento				

Procedimiento financiero

Código 08-01-15

IMPUESTOS

Para los fondos que se administran y ejecutan con recursos de organismos internacionales dentro de la Asociación guatemalteca de exportadores están afectos a la retención del impuesto sobre la renta (I.S.R.) según aplique el régimen en el que se encuentra el proveedor y se encuentran exentos del impuesto al valor agregado (I.V.A.). Las exenciones del impuesto al valor agregado emitidas son autorizadas por el organismo internacional.

Política del procedimiento impuesto

- **Exenciones emitidas**

Se procederá a emitir exención del impuesto al valor agregado a aquellas facturas que excedan o igual a ochocientos noventa quetzales (Q890.00) las facturas por montos menores a esta cantidad no se emitirán exención. El organismo internacional proporcionará los accesos y los usuarios para emitir las exenciones.

- **Autorización de las exenciones emitidas**

Las exenciones emitidas serán aprobadas únicamente por el organismo internacional que proporcionó los fondos para la administración y ejecución de proyectos, éstas deberán ser enviadas junto a la factura afectada.

- **Emisión de retenciones**

El encargado de caja AGEXPORT es la responsable por la emisión de retenciones del impuesto sobre la renta, verificando previamente el régimen en el que se encuentra el proveedor.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 08-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

33 de 49

- **Integración de impuestos**

Los impuestos deberán ser integrados y presentados dentro de los 02 días hábiles del mes siguiente, debidamente aprobados por el jefe de Contabilidad y finanzas de cooperación.

- **Recepción del impuesto sobre la renta por el proveedor**

El área de contabilidad y finanzas de cooperación al realizar la integración de retenciones debe verificar que las mismas hayan sido entregadas a la persona que corresponde.

- **Integración impuesto sobre la renta**

El área de contabilidad AGEXPORT es la encargada de consolidar el impuesto sobre la renta (I.S.R.) y pago del mismo, debiendo entregar integrado los impuestos retenidos y transfiriendo (pagando) el monto del mismo.

Los proyectos se encuentran sujetos a la legislación guatemalteca.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

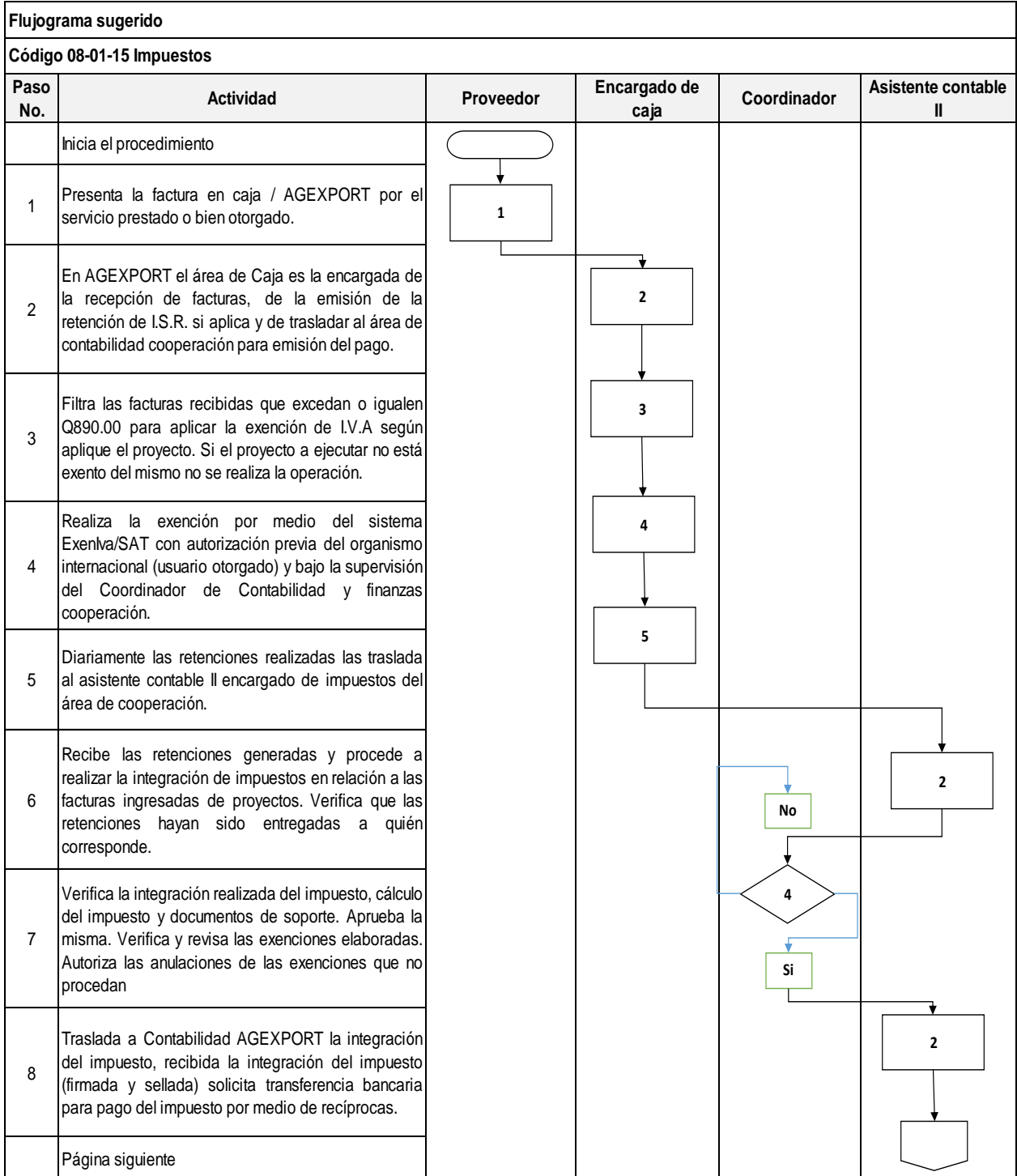
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 08-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

