

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“EL ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN TURÍSTICA EN  
VIAS DE MODERNIZACIÓN EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**LIDIA SINCAL LOPEZ**

**Previo a conferírsele el Título de**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**En el grado Académico de**

**LICENCIADA**

**Guatemala, julio de 2007**

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Canton Lee Villela
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal Quinto:	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN  
PRIVADO DE ÁREAS PRACTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto García Alvarez
Contabilidad	Lic. Pedro Rolando Brol Liuti
Auditoría	Lic. Mibzar Amos Castañón Orozco

Julio Hernán Oliva Juárez  
Contador Público y Auditor  
Colegiado 4168

Guatemala, 24 de Febrero del 2003

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

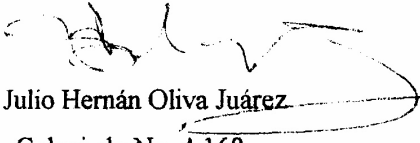
Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emitido por la Decanatura he procedido a la revisión del trabajo de tesis titulado: **“EL ROL DE LA AUDITORIA INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN TURÍSTICA EN VIAS DE MODERNIZACION EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**.

En mi opinión, el presente trabajo de tesis reúne los requisitos necesarios para que sea aceptado para su discusión en el examen general privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente,



Lic. Julio Hernán Oliva Juárez

Colegiado No. 4,168

Auditoría, Asesoría Contable, Administrativa y Financiera

16 Avenida 2-77 Rivera del Río Zona 13, Tel: 629-0799 597-5685

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIEZ DE JULIO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.4 del Acta 15-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de julio de 2007, se conoció el Acta AUDITORIA 055-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de abril de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "EL ROL DE LA AUDITORIA INTERNA EN UNA INSTITUCION TURISTICA EN VIAS DE MODERNIZACION EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante LIDIA SINCAL LOPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROZANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **DEDICATORIA**

- A Dios:** Por guiar mi camino y ayudarme a alcanzar este triunfo.
- A mis Padres:** Adrián Sincal Ajú  
Apolinaria López
- Agradeciéndoles sus esfuerzos, apoyo y confianza incondicional y que este triunfo sea muestra de ello.
- A:** La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Escuela de Contaduría Pública y Auditoría.
- Mi agradecimiento a:** Lic. Julio Hernán Oliva Juárez  
Por su valiosa colaboración en el desarrollo de este trabajo.

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### INSTITUCIÓN TURÍSTICA

#### DE UNA ENTIDAD ESTATAL DEDICADA A LA ACTIVIDAD DE TURISMO

1. Historia del Turismo en Guatemala.....	01
1.1 Antecedentes.....	01
1.2 Historia de la Publicidad y Promoción Turística.....	03
1.2.1 Publicidad Turística.....	04
1.3 Turismo Emisor.....	07
1.4 Turismo Receptivo.....	08
1.5 Estadística Turística.....	09
1.6 Hotelería.....	12
1.7 Agencias de Viaje.....	14
1.8 Empresas de Transporte Turístico.....	15
1.9 Establecimientos comerciales dedicados al expendio de productos típicos.....	15
1.10 Empresas comerciales de información, propaganda y publicidad turística.....	15
1.11 Publicidad y Propaganda Turística.....	16
1.12 Centros de Recreación Turística.....	16

### CAPÍTULO II

#### ASPECTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FISCAL EN UNA INSTITUCIÓN TURÍSTICA EN VÍAS DE MODERNIZACIÓN EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2. Planeación.....	17
2.1 Definición.....	17
2.1.1 Objetivo.....	17
2.1.2 Políticas.....	18
2.1.3 Presupuestos .....	18

<b>2.2</b>	Organización.....	19
	<b>2.2.1</b> División del trabajo.....	21
	<b>2.2.2</b> Departamentalización .....	21
	<b>2.2.3</b> Jerarquía.....	21
	<b>2.2.4</b> Coordinación.....	21
<b>2.3</b>	Integración de personal.....	22
	<b>2.3.1</b> Método de evaluación del desempeño.....	23
	<b>2.3.2</b> Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal.....	24
	<b>2.3.3</b> Modelo del método de evaluación del desempeño.....	25
	<b>2.3.4</b> Procedimiento programa de capacitación y desarrollo del personal.....	26
<b>2.4</b>	Dirección.....	27
<b>2.5</b>	Control.....	28
<b>2.6</b>	Sistema Contable de la Institución.....	28
	<b>2.6.1</b> Plan de Cuentas .....	29
<b>2.7</b>	Normas Internacionales de Contabilidad.....	33
<b>2.8</b>	Fiscalización del funcionamiento del Sistema Contable.....	35
	<b>2.8.1</b> Sistematización Contable.....	35
	<b>2.8.2</b> Procedimientos de control del inventario de materiales y textos.....	36
	<b>2.8.3</b> Procedimientos para fondos en traslado.....	37
<b>2.9</b>	Ejecución presupuestaria y su proceso contable.....	39
<b>2.10</b>	Proceso de conversión de los registros presupuestarios en contabilidad patrimonial.....	42
<b>2.11</b>	Relación proceso entre contabilidad y auditoría.....	45
<b>2.12</b>	Resultados del proceso contable y presupuestario.....	45
<b>2.13</b>	Estado de superávit patrimonial.....	46
<b>2.14</b>	Estado de superávit o déficit presupuestario.....	46
<b>2.15</b>	Estado de Flujo de Efectivo.....	47
<b>2.16</b>	Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).....	47
<b>2.17</b>	Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	49

**CAPÍTULO III**  
**LA AUDITORÍA INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN**  
**ESTATAL DE TURISMO**

<b>3.</b>	Conceptos básicos de la Auditoría Interna.....	52
<b>3.1</b>	Concepto.....	52
<b>3.1.1</b>	Objetivos.....	53
<b>3.1.1.2</b>	Garantizar información financiera confiable y oportuna.....	53
<b>3.1.1.3</b>	Salvaguarda de Activos.....	53
<b>3.1.1.4</b>	Promover la eficiencia operativa de la entidad.....	53
<b>3.1.1.5</b>	Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.....	54
<b>3.2</b>	Importancia.....	54
<b>3.3</b>	Propósito.....	54
<b>3.4</b>	Naturaleza de la Auditoría.....	55
<b>3.4.1</b>	Función de la Auditoría Interna.....	55
<b>3.4.2</b>	La Auditoría Interna como evaluación de control .....	55
<b>3.4.3</b>	Estructura Organizacional de la Auditoría Interna .....	55
<b>3.5</b>	Referencia Técnica para la práctica profesional en la Auditoría Interna.....	56
<b>3.5.1</b>	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.....	56
<b>3.5.2</b>	Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.....	58
<b>3.6</b>	Administración del departamento de Auditoría Interna .....	58
<b>3.6.1</b>	Proceso de Auditoría Interna .....	59
<b>3.7</b>	Generalidades de Control Interno.....	60
<b>3.7.1</b>	Control Interno en Auditoría Interna .....	60
<b>3.7.1.2</b>	Naturaleza e Importancia del Control Interno.....	60
<b>3.7.2</b>	Controles administrativo y contable.....	60
<b>3.7.3</b>	La Auditoría Interna y el entorno de Control Interno Contable.....	61
<b>3.8</b>	Responsabilidad de la Auditoría Interna para evaluar el Control Interno.....	61
<b>3.8.1</b>	Objetivos del Control Interno.....	62



<b>3.8.2</b>	Técnicas de evaluación del control interno.....	62
<b>3.9</b>	Planificación de la Auditoría Interna .....	63
<b>3.9.1</b>	Definición .....	63
<b>3.9.2</b>	Objetivos.....	63
<b>3.9.3</b>	Importancia.....	63
<b>3.9.4</b>	Responsabilidades en la Planificación.....	63
<b>3.10</b>	Normas de Auditoría Gubernamental (NAG´s).....	64
<b>3.10.1</b>	Definición .....	64
<b>3.10.2</b>	Normas Personales.....	64
<b>3.10.3</b>	Normas para la planificación de la Auditoría Gubernamental.....	64
<b>3.10.4</b>	Normas para la ejecución de la Auditoría Gubernamental.....	65
<b>3.10.5</b>	Normas para la comunicación de resultados.....	65
<b>3.10.6</b>	Normas para el Aseguramiento de Calidad de la Auditoría Gubernamental.....	65

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **EL ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN TURÍSTICA**

<b>4.</b>	Identificación.....	66
<b>4.1</b>	Estructura organizacional de la Institución de Turismo.....	68
<b>4.1.1</b>	Reseña Histórica y Base Legal.....	68
<b>4.1.2</b>	Marco Legal de la Institución de Turismo .....	70
<b>4.2</b>	Organigrama General de la Institución.....	76
<b>4.3</b>	Análisis funcional.....	89
<b>4.4</b>	Análisis procedimental.....	93
<b>4.5</b>	Análisis de relaciones.....	93
<b>4.6</b>	Análisis de facultades.....	94
<b>4.7</b>	Análisis del personal que labora en las diferentes áreas de la organización.....	95
<b>4.8</b>	Análisis de la estructura propuesta de acuerdo a los cambios funcionales a realizar.....	100

<b>4.9</b>	Presentación de Informe que contiene la formulación de hallazgos y.....	104
	recomendaciones detectadas en el presente estudio.....	104
<b>4.10</b>	Contenido Informe evaluación de la estructura organizacional de la Institución de Turismo.....	105
	Conclusiones.....	119
	Recomendaciones.....	121
	Bibliografía.....	124
	Anexos	

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue elaborado con el objetivo de dar a conocer el “Rol de la Auditoría Interna en una Institución Turística en Vías de Modernización en su Estructura Organizacional”, ya que la Organización Mundial de Turismo -OMT-, considera la impresionante evolución de la actividad turística en el ámbito mundial que sobrepasa los ingresos generados por las exportaciones de petróleo, automóviles y aparatos electrónicos, la importancia del turismo como fuente de generación de empleos e ingresos, su efecto favorable en la conservación de los patrimonios naturales y culturales, así como la alta potencialidad de Guatemala, para constituirse en un destino turístico de calidad internacional.

Al profundizar en este tema, surge la necesidad de desarrollar y fortalecer a la Institución dedicada a la actividad turística, y para lograr la eficiencia administrativa operacional es necesario realizar la modernización dentro de su estructura organizacional, enfocado hacia los aspectos administrativos, contables y fiscales, así como la implementación de los procedimientos a ser aplicados; con la finalidad de alcanzar efectividad en el sistema de control interno y la calidad de su gestión operativa.

Por lo tanto, los resultados de la investigación, representan la necesidad de cambio para lograr la eficiencia administrativa adecuada, de tal manera que éstos sean base para el inicio de una modernización en la estructura organizacional de la institución turística.

Como resultado de la evaluación realizada, a la estructura organizacional de la Institución de Turismo, se establecieron deficiencias que se presentan como hallazgos de control interno, que merecen ser atendidas por la administración, con la finalidad de adoptar las acciones correctivas para el fortalecimiento del control interno de la institución. (véase: informe de hallazgos y recomendaciones, págs. 109 al 118)

El procedimiento utilizado para desarrollar la investigación, se basó en el método científico, por considerar éste al mundo material en permanente cambio y renovación, lo cual se adapta a todo tipo de estudio, se hizo uso de técnicas como: la observación, aplicación de cuestionarios y entrevistas personales a funcionarios y empleados de cada una de las áreas evaluadas, e investigación documental.

La importancia del presente estudio, está encaminado a dar a conocer a los estudiantes y público en general interesado en la materia, de las interioridades del turismo emisor y receptor que determinan la actividad turística en Guatemala, desde su historia y la organización como Institución, dar una noción sobre los cambios que requiere la modernización de la estructura organizacional de una institución turística guatemalteca, para que el Contador Público y Auditor, conozca todo el proceso y pueda desarrollarse profesionalmente en el sector turístico donde se desenvuelve como Auditor Interno.