34 de 49



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

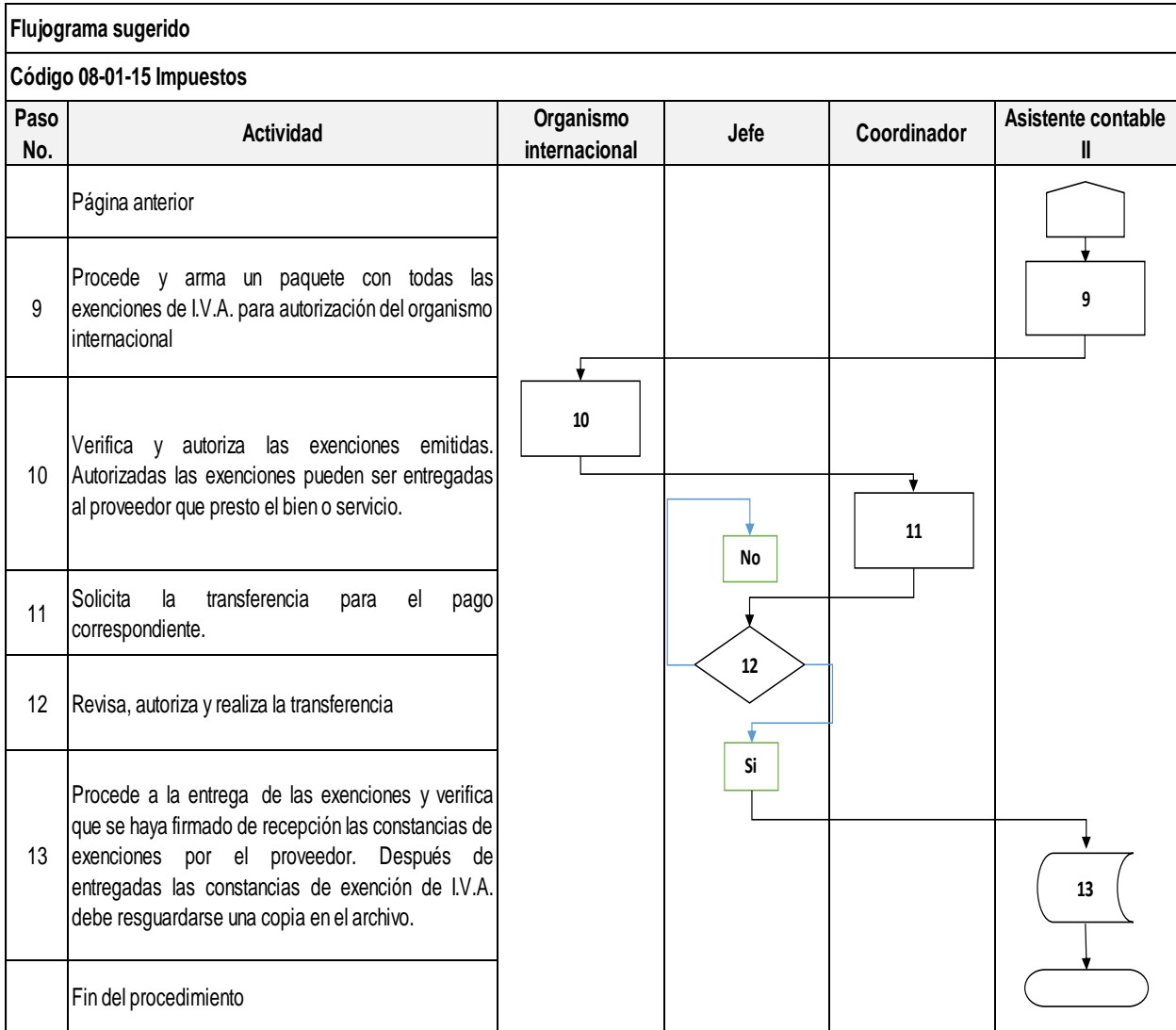
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 08-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN Nº1

35 de 49



Procedimiento financiero

Código 09-01-15

EMISIÓN DE PAGO A PROVEEDORES

Las compras que se realizan para proyectos de la División de Desarrollo son los bienes y/o servicios que se adquieren para el desarrollo de las actividades diarias de trabajo y cumplimiento de los objetivos fijados con el organismo internacional.

Cuando sea requerido por el proyecto cooperante, las reglas y normas de adquisición específicos de los donantes deben de seguirse como suplementos a las políticas de AGEXPORT. En los casos en los que los requerimientos de los donantes son menores que los establecidos en las políticas, se deben de seguir las políticas de AGEXPORT.

Una solicitud de pedido completa y aprobada constituye la autoridad para que el departamento de compras inicie el proceso de adquisición del bien o servicio.

El desarrollo de este procedimiento está relacionado y deberá cumplir con la siguiente política:

- Política de compras

Política del procedimiento emisión de pago a proveedores

- **Emisión de cheques**

Todos los cheques que se emitan con recursos de organismos internacionales deben ser a favor del proveedor adjudicado. Queda terminantemente prohibida la emisión de cheques al portador.

- **Documentación para emisión de pago**

El área de contabilidad y finanzas de cooperación debe registrar el gasto, con la factura, orden de compra, contraseña y documentos adicionales.

- **Registro del gasto**

La codificación de la partida del gasto es responsabilidad del asistente contable I encargado de tesorería. Efectuará las correcciones contables cuando el caso lo amerite.