La investigación está compuesta de cuatro (4) capítulos, dentro de los cuales se han enmarcado los elementos necesarios que le permitan al lector comprender los aspectos administrativos, contables, fiscales y procedimientos, inherentes a las actividades que se desarrolla en la institución en estudio. El trabajo se ha delimitado a una institución descentralizada del sector público, dedicada al servicio y promoción turístico guatemalteca.

El capítulo I, comprende los antecedentes históricos de la actividad turística en Guatemala, definiciones de conceptos de turismo emisor, receptor y estadísticas turísticas, así como tipos de actividades turísticas en el medio guatemalteco.

El capítulo II, se refiere a aspectos del proceso administrativo, contable y fiscal en una institución turística en vías de modernización en su estructura organizacional.

El capítulo III, se menciona la Auditoría Interna en una institución estatal de turismo.

El capítulo IV, se desarrollo un caso práctico que versa sobre el Rol de la Auditoría Interna en una Institución Turística, en donde se desarrollan análisis administrativos como: estructural, funcional, procedimental, relaciones, facultades, análisis del personal que labora en la institución, análisis de la estructura propuesta de acuerdo a los cambios funcionales a realizar en su estructura.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas después de la investigación realizada, esperando que el presente trabajo de tesis cumpla con el objetivo como fuente de consulta para los estudiantes y otras personas que pudieran estar interesados en el tema.

## CAPITULO I

### INSTITUCIÓN TURÍSTICA DE UNA ENTIDAD ESTATAL DEDICADA A LA ACTIVIDAD DE TURISMO

#### 1. HISTORIA DEL TURISMO EN GUATEMALA

##### 1.1 ANTECEDENTE

El turismo es una de las principales fuentes de intercambio cultural, social y económico de los pueblos, se inicia como una actividad definida a mediados del siglo XIX, por la innovación de los medios de comunicación con las vías terrestres y transporte lo que fundamentó su nacimiento. Es en Inglaterra por Tomas Cook (llamado padre del turismo moderno), quién en 1841, organizó una excursión a Leicester a un precio bajo y con alimentación incluida que fue un éxito por lo que siguió realizando otras dentro el territorio inglés, en 1851 decidió hacer un viaje a París siendo éste el primero fuera de su territorio el cual también fue un éxito, por lo cual decidió extenderse a varios países y en 1872 preparó la vuelta al mundo que duró 222 días, durante ese recorrido fundó la primera oficina de turismo fuera del viejo mundo. (1851-2005, hace 154 años aproximadamente).

Su evolución a un paso más acelerado comienza en 1,950 con el ingreso de empresas no relacionadas con este ramo, entidades industriales y financieras (empresas publicitarias, de órdenes por correo, grandes almacenes, etc.) que buscaban nuevas oportunidades en el mercado para colocar su capital y hacerlo más rentable, quienes se dieron cuenta del inmenso potencial de negocios que representaba el turista y decidieron invertir en la industria de los servicios turísticos.

Su extraordinaria expansión se hace posible por los siguientes factores:

- El adelanto industrial alcanzado por algunos países y el consecuente incremento en los ingresos económicos de considerables sectores populares.
- **La democratización del crédito que permite a sectores sociales más posibilidades de viajar.**

“En Guatemala en el año de 1882 el señor Guillermo Enrique Rittscher Arnold, construye el primer lugar para hospedaje en la ciudad, llamado Gran Hotel San Carlos, pero hasta después de la segunda guerra mundial surgen personas con deseos e intereses por reiniciar y darle un nuevo auge a la industria turística, uno de los hombres interesados en este campo y pionero del mismo en nuestro país fue el señor Salvador Herrera, quién inicia en el año de 1920 la construcción del Palace Hotel el cual cerró sus puertas en junio de 1971. (19:102)

Posteriormente la empresa Grace y Compañía de San Francisco California, por medio de sus subsidiarios Pacific Mail, Romam y Grace Line comenzó a desarrollarse en esta área a mediados de 1920 y trajo los primeros turistas extranjeros; a principios se usaban barcos de poco calado pero viendo Grace y Line Co., el auge que tomaron los viajes decidieron construir la flota denominada Santa Rosa, Santa Luisa, Santa Elena y Santa María quienes principiaron sus recorridos en la primavera de 1932, los viajes se originaban en San Francisco o Nueva York.

Cuando los turistas salían de San Francisco desembarcaban en el Puerto de San José y un tren especial de la Grace Line Co., los traía a la Capital pernoctando en el Palace Hotel, hacían un recorrido por la ciudad en los buses de los señores Wenceslao Aldaz y Rafael Monroy.

Cuando el viaje se emprendía de Nueva York desembarcaban en Puerto Barrios y eran trasladados por medio de ferrocarril. La United Fruit Company también contribuyó al comienzo de esta actividad al realizar los primeros viajes de traslado de visitantes de Puerto Barrios a la capital. La importancia de éste sector no se hizo notoria hasta la década de los años 70, a partir de 1977 este rubro se incrementó con la afluencia de turistas, se consolida como el segundo generador de divisas, sólo después del café, situación que se mantuvo hasta 1979 ocupando un lugar importante en la economía del país; con el ingreso de turistas y moneda extranjera que demostraba un conservador ascenso.

De 1980 a 1982 ésta situación cambia y se produce un descenso considerable al extremo de alcanzar únicamente la octava parte de las divisas registradas en 1979, los factores que contribuyeron a este deterioro son los siguientes:

- Inestabilidad política.

- Enfrentamientos armados.
- El alto riesgo que corre el turista en el área rural.

En 1986 se realizó un acontecimiento de gran magnitud en materia de turismo, se emprende una actividad de carácter internacional organizada por la empresa William H. Coleman Inc. De Jacksonville Florida, Estados Unidos, denominada Mercado 86, el objetivo principal fue promover la inversión turística, evento que fue efectuado por única vez en Guatemala, se realizó gracias a la colaboración directa de muchas empresas del país involucradas en este ramo y al Instituto Guatemalteco de Turismo. Este se desarrollo con las características de un mercado donde fue posible comprar y vender el producto de las industrias turísticas mediante una programación adecuada, en el menor tiempo posible, a bajo costo y con amplia cobertura.

En el medio guatemalteco, la actividad turística se encuentra regulada por el Decreto Legislativo 1701, del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 6 de octubre de 1967, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, fue creado como una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Es importante mencionar que en el año 2000, el Gobierno de la República de Guatemala y Comisionado Presidencial de Desarrollo Turístico a través de la entidad estatal encargada de promocionar el turismo interno y externo, ha creado el proyecto denominado: “Estrategia Nacional de Turismo”, el cual presenta una visión integral, equilibrada y de largo plazo del sector turístico nacional que implicará una efectiva coordinación entre los sectores público y privado, en el marco del respeto a los diferentes grupos étnicos que conviven en el país, la participación de las comunidades locales en los beneficios del turismo, el fomento de la interculturalidad y la conservación de la naturaleza.

## **1.2 HISTORIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN TURÍSTICA**

### **PUBLICIDAD**

“Consiste en informar a una o varias personas sobre un producto o servicio por medio de un anuncio pagado, con la intención de conseguir un objetivo”. (2:10)

“Es un método para enviar un mensaje de un patrocinador, a través de un canal de comunicación formal, a una audiencia deseada (la palabra publicidad procede del término latín *advertere*, que significa enfocar la mente hacia). La publicidad tiene varias funciones: está diseñada para predisponer a una persona para que compre un producto, que cambie de parecer o aún propiciar un menor consumo (descomercializar)”. (26:27)

La publicidad es un influjo penetrante en nuestra vida diaria, su objetivo fundamental es el de informar, persuadir o recordar algo de los patrocinadores, sus productos y/o servicios al público. Es un sistema de comunicación que proporciona información a los consumidores, para tomar decisiones en la selección de productos de las organizaciones comerciales, industriales y de servicios, utilizándola para alcanzar sus objetivos, haciendo uso de estrategias en cada una de las etapas de la espiral publicitaria (pionera, competitiva, recordativa).

### **1.2.1 PUBLICIDAD TURÍSTICA**

“Comunicación pagada que se realiza en forma temporal, periódica y esporádica a través de los medios publicitarios conocidos, creando en el mayor número de personas posible el deseo de disfrutar de bienes y servicios turísticos”. (4:4)

En el presente estudio, la publicidad turística la realiza la Institución, por medio de sus recursos tributarios con cargo a sus presupuestos, su fin es atraer visitantes a través de mensajes que aportan datos informativos, excitan la voluntad y despiertan el deseo de conocer o evocan un recuerdo. Esta debe ser clara creando interés en las personas por la riqueza turística que posee el país, con el propósito de aumentar el ingreso de turistas nacionales y extranjeros y como consecuencia incrementar el ingreso de divisas en el país, fortaleciendo su economía.

**La Institución de Turismo, es una entidad estatal encargada de dirigir las políticas de turismo en colaboración con empresas privadas dedicadas a éste campo, realizan campañas publicitarias y promocionales sobre Guatemala en el mercado extranjero y local, históricamente no se tiene mucha información sobre la realización de estos eventos, los datos más antiguos sobre su inicio son los siguientes:**



**En 1858 aparece la primera guía del forastero con información sobre mesones, principales templos y edificios, restaurantes, casas de huéspedes y hoteles.**

**Año 1884 el Gran Hotel San Carlos, prepara y saca su primer folleto promocional donde se proporcionaba toda la información necesaria con respecto al Hotel y los principales sitios turísticos de esa época.**

**En 1895 se prepara la primera guía del Inmigrante donde se brindaban todos los datos del país, principales calles y avenidas de la ciudad, lugares de hospedaje, hoteles, comercios, restaurantes, museos, iglesias, etc. También información necesaria con respecto a cada uno de los departamentos y carreteras hacia el interior de la república. Y 1967 el Señor Miguel Collado organizó en Estados Unidos una actividad de carácter promocional y publicitaria durante la cual se desarrollo lo siguiente:**

- Conferencias sobre Guatemala, (patrimonio natural y cultural)
- **Exposiciones de artículos típicos, artesanías y piezas arqueológicas**
- **Exhibición de fotografías**
- **Desfile de modas de trajes típicos.**

El costo aproximado de este acontecimiento durante tres (3) años consecutivos que lo llevó a cabo el señor Collado fue de U\$. 13.2 miles por año, el espacio en radio, prensa y televisión fue gratuito, el esfuerzo que se realizó tuvo un impacto positivo en las personas, la afluencia de turistas aumentó con la llegada de unos 7,000 visitantes adicionales, quienes con su estancia y gasto promedio en el territorio generaron ingreso de divisas en unos U\$ 49.0 mil por año.

Actualmente las siguientes estrategias han sido utilizadas en la promoción y publicidad turística en el ámbito internacional:

#### **INVITACIÓN A PERIODISTAS Y ESCRITORES:**

Con el objeto de mejorar la imagen de Guatemala en el exterior, la Institución con la colaboración de líneas aéreas, hoteles y agencias de viaje, invita a periodistas y escritores a visitar Guatemala, para así obtener beneficios publicitarios en cada uno de los países de origen de los invitados.

#### **INVITACIÓN A GRUPOS DE AGENTES DE VIAJE DEL EXTERIOR:**

La Institución, en un esfuerzo conjunto con los sectores privados por medio de tour operadores, trabaja en la promoción y realización viajes de familiarización con agentes de

viajes de Norte América: (E.E.U.U, Canadá, México). Latinoamérica: (Argentina, Brasil, San Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico, etc.) y Europa (Francia, España, Italia, Londres, Japón, Taiwán).

La finalidad de la invitación a los grupos de agentes de viajes del exterior, es conocer, promocionar y vender el destino turístico de Guatemala en el exterior.

Los agentes de viajes promocionan el destino turístico de Guatemala en el exterior, a través de los medios de comunicación visual o escrita: ejemplo: Televisión, Internet, Prensa, Revista y Radio, etc., a fin de captar un mayor ingreso de turistas y divisas para el país.