- **Tiempo de cobro**

El cheque inherente a una compra que pase el mes calendario y no sea retirado por el proveedor (cobrado), debe ser anulado. Su reposición debe ser a requerimiento del beneficiario.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 09-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

38 de 49

- **Transferencia de fondos**

Para emisión del pago por medio de transferencia bancaria el área debe tomarse en cuenta:

Cuenta bancaria del proveedor: la cuenta bancaria debe ser del mismo banco del cual se emitirá su pago (cuenta bancaria del organismo internacional)

Solicitud de transferencia: para el pago debe emitir una nota de solicitud de transferencia para pago, con el número y nombre de cuenta bancaria del proveedor a la que se debe de transferir los fondos.

Autorización: la gerencia administrativa debe autorizar las transferencias de las cuentas bancarias del organismo internacional.

- **Archivo**

El área de contabilidad y finanzas de cooperación debe mantener el archivo físico de los proceso de compra que soportan el pago realizado al proveedor.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 09-01-15


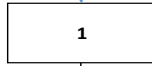
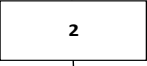
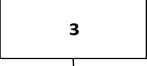
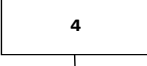

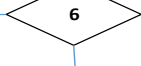
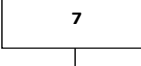
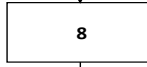
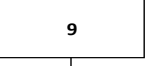
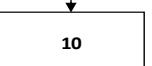
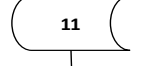

AGEXPORT

VERSIÓN Nº1

39 de 49

Flujograma sugerido

Código 09-01-15 Emisión pago a proveedores

Paso No.	Actividad	Encargado de caja	Coordinador	Asistente contable I
	Inicia el procedimiento			
1	El área de caja es la encargada de la recepción de facturas, de la emisión de la retención de I.S.R. si aplica y de trasladar al área de contabilidad cooperación para emisión del pago.			
2	Revisa el archivo de cuenta por pagar en sistema contable SAP y clasifica las facturas recibidas por el encargado de caja para emitir cheque de pago a proveedores.			
3	Programa y clasifica los pagos según corresponda: emisión de cheque voucher, transferencia electrónica o giro bancario.			
4	Procede a la emisión del cheque en el sistema contable y se adjunta toda la documentación correspondiente según política de compras. Toda factura debe sellarla con la leyenda "Pagado con cheque No. ___"			
5	Se traslada el cheque con sus soportes para revisión del jefe de contabilidad y finanzas de cooperación y posteriormente se traslada a las de las firmas autorizadas (gerente administrativo y contralora de cuentas AGEXPORT)			
6	Revisa documentación de soportes, correcta emisión del pago, retenciones de impuestos y solicita firmas autorizadas (gerente administrativo y contralora de cuentas AGEXPORT)			
7	Realiza la carga de cheques en el banco correspondiente o bien la transferencia bancaria al proveedor interno o del exterior. Procede a la entrega de los cheques autorizados al encargado de tesorería para el pago a proveedores.			
8	Los cheques firmados son trasladados al encargado de caja en AGEXPORT para su pago. Todos los cheques entregados deben ser anotados en la hoja de control de cheques.			
9	El pago a proveedores se realiza los días Lunes contra entrega de la contraseña de pago emitida en caja cuando se recibe la factura y firma de recibido en el voucher. (datos completos)			
10	Los vouchers de cheques pagados y en circulación se devuelven a contabilidad anotados en el control de cheques entregados. Los cheques pagados incluyen las contraseñas emitidas y firma de recibido.			
11	Los cheques pagados se archivan en orden correlativo, compaginando la contraseña y el recibo de caja. Los cheques que no fueron cobrados se les dan seguimiento llamando al proveedor y que se presente a recoger el mismo.			
	Fin del procedimiento			

Procedimiento financiero

Código 10-01-15

COMPRA DE ACTIVOS

Los activos fijos son aquellos bienes con una vida útil determinada, debido al desgaste que sufren a través del tiempo y el uso.

Su importancia radica en la calidad de los bienes para poder realizar las actividades del programa de encadenamientos empresariales en donde se desarrollan los proyectos con recursos de organismos internacionales, estos activos son cargados directamente al gasto por lo cual no sufren ninguna depreciación.

El desarrollo de este procedimiento está relacionado y deberá cumplir con la siguiente política:

- Política de compras
Especificaciones técnicas para la adquisición de activos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 10-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

41 de 49

Política del procedimiento compra de activos

- **Encargados de ingresar las compras**

Las compras serán validadas y procesadas por los departamentos:

Tipo de Compra	Especificaciones técnicas elaboradas/revisadas por:
Equipo de cómputo, video y fotografía	Departamento de Información y Tecnología (IT)
Mobiliario y equipo de oficina	Usuario y Departamento de Servicios Generales

- **Especificaciones de la compra de equipo**

Las compras de mobiliario y equipo de oficina, así como el equipo de cómputo se adquirirán bajo los estándares que se hayan definido en el año que se estén comprando para lo cual las especificaciones técnicas para solicitar a las compras serán elaboradas según indica la política de compras “especificaciones técnicas de software, equipo de cómputo y mobiliario y equipo”

- **Responsable del activo**

Al realizar la compra del activo en el momento de la entrega al usuario del mismo deberá firmar la tarjeta de responsabilidad emitida por el área de contabilidad y finanzas de cooperación.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

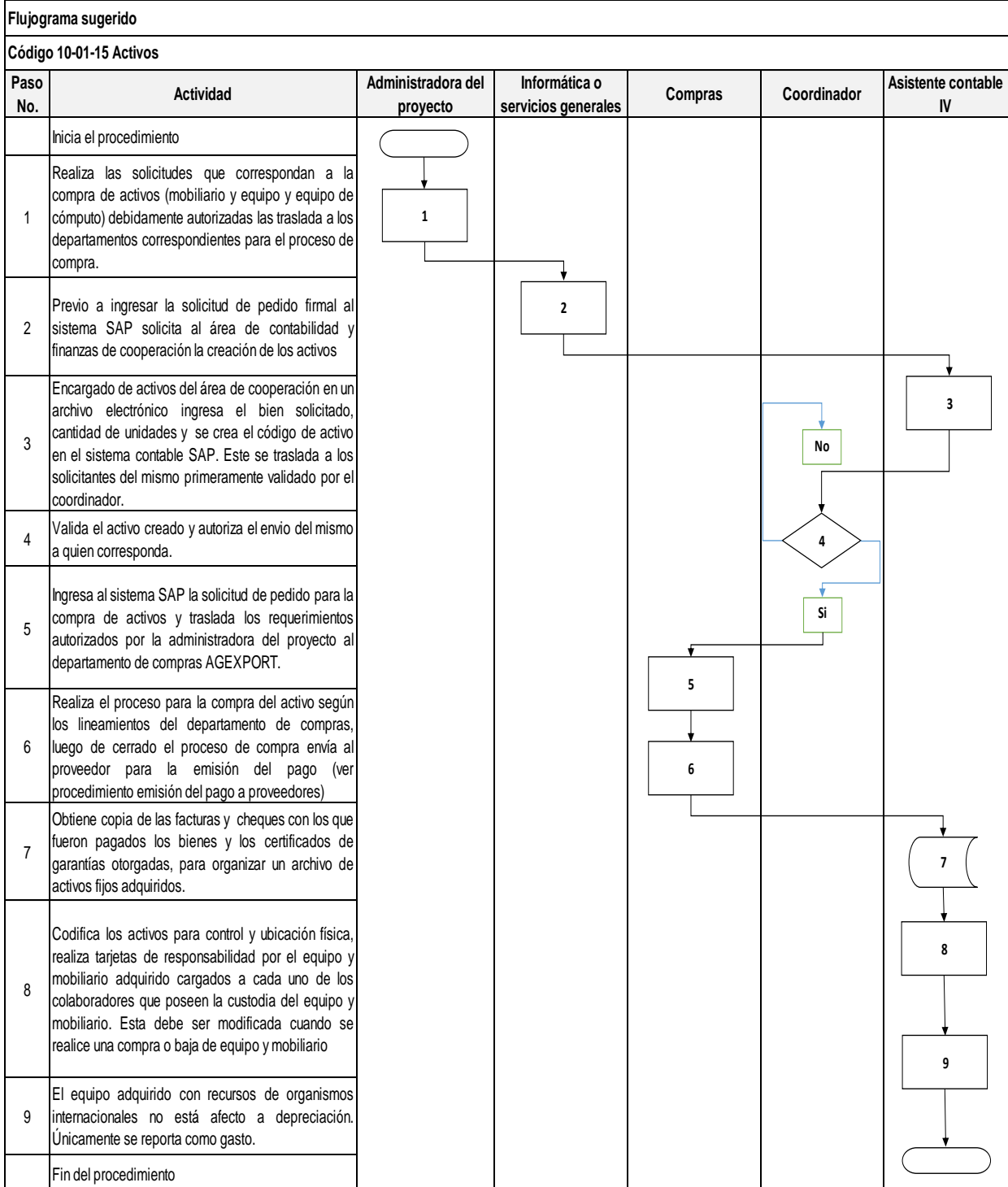
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 10-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN Nº1

42 de 49



Procedimiento financiero

Código 11-01-15

ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son los informes que se generan en el área de Contabilidad y finanzas de cooperación para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta el proyecto en ejecución en una fecha o periodo determinado.

Los estados financieros se generan mensualmente y se integra cada uno de los rubros.

Actividades para la emisión de estados financieros:

Emisión de estados financieros

Realización de cuadros generales

- Estado de posición financiera
- Cuadre e impresión de los estados financieros en el sistema SAP
- Listado de gastos incurridos en el mes