### **PARTICIPACION EN CONGRESOS, CONVENCIONES, SEMINARIOS, FERIAS INTERNACIONALES DE TURISMO, ETC.**

Guatemala, participa en congresos como el de la Sociedad Americana de Agentes de Viajes (Asta), al que asisten aproximadamente 7,000 agentes se tratan temas de interés para la industria, organizándose presentaciones de los socios que ofrecen los distintos destinos, servicios, etc., al turismo.

El Instituto Guatemalteco de Turismo, participa anualmente en la feria de turismo más importante de Europa, denominada “Fitur” (Feria Internacional de Turismo), que se celebra en la ciudad de Madrid, España, en donde participan varios países del mundo, en la oferta de los distintos destinos turísticos que ofrece el mundo, entre ellos la participación de Guatemala.

### **1.3 TURISMO EMISOR**

#### **TURISMO:**

Desde el punto de vista descriptivo, por turismo se entiende:

“Incluye las actividades de visitantes no residentes en una zona determinada que se halla fuera de su entorno habitual durante no más de doce meses consecutivos con fines de ocio, negocios y otros motivos”. (29:44)

### **TURISMO EMISOR**

Está constituido por todos aquellos guatemaltecos que salen temporalmente del territorio nacional hacia el extranjero, en viajes de placer, vacaciones, salud, estudios, negocios, etc., y necesitan adquirir moneda extranjera para realizar tales propósitos.

Analizando el turismo, es el desplazamiento de personas hacia otros lugares con el propósito de conocer, admirar, y apreciar las maravillas de que ha dotado la naturaleza a cada país y que constituyen su patrimonio natural y cultural.

Existen varias definiciones relacionadas con el tema, cada una de ellas afines a diferentes propósitos. Las más usuales son:

**TURISMO DE NEGOCIOS:** Cuando las personas se desplazan a diferentes lugares por necesidad de trabajo realizan turismo, ya que hacen uso de varios factores que intervienen en él, como restaurantes, hoteles, vías de transporte. etc.

**TURISMO COMBINADO:** Es cuando el individuo por trabajo, estudios, negocios, etc., se desplaza a otros lugares dentro y fuera del país, aprovechando la oportunidad de combinar su estancia, con el placer, el descanso y la recreación.

**TURISMO CULTURAL:** En éste no es el placer o descanso lo que motiva a las personas a trasladarse a otros lugares, sino conocer otras culturas para enriquecer sus conocimientos.

**TURISMO RECREATIVO:** Está motivado por el placer de conocer nuevos lugares, climas, personas, costumbres, etc., y se lleva a cabo para distraerse, descansar y gozar de todo lo que ofrece y pone a su disposición el destino o lugar que se visita.

**TURISMO RELIGIOSO:** Como su nombre lo indica es cuando el fervor se deja sentir en las personas y se desplazan hacia un determinado lugar impulsado por un motivo religioso, ejemplo: lugares santos, visitas del papa, en el medio Guatemalteco la Semana Santa, etc.

#### **1.4 TURISMO RECEPTIVO:**

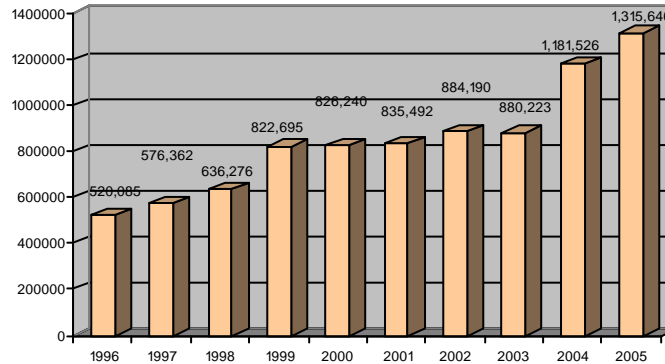
Los turistas residentes en el extranjero que visitan Guatemala. Se interpreta como el conjunto de turistas que ingresan al país sin importar el motivo de su visita, y su permanencia constituye entrada de divisas. En este sentido, toda persona que entra al territorio nacional por cualesquiera de sus vías contribuye con su dinero temporalmente con la generación de empleo, inversiones y consecuentemente en el aumento de nuestras divisas.

**TURISMO INTERNO:** Es el que se realiza dentro de un país determinado, en su territorio, sin salir de sus fronteras, las personas nacionales que visitan lugares en su país. La Institución entidad estatal encargada de promocionar el turismo en nuestro país, debe velar e incentivar a los viajeros locales para que en lugar de salir al extranjero en la búsqueda de paisajes y bellezas naturales, conozcan las propias, que son abundantes, de mucho colorido y única belleza.

## 1.5 ESTADÍSTICA TURÍSTICA

### GRAFICA No. 1

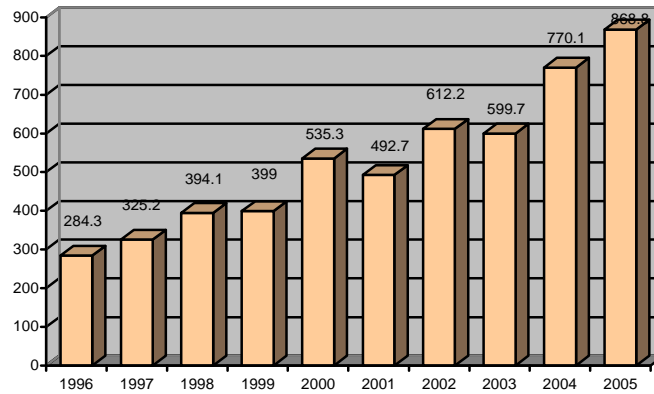
#### TURISMO RECEPTIVO TURISTAS INGRESADOS DURANTE LOS AÑOS 1996 AL 2005



Fuente: Sección Estadística INGUAT.  
Miles de Turistas Ingresados.

A pesar de la inseguridad y violencia que afecta la imagen internacional del país, la actividad turística en el medio guatemalteco, según gráfica No. 1, refleja que en los últimos dos años (2004-2005) ha tenido un incremento significativo del 53% aproximadamente al superar más de un millón de turistas por año, en relación al promedio de turistas ingresados por los años (1996-2003) esto como consecuencia de las políticas estratégicas de promoción turística a corto plazo, impulsadas a nivel internacional a través de las diferentes Líneas Aéreas Internacionales, Tour Operadores de Turismo, Viajes Familiarización y Prensa, Ferias Internacionales de Turismo y Reality Shows. Sin embargo, no existen planes estratégicos de publicidad y promoción turística a mediano y largo plazo, enfocado a nivel internacional.

El Departamento de Promoción de la División de Mercadeo, debe prever planes estratégicos de publicidad y promoción turística a mediano y largo plazo, con la finalidad de impulsar la consolidación de los destinos turísticos más visitados por los mercados prioritarios de: Estados Unidos, Canadá, México, el Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua. Así como los mercados potenciales de: Alemania, España, Francia, Inglaterra, Italia, Corea y Japón, esto permitirá incrementar la industria turística y mayor captación de divisas para el país.

**GRAFICA No. 2****TURISMO RECEPTIVO  
DIVISAS CAPTADAS  
DURANTE LOS AÑOS 1996 AL 2005**

Fuente: Sección de Estadística INGUAT.  
US\$. Millones de divisas captadas.

Tal y como se observa en la gráfica No. 2, el turismo receptivo en los últimos diez años, ha presentado para Guatemala una fuente de ingreso de divisas de bastante significación, ya que estas suman US\$. 5,281.40 millones de dólares, lo que equivale a 8,478,735 turistas extranjeros ingresados al país, lo que significa que durante el período, cada turista gasta un promedio durante su estadía de 7 días de U\$. 622.90 lo que equivale a U\$. 88.98 por cada día aproximadamente.

En el marco económico del país durante el año 2005, el turismo se posiciona como el segundo fuente generador de divisas, en relación con los principales productos de exportación, siguientes:

<b><u>Productos</u></b>	<b><u>Millones de dólares</u></b>
- Remesas Familiares	U\$. 2,993.0
- Turismo	U\$. 868.8
- Café	U\$. 566.8
- Azúcar	U\$. 480.8
- Banano	U\$. 300.0
- Cardamomo	U\$. 107.9

**CUADRO No. 1**  
**TURISMO EMISOR**  
**GUATEMALTECOS EGRESADOS DEL PAÍS**  
**DURANTE LOS AÑOS 1996 AL 2005**

AÑOS	CANTIDAD DE GUATEMALTECOS EGRESADOS DEL PAÍS*
1996	333494
1997	330932
1998	390922
1999	434663
2000	488473
2001	579318
2002	629385
2003	658495
2004	854123
2005	981758
	<b>5.681,563</b>

Fuente: Sección estadística INGUAT.

\*Egreso de Turistas, Dirección General de Migración.

Como se observa en la gráfica No. 1, página 10, que durante los últimos 10 años el número de turistas extranjeros ingresados (turismo receptivo) en Guatemala, asciende a: 8.478,735; en comparación a la cantidad de guatemaltecos egresados del país, según cuadro No. 1, (turismo emisor) durante el mismo período, asciende a: 5.681,563; observándose que el turismo receptivo ha superado al emisor en un 33% aproximadamente, lo que es altamente beneficioso para la Economía Guatemalteca.

Durante el año 2005, los guatemaltecos egresados del país según vía utilizada, reflejan el comportamiento siguiente: (18:36)

<u>Vía utilizada</u>	<u>Miles de Turistas</u>
- Vía aérea	383,125
- Vía terrestre	596,421
- Vía marítima	2,212

## **TIPOS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS EN EL MEDIO GUATEMALTECO**

### **1.6 HOTELERÍA**

“Es el conjunto de servicios determinados a prestar alojamiento, alimentación, comodidad y distracción para los viajeros, un edificio público, una institución de servicio domestico operada para tener utilidades”. (3:6)

La hotelería es uno de los elementos más importantes en el campo turístico puesto que brinda hospedaje y otros servicios complementarios al cliente-turista de las atenciones que éste reciba durante su estancia en el mismo, dependerá que el turista vuelva a utilizar los servicios de determinado Hotel.

La Institución en estudio, dispone del Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 de fecha 29 de diciembre de mil novecientos ochenta y tres (29-12-1983) vigente; el cual regula el “Reglamento para Establecimientos de Hospedaje”, que en sus artículos Nos. 3, 20, 38, 40, 33, 35, 29, 30, 31, 25, 26, 27, 21, 22, 23, 42, 52 y 66.- tipifica a los establecimientos de hospedaje la cual se clasifican en los siguientes grupos y categorías, siguientes: (17:4)

<b>GRUPO</b>	<b>CATEGORIAS</b>
1. Hoteles	5,4,3,2,1 estrellas
2. Moteles	3,2,1 estrellas
3. Pensiones	A,B,C
4. Hospedaje	A,B,C

El Instituto Guatemalteco de Turismo, posee una base de datos vigente denominada: “Clasificación Hotelera”, de los hoteles de **1, 2, 3, 4 y 5**, estrellas; oficialmente se mencionan los Hoteles de “ 1 Estrella”, ejemplos:

#### **En Guatemala:**

1. Hotel Casa Real
2. Hotel Maya Excelsior



**En Chiquimula:**

1. Hotel Posada Don Adan
2. Hotel Posada Perla de Oriente

**En Chimaltenango:**

1. Hotel Los Alamos
2. Hotel y Restaurante La Villa II

Dentro de los hoteles de “2 Estrellas”, se pueden mencionar las siguientes:

**En la ciudad capital:**

1. Hotel Colonial
2. Hotel Posada Real
3. Hotel Lessing House
4. Hotel Europa

Dentro de los hoteles de “3 Estrellas”, se pueden mencionar las siguientes:

**En Guatemala:**

1. Hotel Pan American
2. Hotel Plaza
3. Hotel Villa Española

La Institución en estudio, menciona entre los Hoteles de “4” Estrellas, a los siguientes:

**En Guatemala:**

Hotel Viva Clarion Suites

Hotel Cortijo Reforma

Hotel El Conquistador Ramada

Por último la Institución, cuenta con una clasificación de hoteles de “5” Estrellas, a los siguientes:

**En Guatemala:**

1. Hotel el Dorado (City Mariot)
2. Hotel Westin Camino Real
3. Hotel Mélia Guatemala

**1.7 AGENCIAS DE VIAJES:**

En la actualidad la Institución en estudio, es la encargada de autorizar, inscribir y registrar a las agencias de viaje, para el efecto cuenta con la normativa denominada: “Acuerdo No. 269-93-D, Regulaciones para el Registro de las Agencias de viajes”.