Autorización de estados financieros

Integraciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

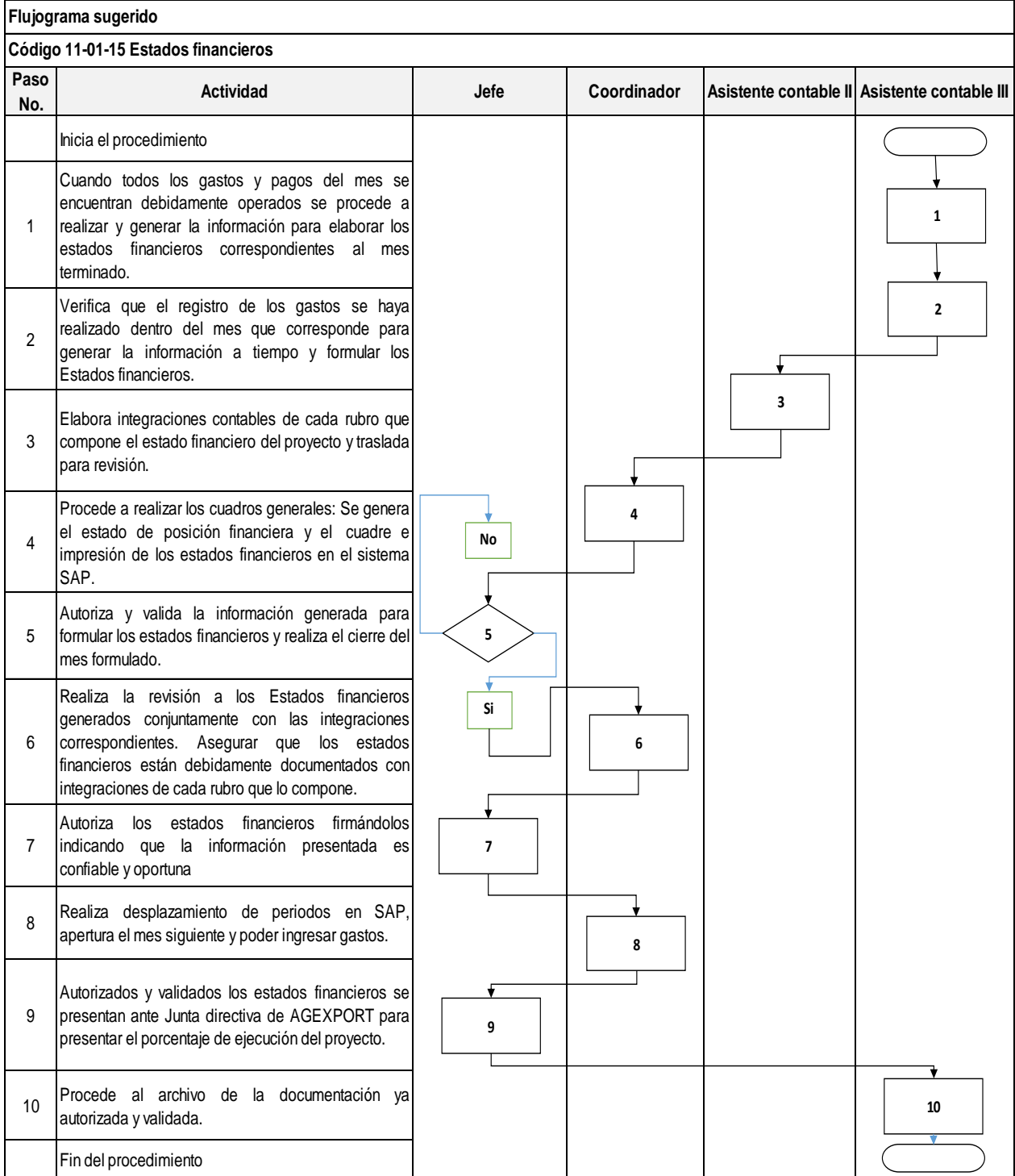
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 11-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

44 de 49



Procedimiento financiero

Código 12-01-15

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Dentro del proyecto se establece el presupuesto de los gastos a incurrir en un periodo determinado, dentro de este se establece un presupuesto mensual.

Mensualmente se da seguimiento a la ejecución presupuestaria, los ingresos que se tienen presupuestados ejecutar dentro del periodo y los gastos que se realizaron dentro del mismo periodo.

El porcentaje de ejecución del proyecto debe ser el 100% de gastos, se debe dar seguimiento al mismo para cumplir con lo proyecta ante el organismo internacional.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

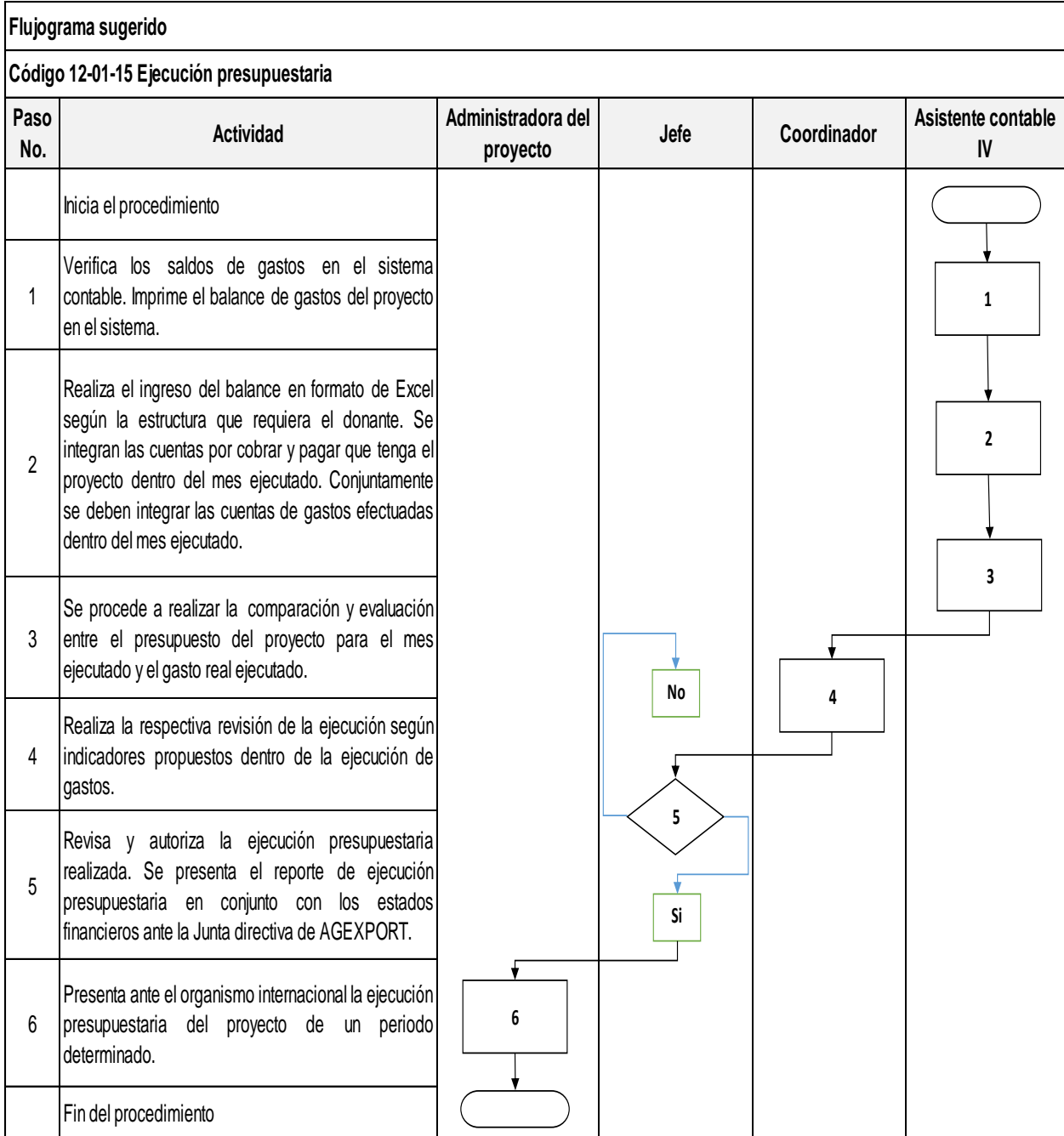
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 12-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

46 de 49



Procedimiento financiero

Código 13-01-15

LIQUIDACIÓN DEL PROYECTO

Según el convenio que se firma al inicio del proyecto se establece el tiempo en que estará vigente el mismo, en la fecha del cierre del proyecto están involucradas todas las áreas involucradas en procedimientos financieros.

Se deben de entregar los reportes correspondientes y las integraciones de cada cuenta del rubro de los estados financieros. Respecto a los activos adquiridos con recursos de organismos internacionales es por indicación del donante si estos son donados a la institución o deben ser devueltos al organismo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

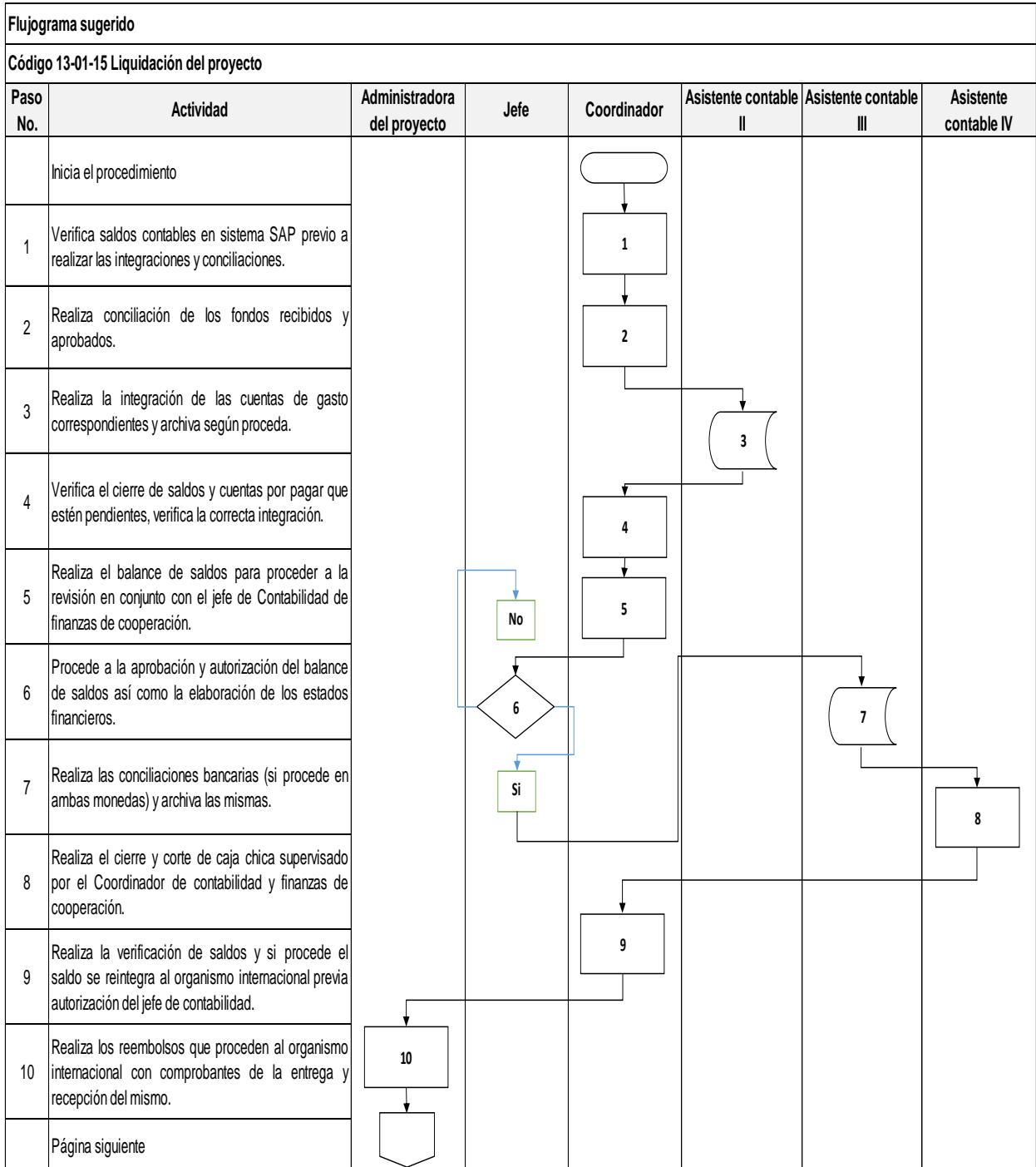
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 13-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