De conformidad a las regulaciones contempladas en el Acuerdo No. 269-93-D, y según artículos No. 3, 5, 6 y 7, se menciona las definiciones de agencias de viaje de acuerdo a las actividades que realizan, siendo estas las siguientes:

**DEFINICIÓN AGENCIAS DE VIAJE:**

Artículo No. 3. “Son aquellas personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que se dedican profesionalmente al ejercicio de actividades mercantiles, dirigidas a servir de intermediarios entre las personas que lo soliciten y los prestatarios de los servicios utilizados por las mismas, poniendo los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos”. (15:23)

**DEFINICIÓN DE AGENCIAS DE OPERADORA DE TURISMO INTERNO Y RECEPTIVO**

Artículo No. 5. Son aquellas que organizan y promocionan giras, circuitos y excursiones, pudiendo ser éstas, aéreas, marítimas y terrestres a desarrollarse dentro del territorio nacional y sus servicios son vendidos tanto en el extranjero como dentro del país.

**DEFINICIÓN DE AGENCIAS DE VIAJE DE TURISMO EMISOR:**

Artículo 6. Son aquellas que se encargan como intermediarias, de organizar, promocionar y vender giras, transportación, circuitos y excursiones aéreas, marítimas y terrestres, a realizarse en el extranjero.

**DEFINICIÓN DE AGENCIAS MAYORISTAS:**

Artículo 7. Son aquellas empresas intermediarias con una o varias representaciones de empresas turísticas extranjeras y realizan sus ventas únicamente por intermedio de las agencias emisoras y/o receptoras.

### **1.8 EMPRESAS DE TRANSPORTE TURÍSTICO:**

Son aquellas que se dedican con exclusividad a transportar, de un lugar a otro el destino de los turistas que visitan nuestro país.

### **1.9 ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DEDICADOS AL EXPENDIO DE PRODUCTOS TÍPICOS**

Dentro de las empresas que se dedican a la comercialización específica de productos típicos, desde el punto de vista de las exportaciones, según la Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales (Agexpront), dispone únicamente de un menor número de empresas registradas y/o afiliadas, dedicadas a la “Elaboración textil típica”. (12:70)

Ejemplos:

Dedicadas a la elaboración de Ropa Típica para dama, muñecas típicas y textiles típicos:

- Doña Cristina, S.A. (Antigua Guatemala)
- Creaciones Utzil
- Cooperativa de Producto Artesanal, Chuimekena, R.L.
- La Divina Providencia.

### **1.10 EMPRESAS COMERCIALES DE INFORMACIÓN PROPAGANDA Y PUBLICIDAD TURÍSTICA**

**Concepto:** “Para efectos de las empresas comerciales de información turística, se entiende a las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que se dediquen de manera profesional a proporcionar servicios de información turística a todas las personas que lo soliciten”. (16:1)

Con base a lo estipulado en el artículo 28 del Decreto 1701 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, en su parte conducente preceptúa que: “Se consideran empresas y actividades turísticas, las que se dediquen a información, propaganda y publicidad turística”.

En la actualidad la Institución de Turismo, es el ente regulador del registro de las empresas comerciales de información turística, para el efecto dispone del Acuerdo No. 198-95-D-,

denominado: “Regulaciones para el Registro de las Empresas Comerciales de Información Turística”.

### **1.11 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA TURÍSTICA**

Con base a la Ley Orgánica del Instituto de Turismo, Decreto 1701, en su artículo 28 regula a las empresas que se dedican a este tipo de actividades turísticas, sin embargo; en la actualidad no existe información específica de las empresas que se dedican con exclusividad a la publicidad y propaganda turística, ya que las propias agencias de viaje, son las que llevan a cabo su propia publicidad y propaganda turística.

En este aspecto, la Institución en estudio, tiene a su cargo ejecutar las acciones para promocionar el turismo interno, el cual ha sido poco explotado en nuestro medio, para dar a conocer las bellezas ecológicas, arqueológicas y culturales que posee Guatemala, por ende no se ha motivado, incentivado, creando el interés y deseo en el guatemalteco de viajar, conocer y aprender sobre su país. Durante el año 2005, se llevó a cabo la promoción turista interna, cuyo eslogan se denomina: “Sal de vacaciones sin salir de tú país”.

### **1.12 CENTROS DE RECREACIÓN TURÍSTICA**

De conformidad al Decreto 1701, Ley Orgánica del Instituto de Turismo, según artículo 28 literal h) regula a los centros de recreación turística; que forman parte de la atracción que debe ofrecerse al turista nacional como internacional”. (18:50-51)

## CAPÍTULO II

### PROCESO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FISCAL EN UNA INSTITUCIÓN TURÍSTICA EN VÍAS DE MODERNIZACIÓN EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 2. PLANEACION

##### 2.1 Definición:

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.” (32: 290)

“La planeación es la selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas”. (24:130)

La importancia de la planeación radica en el motor que arrastra las actividades de la organización, la dirección y el control que comprende una Institución Turística.

Para la Institución sujeta a estudio, esta etapa del proceso administrativo se lleva a cabo a corto plazo, pues cada División, Departamento y Sección presenta anualmente su propio plan dentro de la cual se determinan las diferentes actividades que guiarán el accionar de la organización consolidados en el Plan Operativo Anual (POA) de la Institución.

##### 2.1.1 OBJETIVO

Los objetivos de la Institución Turística, existen por escrito y se encuentran estipulados dentro de los estatutos que rigen su misión y visión establecidos en su Plan Operativo Anual, los siguientes:

- a) El objetivo fundamental de la institución es la promoción, desarrollo e incremento del turismo, tanto a nivel nacional como internacional.
- b) Coordinar la actividad turística nacional.
- c) Ubicar el turismo como el primer generador de divisas.
- d) Ser una institución profesional, sólida y proactiva.

El propósito de la institución se fundamenta en el desarrollo de la actividad turística con la finalidad de obtener ingresos de divisas, incremento de ingresos tributarios, fuentes de

trabajo, por lo que es de conveniencia nacional tomar las medidas para impulsar su desarrollo, no sólo por el Estado a través de esta institución sino sobre todo con el apoyo de la iniciativa privada, otorgando para el efecto los incentivos necesarios para impulsar la inversión de capitales que la misma requiere.

### **2.1.2 POLÍTICAS**

#### **Definición:**

“Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.” (24:130)

Dentro de las principales políticas de la institución, se encuentra documentada dentro de su Plan Operativo Anual de 2005, que se fundamentan en las siguientes orientaciones:

- Desarrollo de todas las actividades de la Institución, basadas en la constante búsqueda de productividad y efectividad.
- Planificación y desarrollo del turismo interno, elaborando campañas promocionales a fin de que los Guatemaltecos conozcan las bellezas naturales de nuestro país.
- Organización de Ferias Nacionales Departamentales, así como festivales folklóricas, gastronómicas y apoyo a ceremonias tradicionales.
- Participación en las más importantes Ferias Internacionales, a través de grupos representativos del sector público y privado, para promoción y fomento de inversión turística al país.
- Coordinar capacitación con orientación turística, dirigida a los empleados de Aduanas, Migración, Policía y otras entidades que tengan contacto con turismo.
- Realizar impresiones de libros, folletos, carteles y mapas turísticos, conteniendo información del país, así como producción de películas con documentales, fotografías y todo material necesario que pueda utilizarse en una excelente promoción del país.

### **2.1.3 PRESUPUESTOS:**

#### **Definición:**

Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos y que constituyen instrumentos de control.

Para la Institución Turística sujeta a estudio, por ser una entidad estatal descentralizada, el control presupuestario de todas sus operaciones de ingresos y gastos, se encuentra regulada en el “Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector Público de Guatemala”.

Por la naturaleza de las actividades su presupuesto de ingresos y egresos se clasifican en:

### **Ingresos Tributarios**

**Impuestos Indirectos:** Comprende los recursos originados en la aplicación de gravámenes a la salida del país, de personas naturales. (27: 97)

Entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Impuesto del 10% sobre hospedaje
- Impuesto vía aérea de salida del país
- Impuesto marítimo

### **Ingresos no tributarios:**

- Intereses sobre inversiones
- Venta de material promocional
- Ingresos Castillo de San Felipe
- Ingreso por presentaciones folklóricas

### **Transferencias corrientes recibidas:**

- Arrendamientos locales
- Arrendamiento estacionamiento
- Multas

### **Presupuesto de Egresos:**

Presupuesto por grupo de gastos

- Servicios personales
- Servicios no personales
- Materiales y suministros
- Propiedad planta y equipo e intangibles
- Transferencias corrientes

## **2.2 ORGANIZACIÓN:**

“Es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo del mando de los gerentes persiguen metas comunes”. (32:345-348)

“Organizar es agrupar y ordenar las actividades para alcanzar un fin determinado, creando unidades administrativas, asignando a cada una funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que deben guardar entre sí las unidades”. (10:107)

La organización administrativa de la institución en estudio, es una organización de tipo Lineal; es decir que el personal que conforma la administración en puestos de División Administrativa depende de la Dirección, lo cual ejercen una responsabilidad directa, así como los diversos departamentos que ejercen una autoridad directa sobre las distintas secciones, de acuerdo a los objetivos de la institución, responsables de las operaciones.

Asimismo es importante mencionar que dentro del proceso de la organización de toda empresa o entidad existen cuatro pasos básicos cuando se empiezan a tomar decisiones para organizar entre los cuales se indican los siguientes:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.



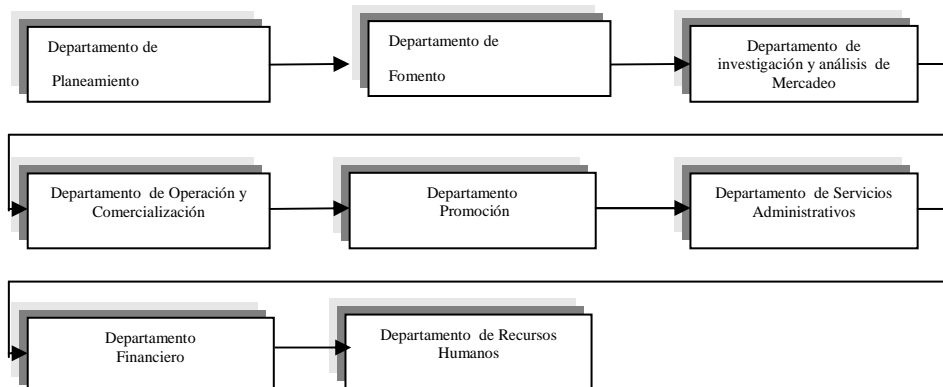
### 2.2.1 DIVISION DEL TRABAJO:

Dentro de la estructura organizacional de la institución es estudio, las tareas de trabajo de mayor nivel jerárquico se encuentran integradas en las divisiones administrativas siguientes:



### 2.2.2 DEPARTAMENTALIZACION:

La institución turística, agrupa su departamentalización en relación a las actividades lógicas que competen a cada una las siguientes:



### 2.2.3 JERARQUIA:

Es el patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están los gerentes o directores de una empresa de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización. Dentro de la Institución Turística, sus órganos jerárquicos se encuentran integrado por: Dirección, subdirección, asesores, divisiones, departamentos y secciones.

### 2.2.4 COORDINACION:

Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia, ya que sin coordinación el personal perdería de vista sus papeles dentro de la organización. Para el efecto la estructura organizacional de la Institución divide, organiza y coordina sus actividades en Divisiones, Departamentos y Secciones.

### **2.3 INTEGRACION DEL PERSONAL:**

#### **Definición:**

“Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (1:383)

De conformidad a lo anterior, el recurso humano con que cuenta la Institución asciende a 369 empleados con categorías presupuestarias siguientes:

- Ciento ochenta y seis empleados (186) “Personal Permanente”, con cargo al renglón 011.
- Ciento catorce empleados (114) “Personal Supernumerario” , con cargo al renglón 021.
- Treinta y ocho empleados (38) “Otras Remuneraciones del Personal Temporal”, con cargo al renglón 029.
- Treinta empleados (30) “Otros Estudios y/o Servicios”, con cargo al renglón 189.
- Un persona (1) “Servicios Jurídicos”, con cargo al renglón 183, todos del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Institución.

No obstante, siendo el recurso humano el elemento fundamental del accionar de las actividades; la institución en estudio, no cuenta con un sistema automatizado que facilite la gestión y obtención de información actualizada sobre los Recursos Humanos, tampoco cuenta con métodos de evaluación de desempeño y programas de capacitación y desarrollo a corto plazo.

No obstante a lo anterior, a continuación se presenta el procedimiento, y un modelo del método de evaluación de desempeño del personal, así como el procedimiento para el programa de capacitación y desarrollo, según detalle siguiente:

### 2.3.1 MÉTODO EVALUACION DEL DESEMPEÑO

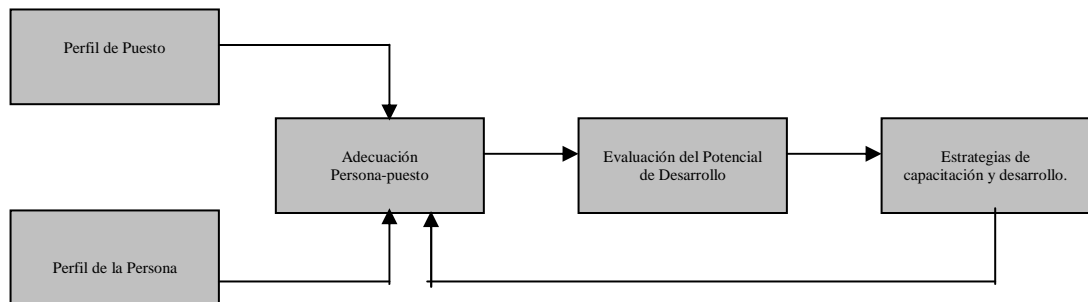
**Definición:**

“Es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar”. (1:383)

Entre los objetivos que se persiguen en una evaluación, se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. La evaluación del desempeño son útiles y necesarios para:

- 1) Tomar decisiones sobre promociones y recomendaciones
- 2) Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo realizado ya que el empleado necesita saber como esta su trabajo.
- 3) La mayoría las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

#### GRAFICACION ADECUACION PERSONA-PUESTO



En la gráfica anterior, indica que una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto.

Porque solo se puede decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. Ya que confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

### 2.3.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

1. Colocar datos del empleado
2. Indicar el puesto actual del empleado
3. Indicar área que ocupa dentro de la organización
4. Indicarse datos del evaluador
5. Análisis de los factores del desempeño, ejemplos:
  - Trabajo en equipo
  - Liderazgo
  - Flexibilidad
  - Organización
  - Decisión
6. Fecha entrevista de fijación de objetivos
7. Fecha de reunión de progreso (comentarios)
8. Fecha entrevista anual de evaluación
9. Período de observación
10. Determinar áreas de mejoras prioritarias
11. Evaluación global relacionado con la conducta del evaluado, Ejemplos:
  - **Excepcional:** debe reservarse exclusivamente para aquellos que de modo claro y constante demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.
  - **Destacado:**  
Los resultados superan lo esperado.
  - **Bueno:**  
Obtiene los resultados esperados
  - **Necesita mejorar:**  
Refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo.
  - **Resultados claramente inferiores a los esperados:**  
Es decir aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.

## 2.3.3 MODELO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## DATOS DEL EVALUADO :

PERÍODO: 2005

<b>APELLIDO:</b> ___Guzmán_____ <b>NOMBRE:</b> ___Natalia_____ <b>PUESTO ACTUAL:</b> ___Delegada Centros de Información Turística_____ <b>AREA:</b> <b>Depto. de Fomento</b> _____
---

## DATOS DEL EVALUADOR:

<b>APELLIDO:</b> GIMENEZ RUIZ_____ <b>NOMBRE:</b> JUAN ANTONIO_____  <b>PUESTO ACTUAL:</b> _____Jefe de Delegaciones
---

Fecha entrevista de fijación de objetivos. 16-2-2005

**FECHA REUNION PROGRESO: 03-07-2005**\_\_\_\_\_COMENTARIOS: Se detectaron algunos problemas en el desempeño de Natalia, en cuanto a su relación con los turistas extranjeros.  
\_\_\_\_\_

Fecha entrevista anual de evaluación: 18-02-2005

Período de observación: del 01-01-2000 al 31-12-2005

## AREAS DE MEJORAS PRIORITARIAS:

AREAS DE MEJORAS	ACCION PROPUESTA	FECHA DE EJECUCIÓN

## EVALUACION GLOBAL :

Puntu n	
1	Excepcional:
2	Destacado:
3	Bueno:
4	Necesita Mejorar:
5	Resultados claramente inferiores a los esperados:

Aspecto Cualitativo: \_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_

**FIRMAS**

Evaluado: Fecha: ____18-2-2005_____ Firma: _____ <b>Evaluador:</b> _____ Fecha: ____18-2-2005_____ Firma: _____
--

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO:**

Competencia	Es aplicable al puesto	Comportamiento esperado	Ponderación 01 a 100
<b>Trabajo en equipo</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal, colabora con sus jefes.	<b>70</b>
<b>Orientación al cliente</b>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> NO	Siempre brinda un servicio profesional y oportuno, a los clientes, internos y externos, busca permanentemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.	<b>50</b>
<b>Liderazgo</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	Promueve la eficacia del equipo. Delega responsabilidades y supervisa. Es reconocido por el grupo como líder u y modelo a seguir.	<b>70</b>
<b>Flexibilidad</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	Se adapta espontáneamente a situaciones nuevas, trabajando con un nivel altamente efectivo frente a situaciones variables y diferente	<b>80</b>
<b>Organización</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	Realiza las tareas en el tiempo requerido. Se preocupa por optimizar los recursos disponibles. Planifica y define prioridades. .	<b>80</b>
<b>Decisión</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	En todo momento prevé los problemas potenciales, evalúa alternativas de acción, tomando decisiones consistentes, v viables. Asume planamente las consecuencias de sus decisiones.	<b>70</b>
			<b>420 puntos</b>

Aspecto Cuantitativo Promedio: Regular (0-60)\_\_\_\_\_ Bueno(61-80) 70 Excelente (81-100)\_\_\_\_\_

### 2.3.4 PROCEDIMIENTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

En la Institución sujeta a estudio, carece de programas de capacitación y desarrollo del personal a corto plazo, lo cual debilita el desarrollo profesional y eficiencia en el desempeño de las funciones.

Por lo que a continuación se proponen los procedimientos a seguir para establecer un programa de capacitación y desarrollo del personal en los diferentes niveles de la Institución.

- 1) Al inicio de cada año el Departamento de Recursos Humanos, debe aplicar la forma “Encuesta de Necesidades de Capacitación”, a los diferentes niveles de la Institución.
- 2) Con base a las necesidades detectadas, el Departamento de Recursos Humanos debe diseñar un programa general de capacitación para la Institución.
- 3) El Depto. de Recursos Humanos debe contactar con : Entidades, personas, agrupaciones o asociaciones que presten servicios de capacitación y que se apeguen a los requerimientos de la Institución.
- 4) El Departamento de Recursos Humanos debe preparar y presentar a la División Administrativa y con copia a Dirección, los diferentes presupuestos de capacitación para cada uno de los niveles.
- 5) La División Administrativa procede autorizar el presupuesto de capacitación.
- 6) El Depto. de Recursos Humanos, procede a programar las diferentes capacitaciones de cada uno de los niveles.
- 7) Recursos Humanos debe notificar por escrito a cada Jefatura, la fecha de inicio y duración de la capacitación que requirió su Departamento.
- 8) El personal que recibe una capacitación deberá enviar copia del diploma que avale su participación al Departamento de Recursos Humanos, a fin de archivarse en el expediente del empleado.

## **2.4 DIRECCION:**

### **Definición:**

“Es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa”. (25:598)

## **2.5 CONTROL**

### **Definición:**

“Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas”. (32:610)

Desde el punto de vista financiero de la Institución, las unidades administrativas internas encargadas de ejercer control sobre las finanzas corresponden a:

Coordinación Financiero: Ejerce el máximo control en lo que respecta al presupuesto de ingresos y gastos, siendo uno de los recursos de más amplio uso para la administración, así como la supervisión de las secciones que tiene bajo su responsabilidad como: Presupuesto, Contabilidad, Cobros, Caja y Compras.

Auditoría Interna: Unidad que evalúa la eficiencia y eficacia del ambiente y estructura de control interno establecido, para determinar su grado de confiabilidad y repercusión en los resultados de las operaciones y la razonabilidad de la información financiera y administrativa de la institución.

## **2.6 SISTEMA CONTABLE DE LA INSTITUCIÓN**

### **ANTECEDENTES**

Con fecha treinta (30) de septiembre de dos mil cuatro (2004) se firmó el “Convenio Interinstitucional de Asistencia técnica, resguardo y seguridad de la información en el proceso de operación del Sistema Integrado de Administración Financiera y Control SIAF-SAG”, entre el Ministerio de Finanzas Públicas y el Instituto Guatemalteco de Turismo para establecer las bases para la implementación del Sistema de Administración Financiera SIAF, el cual se encuentra vigente.

Mediante el Acuerdo de Dirección No. 360-2004 de fecha 30 de diciembre de 2004, la Institución, utiliza oficialmente el Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN-WEB. El sistema de contabilidad para la institución, constituye el conjunto de órganos, principios, normas y procedimientos que permiten el registro de los hechos que tienen efectos



presupuestarios, patrimoniales y en los flujos de fondos inherentes a las operaciones de la Institución, con el objeto de proveer información oportuna y confiable para la toma de decisiones a los distintos niveles jerárquicos.

Este sistema se instituye en el marco del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) implementado por el Ministerio de Finanzas Públicas, utilizando para ello la principal herramienta que es el SICOIN-WEB. En este Sistema de Contabilidad debe tomarse en cuenta que cualquier apoyo o soporte que requiere el mismo, debe ser canalizado al Ministerio de Finanzas Públicas y especialmente al ente especializado (ente rector) como es la Dirección de Contabilidad del Estado.

El Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN –WEB), es el sistema informático diseñado, desarrollado y administrado por el Ministerio de Finanzas Públicas para el registro de las transacciones con efectos presupuestarios, patrimoniales y financieros, que en forma común, oportuna y confiable, permite conocer el destino de los egresos y las fuentes de los ingresos, expresados en términos monetarios. El SICOIN incluye por tanto los subsistemas de presupuestos, contabilidad integrada, tesorería, adquisiciones, crédito público y control, y además de las etapas del proceso presupuestario: formulación, ejecución, evaluación y liquidación. En la actualidad se basa en tecnología de Internet, por que ha adoptado el nombre de SICOIN-WEB.

En este sistema de contabilidad se genera comprobantes únicos de registro denominado: “CUR”, que es el documento que genera el SICOIN-WEB para cada una de las transacciones que se registran en el módulo de contabilidad (también presupuesto y tesorería). Estos pueden ser elaborados manualmente o bien ser generados automáticamente.

Este Sistema de Contabilidad Integrado SICOIN-WEB, para efectos de operatoria contable, maneja el siguiente plan de cuentas:

### **2.6.1 PLAN DE CUENTAS**

Un plan de cuentas consiste en la enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente aplicables a un negocio en particular, que proporciona los nombres y en su caso, el número de las cuentas.