48 de 49



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

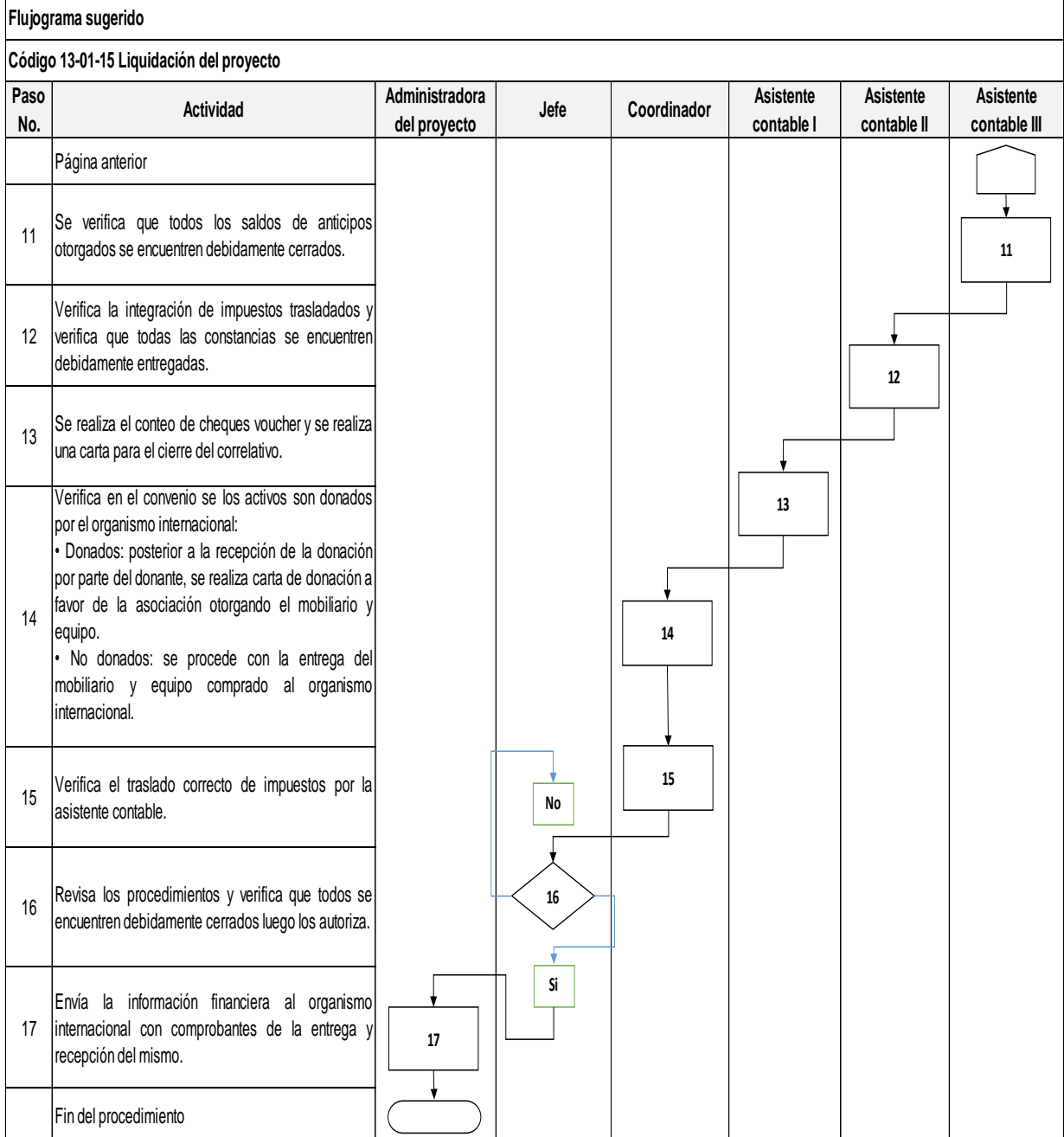
Contabilidad y Finanzas de Cooperación

Código: 13-01-15

AGEXPORT

VERSIÓN N°1

49 de 49



Ventajas de la implementación

- **Manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales**

La presente investigación, estableció trece procedimientos financieros para el departamento de Contabilidad y finanzas de cooperación, compilados en el manual anterior, lo cual permitió una estandarización y sistematización de los procesos de forma uniforme, dando como resultado procedimientos financieros eficientes, para una adecuada administración de fondos y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales para la Asociación guatemalteca de exportadores a través de la División de Desarrollo.

A continuación se detallan los resultados a obtener al implementar el manual:

- Se tienen todos los procesos dentro de un solo manual de procedimientos financieros, evitando de esta manera que los procedimientos se encuentren aislados en cuanto al manejo de fondos.
- Se evitó la duplicidad en los procesos como la integración de cuentas, registro de gasto, pago de caja chica, conciliaciones bancarias, constancias de exención de I.V.A., registro de liquidación de viáticos, entre otros.
- Se mejoraron los tiempos de realización de las integraciones de cuentas y elaboración de los estados financieros, para la presentación de información financiera eficiente.
- Información financiera fiable a través de procedimientos estandarizados y sistematizados establecidos en este manual. Evitando que se realicen ajustes de auditoría interna y externa.

Lo anterior crea una apertura al incremento de donaciones de organismos internacionales por la transparencia de la información y sistematización de la misma, en la administración y ejecución de proyectos, por parte del Programa de encadenamientos empresariales de la Asociación guatemalteca de exportadores.