Sin un catálogo de cuentas en ningún sistema de contabilidad se podrán establecer controles sobre todas las transacciones, debido a que no existiría orden para agrupar las operaciones de acuerdo a su naturaleza.

Existen varios métodos para preparar un catálogo de cuentas entre los cuales se pueden mencionar: El numérico, el alfabético y la combinación del numérico y el alfabético, el más usado es el numérico decimal, ya que permite la fácil aplicación de sistemas, métodos modernos en computadora, es normal que junto al título de cada cuenta aparezca su código numérico.

Para el efecto el plan de cuentas de la contabilidad integrada, está clasificado básicamente así:

**INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO  
PLAN DE CUENTA CONTABLE**

CUENTA DE MAYOR	DESCRIPCIÓN
1000	Activo
1100	Activo circulante
1120	Inversiones financieras
1130	Activo exigible
1140	Activo realizable neto
1160	Otros activos
1200	Activo no corriente largo plazo
1210	Inversiones financieras
1220	cuentas y documentos por cobrar largo plazo
1230	Propiedad planta y equipo neto
1240	Activo intangible
2000	Pasivo
2100	Pasivo corriente
2110	Cuentas a pagar a corto plazo
2120	Documentos y efectos a pagar a corto plazo
2150	Fondos de terceros y en garantía
2200	Pasivo No corriente
2210	Cuentas a pagar largo plazo
2220	Documentos y efectos a pagar largo plazo
2251	Provisiones a largo plazo y reservas técnicas
2270	Depreciaciones y amortizaciones acumulados
3000	Patrimonio
3100	Patrimonio neto
3130	Patrimonio público en formación
3200	Patrimonio Institucional
3210	Capital Social e Institucional
4000	Cuentas de Orden
4100	Cuentas de Orden –débitos-
4110	Impuestos y derechos a cobrar
4120	Recuperaciones en gestión judicial
4130	Préstamos contratos por desembolsar
4150	Recursos a desembolsar
4200	Cuentas de Orden –créditos –
4220	Remesas al interior por confirmar
5000	Ingresos
5130	Contribuciones a la seguridad social
5140	Venta de bienes y servicios de la administración pública
5150	Formación de capital por cuenta propia
5160	Intereses y otras rentas de la propiedad
5170	Transferencias corrientes recibidas
5180	Donaciones corrientes recibidas
5200	Otros ingresos
6000	Gastos
6120	Intereses, comisiones y otras rentas de propiedad
6130	Prestaciones de Seguro Social
6140	Otras pérdidas
6150	Transferencias corrientes otorgadas
6160	Transferencias de capital
7000	Cuentas de cierre
7100	Resumen de ingresos y gastos
7200	Ahorro de la gestión
7300	Desahorro de la gestión

La función primordial de la Contabilidad Gubernamental es acumular ciertos datos a cerca de las actividades financieras de una entidad, de manera que permita presentarnos en forma de estados financieros. Para que existe un completo entendimiento de los estados financieros y confianza en los mismos, deben ser preparados de acuerdo con reglas o normas de aceptación general.

Las dependencias del sector gubernamental, adoptan en la preparación de sus estados financieros Institucionales Normas Internacionales de Contabilidad –NIC-, divulgados por parte del Instituto Guatemalteco de Contados Públicos y Auditores (IGCPA), y de conformidad al Manual General de Sistema Integrado y uniforme de Contabilidad Gubernamental, considera de observancia obligatoria los siguientes principios básicos:

- 1) Entidad
- 2) Negocio en Marcha
- 3) Unidad monetaria
- 4) Conservatismo
- 5) Sustancia antes que forma
- 6) Costo Histórico Original
- 7) Realización
- 8) Período Contable
- 9) Revelación suficiente
- 10) Importancia Relativa
- 11) Consistencia o uniformidad

No obstante, la Dirección de Contabilidad del Estado, emitirá políticas y criterios de aplicación de las normas, para el registro de operaciones que tienen efectos presupuestarios, contables y de tesorería, integrados en los conceptos de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, etc.; los que deben reflejarse en los estados financiero.

La normatividad debe ajustarse a las Normas Internacionales de Contabilidad, para el sector Público aprobadas por el IFAC, especialmente en el registro contable, elaboración y presentación de los estados financieros institucionales y consolidados del sector público.

El Instituto Guatemalteco de Contados Públicos y Auditores (IGCPA) publicó en el año 2001 la observancia y aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC-, sin embargo esta ha sido sustituida parcialmente en algunas de sus normas, con las Normas Internacionales de Información Financieras –NIIF- .

## **2.7 APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC)**

### **Definición:**

“Las normas generales de contabilidad de elevada calidad, comprensibles y aplicables, que permitan exigir una alta calidad, transparencia y comparabilidad dentro de la información contenida en los estados financieros para la toma de decisiones”. (13:5)

Dentro del marco conceptual de los Estados Financieros de la Institución sujeta a estudio, son aplicables y de observancia las siguientes Normas Internacionales de Contabilidad:

### **NIC. No. 1 Identificación de los Estados Financieros.**

- a) **ENTIDAD:**  
Esta norma establece la identificación y/o nombre de la empresa que presenta la información. En el caso del presente estudio esta enfocado hacia la entidad denominada: “Instituto de Turismo”
- b) **PERIODO CONTABLE:** Establece la fecha de cierre o el período de tiempo cubierto por el estado financiero, el período que compete a la Institución es del 01 de enero del año en curso al 31 de diciembre del mismo año.
- c) **UNIDAD MONETARIA:**  
La moneda en que se presenta la información. El nivel de la precisión utilizado en la presentación de las cifras de los estados financieros. (Millones, miles, etc.). Los Estados Financieros de la Institución, se expresan en la moneda del país de origen. “Expresado en Quetzales”.
- d) **UNIFORMIDAD:**  
La presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros debe ser conservada de un período a otro.

Para la institución en estudio, se observa que dentro de la presentación de sus Estados Financieros, uno de los rubros más significativos es maquinaria y equipo, en la cual ha prevalecido el principio de uniformidad en relación al método de línea recta, que aplica consistentemente en el registro de las depreciaciones y la presentación de éstos dentro del estado financiero, clasificado como Propiedad Planta y Equipo neto.

e) **IMPORTANCIA RELATIVA:**

Hace referencia a que cada partida que posea la suficiente importancia relativa debe ser presentada por separado en los estados financieros. Las partidas de importes no significativos deben aparecer agrupadas con otras de similar naturaleza o función.

El principio de contabilidad anterior, aplica dentro del estado financiero de la institución en estudio, a manera de ejemplo: la importancia relativa se refleja en los rubros más significativos de activo corriente y no corriente, las siguientes:

- Bancos	Q. 33.130,110.00
- Inversiones temporales	Q. 5.000.000.00
- Cuentas a cobrar corto plazo	Q. 4.202,422.00
- Propiedad planta y equipo	Q. 5.860,988.00
- Maquinaria y equipo	Q. 25.596,917.00

**NIC. No. 16 Propiedad planta y equipo**

a) **COSTO HISTÓRICO ORIGINAL:**

Las propiedades, planta y equipo, que cumpla las condiciones para ser reconocido como un activo debe ser medido inicialmente, por su costo. En el rubro de activos no corrientes de los estados financieros de la Institución, figuran los siguientes:

- Propiedad y planta en operación	Q. 5.860,988.00
- Maquinaria y equipo	Q. 25.596,917.00
- Terrenos	Q. 1.166,190.00

## **2.8 FISCALIZACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA CONTABLE**

El objetivo fundamental de la fiscalización contable de la Institución Turística, es verificar la existencia de registros contables y presupuestarios para controlar e informar de la ejecución y resultado de las operaciones el cual debe responder a las necesidades de control e información, así como determinar el adecuado cumplimiento a las leyes, políticas y procedimientos que regulan las diferentes transacciones contables, a efecto de detectar los posibles errores u omisiones en su proceso, producto de su fiscalización.

### **2.8.1 SISTEMATIZACION CONTABLE**

La sistematización contable, como su nombre lo indica, es el conjunto de políticas contables definidas por la Administración, procedimientos, formas, manuales de contabilidad y equipo disponible que tienen por objeto ordenar y estandarizar el registro de las operaciones contables, con el propósito de producir información oportuna, confiable y útil.

Los resultados de la gestión administrativa se condensan en los estados financieros que se producen, los cuales son producto del proceso contable, que primero tiende a registrar las operaciones, las opera y luego reflejan en dichos documentos, el contenido de los registros referidos.

Toda información que contienen los estados financieros, es vital para la administración y demás usuarios que de alguna manera tienen vínculos con la Institución, por lo que los estados financieros y otros reportes contables deben ser claros, oportunos y precisos.

Debido al volumen de las operaciones que se llevan a cabo en el proceso contable de la Institución, se observa que no cuenta con una adecuada automatización y sistematización, que permita centralizar todos los ingresos y egresos al almacén general, lo cual debilita la eficiencia de la información contable y financiera.

A continuación se proponen los procedimientos que debe contener el sistema de procesamiento electrónico de datos, que permite controlar en forma adecuada y ordenada las existencias del inventario específicamente de materiales y textos, con el propósito de optimizar la información relacionada con la recepción y entrega de los mismos.

## 2.8.2 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL QUE REQUIERE EL INVENTARIO DE MATERIALES Y TEXTOS

1. **Movimiento diario Ingreso:** Es un reporte que define el ingreso de materiales y textos el cual debe contener la información siguiente:
  - Nombre del Proveedor y código
  - Fecha de ingreso
  - No. de documento nota de Recepción
  - Código del producto
  - Unidad de medida
  - Cantidad de producto
  - Costo unitario y total
  - Existencia del producto
  
2. **Movimiento diario de egreso:** Es un reporte que define la salida de materiales y textos: el cual debe contener la información siguiente:
  - Nombre del solicitante, interno o externo
  - Fecha de salida
  - No. de documento Requisición
  - Código de producto
  - Unidad de medida
  - Cantidad de producto
  - Costo unitario y total
  - Existencias del producto
  
3. **Movimiento por Producto.** Es un reporte que permite visualizar el movimiento por producto el que identifica lo siguiente:
  - Clase de producto
  - Fecha de movimiento de producto
  - Documento No. nota de envío y/ o requisición
  - Código por producto
  - Cantidad entrada, salida y existencias
  - Unidad de medida
  - Costo unitario
  - Costo total.



**4. Reporte de existencias:**

Define el tipo de reportes que se desee solicitar así como la fecha del movimiento a reportar, esta puede ser:

- Movimiento diario ingreso-egreso
- Existencia individual
- Existencia consolidado
- Historial de adquisiciones por Proveedor
- Estadísticas de movimiento individual o general del producto.

5. Crear el plan de cuentas que identificaran a cada clase de producto, así como el código o bien el NIT, que identifica a cada proveedor del bien adquirido.

Este registro permitirá evaluar el movimiento que tiene cada producto y el monto total invertido y además en el programa debe contener un dispositivo de alarma a fin de preveer en tiempo oportuno el abastecimiento del bien.

**2.8.3 PROCEDIMIENTOS PARA FONDOS EN TRASLADO**

Como consecuencia de las actividades operativas de la Institución Turística, es necesario regular el procedimiento que involucra las erogaciones que se emiten para cubrir comisiones en participación de ferias internacionales denominándose “Fondos en Traslado”.

El objetivo fundamental del procedimiento es que el personal disponga de una guía que oriente el proceso de trámite y liquidación que requiere una cuenta por liquidar como lo es el “Fondo en Traslado”. A continuación se describe el procedimiento siguiente:

1. El interesado solicita autorización por escrito al jefe de su Departamento para tramitar el fondo el traslado.
2. Jefatura de Departamento elabora borrador de Acuerdo de Dirección que respalda el Fondo en Traslado que se requerirá.
3. El Departamento solicitante debe remitir el borrador del Acuerdo de Dirección a las unidades siguientes:
  - a) División Administrativa
  - b) Departamento Financiero

- c) Asesoría Jurídica
4. El Departamento solicitante posterior a la revisión, procede a emitir el Acuerdo de Dirección definitivo.
  5. El Departamento solicitante procede a obtener las firmas en el Acuerdo de Dirección definitivo, por parte de las Jefaturas de:
    - a) Dirección
    - b) División Administrativa
    - c) Depto. Financiero
    - d) Asesoría Jurídica
  6. El Departamento solicitante traslada el Acuerdo de Dirección al Depto. Financiero para obtener formulario de demanda de divisas.
  7. El Departamento solicitante traslada Acuerdo de Dirección conjuntamente con el formulario de divisas, a la Sección de Caja.
  8. Sección de Caja emite cheque para adquirir compra de divisas en el Banco de Guatemala.
  9. La persona responsable liquidará el Fondo en Traslado dentro de los 8 días hábiles después de finalizada la comisión.
  10. La Sección de Visa Financiero, procede a revisar la liquidación de gastos, con el respaldo de la documentación siguiente:
    - a) Formato de liquidación de fondos en traslado
    - b) Comprobantes legales que respaldan cada gasto
    - c) Copia del boleto aéreo
    - d) Copia de pasaporte
    - e) Copia del Acuerdo de Dirección
    - f) Copia de la demanda de divisas
    - g) Original o copia del tipo de cambio de moneda extranjera que se adquiriera en otros países ejemplo, pesetas, pesos, euros etc.
    - h) Copia de recibo de caja en caso existiera remanente de dicho fondo.
    - i) Informe de comisión con el Visto Bueno de la Jefatura del Departamento respectivo.
  11. Aprobación de la liquidación por parte de Visa Financiero, éste se traslada a:
  12. Sección de compras se encarga de recibir la liquidación y previo a la emisión de la Orden de Compra y Pago traslada a la Sección de Presupuesto para su codificación presupuestaria y contable, y posteriormente se obtienen las firmas respectivas para su aceptación administrativa.

13. Sección de compras traslada la Orden de Compra y Pago a la sección de caja para liquidar la cuenta por liquidar.
14. Sección de caja procede a regularizar la cuenta por liquidar y envía el reporte actualizado a la sección de Contabilidad.
15. Sección de Caja archiva expediente.

## **2.9 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU PROCESO CONTABLE**

### **Ejecución presupuestaria:**

La ejecución presupuestaria de la institución en estudio, ésta regulada por la Ley Orgánica del Presupuesto Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo 240-98, que constituyen el marco normativo de los sistemas de Presupuesto, Contabilidad Integrada, Tesorería y Crédito Público, y por tanto, contienen las funciones de los entes rectores y las principales características de las etapas del proceso presupuestario.

Por lo tanto, el sistema de presupuestario, se constituye por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades que integran el sector público; su órgano rector es la Dirección Técnica del Presupuesto.

No obstante a lo anterior, para la Institución de Turismo en estudio, la Sección de Presupuesto es la encargada de formular, ejecutar, evaluar y liquidar el presupuesto de ingresos y egresos de cada ejercicio fiscal, de conformidad a los lineamientos dictados por la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas.

Por lo que, a la Sección de Presupuesto de la Institución de Turismo, compete realizar el proceso presupuestario en forma centralizada, únicamente a través de la variable financiera que comprende las etapas de formulación, ejecución y control o seguimiento de la ejecución y liquidación.

En tal sentido, es importante mencionar que la Sección de Presupuesto de la Institución, su función fundamental en la ejecución del gasto presupuestario, es verificar que los gastos de las distintas unidades ejecutoras estén debidamente autorizados por el Director de la Institución, si tienen partida presupuestaria y si ésta tiene disponibilidad de recursos

financieros, controlando únicamente el momento presupuestario del devengado. Para efectos del registro de los gastos devengados es de observancia y cumplimiento obligatorio el uso y aplicación del Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, cuyos clasificadores adicionalmente forman parte del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-WEB –.

La ejecución del presupuesto de ingresos y egresos de la Institución consta de las fuentes de financiamiento y estructura programática siguiente:

### **2.9.1 Fuente de Financiamiento:**

Esta clasificación permite identificar las fuentes u orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisar la orientación específica de cada fuente a efectos de controlar su aplicación. Para la institución en estudio, sus fuentes de financiamiento son los siguientes:

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Denominación</b>
29	Otros Recursos del Tesoro con Afectación Específica
31	Ingresos Propios
32	Disminución de Caja y Banco ingresos propios

### **2.9.2 Presupuesto por Programas:**

Este tipo de presupuesto busca determinar las funciones básicas de las Instituciones del sector público, para luego identificarlas a través de programas. A continuación se describen el presupuesto por programas de la Institución de Turismo, las siguientes.

<b>Programa</b>	<b>Denominación</b>
01	Actividades Centrales
02	Proyectos Centrales
11	Actividades Promocionales
12	Desarrollo Turístico
99	Asignaciones Globales

### **2.9.3 Presupuesto por grupo de gasto:**

Es una modalidad que constituye una ordenación sistemática y homogénea, que permite identificar con claridad los bienes y servicios que se adquieren, las transferencias que se realizan y las aplicaciones financieras previstas.

Este tipo de presupuesto permite ejercer un control interno y externo de las transacciones, ya que el primer dígito representa el grupo, el segundo el subgrupo y el tercero el renglón. A continuación se presente el ejemplo siguiente:

- a) 000 Servicios personales
- b) 100 Servicios no personales
- c) 200 Materiales y suministros
- d) 300 Propiedad planta y equipo e intangibles
- e) 400 Transferencia corrientes

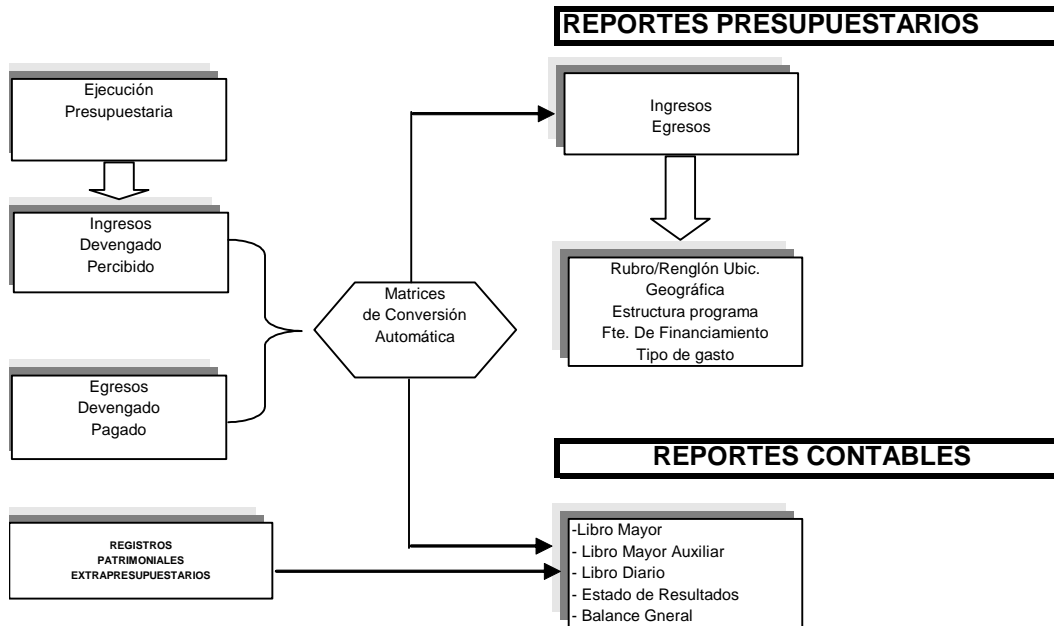
### **2.9.4 Proceso contable de una entidad estatal**

El sistema de contabilidad integrada gubernamental, se constituye por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que permiten el registro de los hechos que tienen efectos presupuestarios, patrimoniales y en los flujos de fondos inherentes a las operaciones del estado, con el objeto de satisfacer las necesidades de información destinadas a apoyar el proceso de toma de decisiones de la administración y el ejercicio del control. El órgano rector del sistema es la Dirección de Contabilidad del Estado.

El aspecto sustantivo del Sistema de Contabilidad, es la integridad que genera en las transacciones del proceso presupuestario que realiza a través de las matrices de conversión automática, las cuales convierten la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos, en registros patrimoniales y controles financieros, tal como la gráfica siguiente permite visualizarlo:

## 2.10 PROCESO DE CONVERSIÓN DE LOS REGISTROS PRESUPUESTARIOS EN CONTABILIDAD PATRIMONIAL

### “LA CONTABILIDAD INTEGRADA”



Para el caso de los ingresos y de conformidad con la norma correspondiente, las etapas de registro presupuestario que generan afectación patrimonial son: para los ingresos el devengado y percibido; y para el caso de los egresos, las etapas de devengado y pagado.

A continuación se visualiza en términos financieros el comportamiento de la ejecución presupuestaria de la Institución.

**INSTITUTO DE TURISMO**  
**ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA**  
**POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

(Expresado en Quetzales)

<u>INGRESOS</u>	<u>Año 2005</u>
	<u>Ejecutado</u>
Corrientes	Q. 124,950,489.00
De Capital	Q. 0.00
Disminución de Caja y Bancos Ingresos propios	Q. 48,989,769.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b><u>Q. 179,123,007.00</u></b>
<b>EGRESOS</b>	
Servicios personales	Q. 37,274,834.00
Servicios no personales	Q. 84,873,330.00
Materiales y suministros	Q. 5,926,291.00
Propiedad planta y equipo e intangibles	Q. 3,541,297.00
Transferencias Corrientes	Q. 12,348,599.00
Transferencias de capital	Q. 10,000,000.00
Aplicación a proyectos	Q. 1,698,033.00
Asignaciones globales	<u>Q. 136,675.00</u>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b><u>Q. 155,799,061.00</u></b>
<b>DIFERENCIA FAVORABLE</b>	<b><u>Q. 23,323,946.00</u></b>
<b>INGRESOS (-) EGRESOS</b>	

En la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos, es importante mencionar algunos fundamentos legales contables y presupuestarios, que involucran su ejecución.

- 1) De conformidad al Decreto Número 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto, artículos 14, indica lo siguiente: **Base Contable del Presupuesto** “Los presupuestos de ingresos y de egresos deberán formularse y ejecutarse utilizando el momento del devengado de las transacciones como base contable”.
- 2) De conformidad al Acuerdo Gubernativo 240-98 Reglamento del la Ley Orgánica del Presupuesto, artículo 12 menciona las características siguientes:

**2.1 Ejecución del presupuesto de ingresos:**

- a) La ejecución del presupuesto de ingresos se devengan cuando, por una relación jurídica, se establece un derecho de cobro a favor de los organismos y entes del sector público y simultáneamente, una obligación de pago por parte de personas individuales o jurídicas, éstas últimas pueden ser de naturaleza pública o privada.

- b) Se producen la percepción o recaudación efectiva de los ingresos en el momento en que los fondos ingresan o se ponen a disposición de una oficina recaudadora.