CONCLUSIONES

1. Los hallazgos encontrados en la evaluación realizada en el área financiera al departamento de contabilidad y finanzas de proyectos, comprueban la hipótesis ya que los procedimientos financieros establecidos para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales de la Asociación guatemalteca de exportadores, no son aplicados de forma uniforme y constante, lo que genera heterogeneidad en los procedimientos financieros, duplicidad en los procesos, deficiencias en la presentación de información financiera y ajustes de auditoría al final del periodo.
2. La Asociación guatemalteca de exportadores a través de la División de Desarrollo y su Programa de encadenamientos empresariales constituyen una base sólida de apoyo a las exportaciones en Guatemala, dada la importancia que esta tiene en relación con las donaciones que recibe de organismos internacionales para la ejecución de proyectos en distintos departamentos del país enfocándose en diversos ámbitos promoviendo el desarrollo de Guatemala.
3. Las deficiencias en la presentación de la información financiera en la administración y ejecución de proyectos se deriva de la inexistencia de un manual de procedimientos financieros sólidos y consolidados en el área financiera de proyectos de la Asociación guatemalteca de exportadores.
4. Con la elaboración de un Manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos internacionales para la Asociación guatemalteca de exportadores acorde a sus necesidades se logra regular y estandarizar procedimientos financieros observados en el área financiera de proyectos con el objeto de que esta evite duplicidad en los procesos y complejidad en los procedimientos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el manual de procedimientos financieros para la administración y ejecución de proyectos con recursos de organismos Internacionales en la Asociación guatemalteca de exportadores, permitiendo determinar con eficiencia y eficacia los procesos necesarios y oportunos, regularizando y estandarizando procedimientos financieros aplicables a la administración y ejecución de proyectos permitiendo el alcance de los objetivos de la entidad y la presentación de información financiera integra y fiable.
2. El área financiera de proyectos debe poner en marcha la implementación de este documento con la asesoría adecuada de un Contador Público y Auditor, que ayude a establecer el procedimiento para dicho trabajo y así materializar los resultados propuestos por el área financiera de proyectos.
3. Realizar la inducción adecuada a todo el personal del área financiera de proyectos al momento de la implementación del manual de procedimientos financieros, esto con el fin de que expresen oportunamente dudas o comentarios para beneficio de todos los que tendrán a su cargo aplicarlo.
4. Supervisar y actualizar constantemente este manual de procedimientos financieros ya que es una guía para el personal del área financiera de proyectos y que este pueda ofrecer una correcta asesoría, y la aplicación de este refleje eficiencia y eficacia en los resultados, los cuales se podrán observar en los informes de información financiera confiable y oportuna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. 3 de marzo 1985. Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993. Páginas 57.
2. Congreso de la República de Guatemala. 2012. Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, y sus reformas. Guatemala. Páginas 90.
3. Congreso de la República de Guatemala. 1997. Ley del organismo Ejecutivo Decreto 114-97. Guatemala.
4. Congreso de la República de Guatemala. 1992. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto 27-92, y sus reformas. Guatemala. Páginas 52.
5. Erossa Martin, Victoria E. 2009. Proyectos de Inversión en Ingeniería. (Su Metodología). México. 152 páginas
6. FRANKLIN F. Benjamín / GÓMEZ CEJA, Guillermo. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS: Un enfoque Competitivo. México D.F. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. 2002. 385 págs.
7. Libro de Oro. Única edición Conmemorativa del 30 aniversario de AGEXPORT. Año 2012 161 páginas.
8. Pérez Serrano, G. (1999). Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos. Madrid, España: Narcea. 962 Páginas
9. Piñola Ortiz, Gabriel A. 2010. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. Octava Edición. Guatemala. 86 Páginas.

1. Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos. 3ra Edición. Año 1998 – McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá D.C. Colombia. 399 Páginas.
2. Zea Sandoval, Miguel Ángel; Castro Monterroso, Héctor Santiago. Curso departamental en Formulación y Evaluación de Proyectos. Segunda Edición. Guatemala. Impresa, Febrero Año 1999. 195 Páginas.

Webgrafia

3. AGEXPORT (en línea). Consultado el 31 de enero 2015. Disponible en: <http://export.com.gt/>
4. AGEXPORT- ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR (en línea). Consultado el 06 de febrero 2015. Disponible en: <http://export.com.gt/>
5. Cantú A. y J. L. Moreno. Redacción y presentación de informes técnicos. (en línea). Consultado el 3 de febrero de 2015. Disponible en: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5z4etvRDlicJ:www.fing.uncu.edu.ar/catedras/practica_prof_sup/archivos/informes_tecnicos.pdf+Redacción+y+presentación+de+informes+técnicos.&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESgGNgqlllletnhqoQYNIBliDkocjzD26W
6. Encadenamientos Empresariales (en línea). Consultado el 31 de Enero 2015. Disponible en: <http://www.encadenamientoempresariales.com/Portal/Home.aspx?tabid=1>
7. Gestión de proyectos. (en línea). Consultada 05 de febrero 2015. Disponible en: http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos

8. La cooperación internacional en la coyuntura de la política exterior de la administración. (en línea). Consultada 02 marzo 2015. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/arias-sanchez/arias-sanchez.shtml>
9. Organismo Internacional. (en línea). Consultada 30 de enero 2015. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Organismo_internacional
10. Secretaría Permanente del Grupo de Coordinación de la Cooperación. (en línea). Consultada 04 de enero 2015. Disponible en: www.g13.org.gt
11. USAID (La Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional, GT). (en línea). Consultada 30 de enero 2015. Disponible en: <http://spanish.guatemala.usembassy.gov/usaaid.html>