## 2.2 Ejecución del presupuesto de egresos:

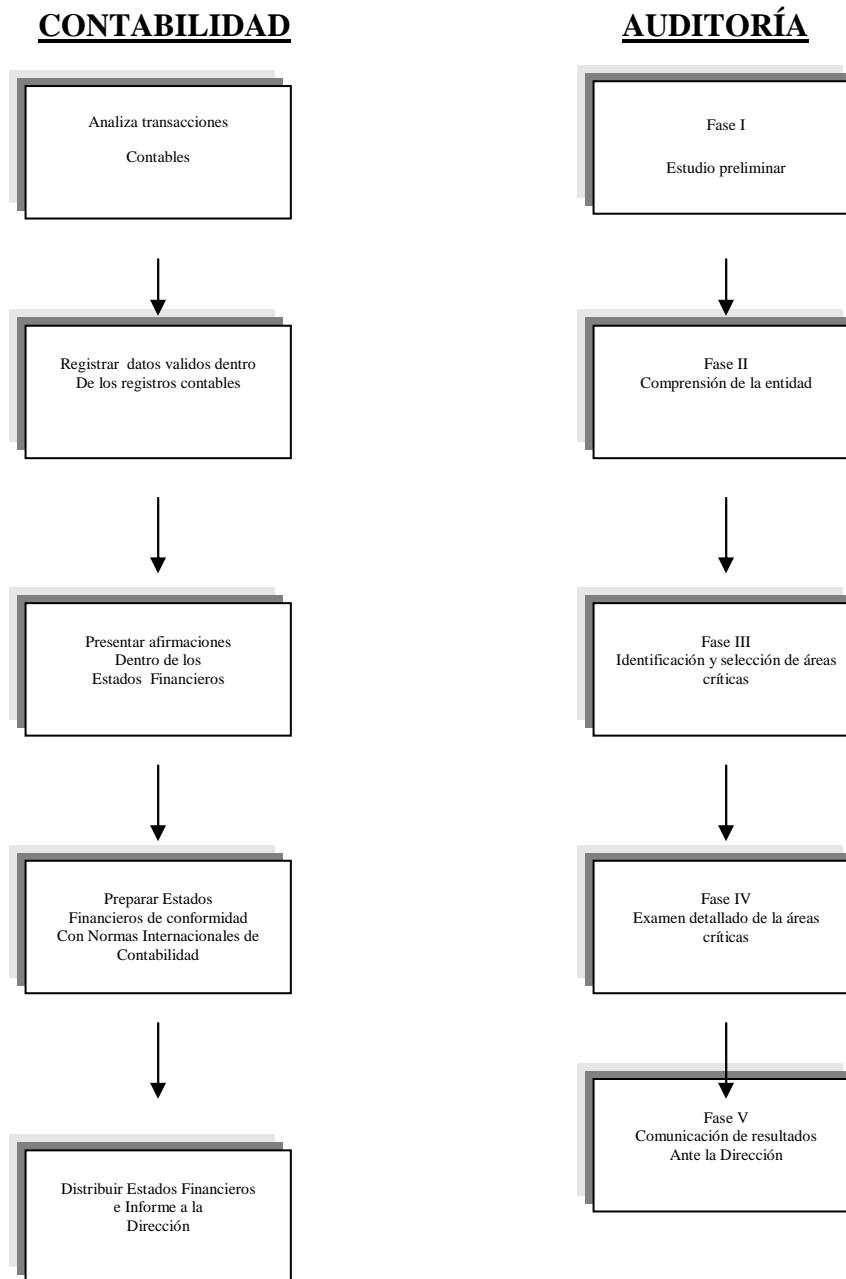
- a) Se considera comprometido un crédito presupuestario cuando en virtud de autoridad competente se dispone su utilización, debiendo en dicho acto quedar determinado el monto, la persona de quien se adquirirá el bien o servicio en caso de contraprestación, o el beneficiario si el acto es sin contraprestación, para lo cual deberá afectarse preventivamente el crédito presupuestario en el monto que corresponda.
- b) Se considera devengado un gasto cuando queda afectado definitivamente el crédito presupuestario al cumplirse la condición que haga exigible una deuda, con la recepción conforme de los bienes y servicios o al disponerse el pago de aportes, subsidios o anticipos; y,
- c) El pago extingue la obligación exigible mediante la entrega de una suma de dinero al acreedor o beneficiario. El registro del pago se efectuará en la fecha en que se emita el cheque, se formalice la transferencia de fondos a la cuenta del acreedor o beneficiario o se materialice por la entrega de efectivo o de otros valores. A continuación se visualiza en términos financieros el comportamiento de la ejecución contable de la Institución.

**INSTITUTO DE TURISMO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**  
 (Expresado en Quetzales)

<b>INGRESOS</b>	<b>Q. 124.950,490.00</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	
Ingresos Tributarios 10% Hospedaje	Q. 56.102,083.00
Ingresos no tributarios	Q. 2.637,805.00
Intereses y otras rentas	Q. 1.115,905.00
Transferencias corrientes recibidas (Impuesto marítimo y vía aérea)	<u>Q. 65.094,697.00</u>
<b>GASTOS</b>	<b>Q. 152.388,468.00</b>
Gastos de consumo	Q. 127.446,253.00
Intereses comisiones y otras rentas	Q. 1.524,206.00
Transferencias corrientes otorgadas	Q. 11.589,271.00
Transferencias de capital	Q. 10.000,000.00
Depreciación de Bienes	Q. 1.828,736.00
<b>Resultados del Ejercicio</b>	<u><u>Q. (27.437,978.00)</u></u>



## 2.11 RELACIÓN PROCESO ENTRE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



## 2.12 RESULTADOS DEL PROCESO CONTABLE Y PRESUPUESTARIO

**BALANCE GENERAL:** Es el resultado de un proceso integral de acontecimientos financieros, patrimoniales y económicos, que conducen a obtener con toda claridad y precisión sus resultados al término del ejercicio fiscal. A continuación se presenta el Balance General de la Institución.

**INSTITUTO DE TURISMO****BALANCE GENERAL****Al 31 de Diciembre del 2005**

(Expresado en Quetzales)

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Bancos	Q. 33.130,110.26	Cuentas a pagar a corto plazo	Q. 3.384,232.90
Inversiones financieras	Q. 5.000,000.00	Contratistas	Q. 215,524.57
Activo exigible	<u>Q. 4.202,422.53</u>	Gastos del personal a pagar	Q. 281,088.56
		Otras cuentas a pagar a corto plazo	Q. 7,585.00
Activo corriente circulante	Q. 42.332,532.79	Fondos de terceros en garantía	<u>Q. 11.661,338.66</u>
<b>Activo no corriente largo plazo</b>			
<b>Propiedad planta y equipo (neto)</b>		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	Q. 15.549,769.69
Propiedad y planta	Q. 5.860,988.70	<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria y equipo	Q. 25.596,917.71	Patrimonio Institucional	Q. 3.384,769.58
Tierras y terrenos	Q. 1.166,190.54	Resultado del Ejercicio	(Q. 27.437,978.86)
Construcciones en proceso	Q. 1.698,033.20	Resultado acumulados de los ejercicios	Q. 73.313,175.67
Equipo militar	Q. 1,080.00	Patrimonio Institucional	<u>Q. 49.259,966.39</u>
Otros activos fijos	Q. 135,147.59		
Deprecia. Acumuladas	(Q. 11.981,154.45)		
Total propiedad planta y equipo neto.	<u>Q. 22.477,203.29</u>		
<b>Suma activo</b>	<u>Q. 64.809,736.08</u>	<b>Suma pasivo y patrimonio</b>	<u>Q. 64.809,736.08</u>

**2.13 ESTADO DE SUPERÁVIT PATRIMONIAL:** Comprende el resultado obtenido (ganancias y/o pérdidas) al final del ejercicio contable, lo cual significa aumentos o reducciones de capital.

**2.14 ESTADO DE SUPERÁVITO O DÉFICIT PRESUPUESTARIO:**

Cuando al final del ejercicio los ingresos presupuestarios resultan superiores a los egresos, la diferencia se denomina Superávit Presupuestario. Y en el caso de que los egresos presupuestarios sean superiores a los ingresos, el ejercicio se liquida con déficit presupuestario. El déficit o superávit resultante se capitaliza y presenta en el balance.

**2.15 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO:** Es un estado financiero básico que especifica el importe de efectivo neto provisto o usado (recibido ó pagado) por una entidad durante un período por sus actividades de: a) operación, b) inversión, y c) financiamiento. En el estado se explica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalente al efectivo del negocio. Se denomina equivalente de efectivo: inversiones a corto plazo, altamente líquidos, que tengan condiciones de:

a) Ser convertibles inmediatamente a efectivo.

- b) Tener un vencimiento original de tres meses o menos a la fecha de su inversión; en forma tal que el riesgo de cambios en su valor, originado por cambio en las tasas de interés, sea insignificante.

## **2.16 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

De conformidad a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República, con sus reformas incluidas en Acuerdo Gubernativo 206-2004 con vigencia a partir del 24 de julio de 2004, en donde se establece lo siguiente:

“Artículo 6. **Rentas Exentas.** Están exentas del impuesto las rentas que obtengan los organismos del estado y sus entidades descentralizadas, autónomas, las municipalidades y sus empresas, excepto las provenientes de personas jurídicas formadas con capitales mixtos”.  
(7:10)

Por lo anterior, en el caso de la Institución sujeta a estudio, por ser una entidad pública descentralizada, está exenta del Impuesto Sobre la Renta -ISR-, sobre los ingresos que obtiene en el giro normal de sus actividades durante su período contable, por lo tanto; derivado del resultado de su ejercicio contable, no presenta la Declaración Jurada Anual del Impuesto Sobre la Renta, únicamente esta obligada a remitir los Estados Financieros Anuales ante la Dirección de Contabilidad del Estado, a más tardar el 31 de marzo de cada año, conforme a lo que establece el artículo 50 Decreto Número 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto y artículo 32 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, según Acuerdo Gubernativo No. 240-98 de fecha 28 de abril de 1998.

### **2.16.1 OBJETO DEL IMPUESTO Y SUJETO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

Con base al artículo 1°. Objeto. De la Ley del ISR, se 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 de capital, de trabajo o de la combinación de ambos”.

Para el efecto en el caso particular de la Institución, únicamente actúa como un Agente **Retenedor** del Impuesto Sobre la Renta, sobre los servicios que adquiere por concepto de:

1. Adquisición de bienes o servicios.
2. Contratación de servicios profesionales, asesoramiento técnico y financiero.
3. Servicios por contratación de personal que labora en relación de dependencia.

De conformidad al detalle anterior, la base legal para efectuar las retenciones del ISR, para tales servicios se fundamenta en los artículos siguientes:

Artículo 9. Renta Presunta en Facturas Especiales

Esta aplica cuando se emiten facturas especiales por cuenta del vendedor, por adquisición de bienes o servicios. La tarifa a aplicar el 10% del importe bruto de cada factura especial, si se trata de venta de bienes; y el 20% si la factura especial se emite por la prestación de servicios y aplicar la tarifa del 31% del ISR.

En el caso específico de la Institución, que tiene contratado servicios profesionales por asesoramiento técnico y financiero, bajo el renglón presupuestario 029 procede a retener el 5% sobre el salario mensual, en observancia y cumplimiento al artículo 44 “A”, que establece lo siguiente:

Artículo 44 “A”. Tipo impositivo y régimen para personas individuales o jurídicas no mercantiles.

Las personas individuales que presten servicios profesionales, servicios técnicos o de naturaleza no mercantil o servicios de arrendamiento y los que obtengan ingresos por concepto de dietas así como las personas jurídicas no mercantiles domiciliadas en el país, deberán pagar el impuesto aplicando a la renta imponible a que se refiere el artículo 37 “B” de esta ley, el tipo impositivo del cinco por ciento (5%). Dicho impuesto se pagará mediante retención definitiva o directamente a las cajas fiscales.

Asimismo, los empleados contratados por la Institución, bajo los renglones presupuestarios 011 personal permanente y 021 personal supernumerario, están sujetos a la retención del ISR sobre los salarios respectivos, en observancia y cumplimiento al fundamento legal siguiente:

Artículo 67. Retenciones sobre Rentas de los Asalariados

Este procede cuando toda persona que pague o acredite a personas domiciliadas en Guatemala, remuneraciones de cualquier naturaleza, por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia, sean permanentes o eventuales, debe retener el Impuesto Sobre la Renta que corresponda. Igual obligación aplica a los empleados o funcionarios públicos, que tengan a su cargo el pago de sueldos y otras remuneraciones, por servicios prestados a los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas, autónomas, las municipalidades y sus empresas.

En el caso de las retenciones del Impuesto Sobre la Renta –ISR-, que se practica a los empleados en relación de dependencia, se aplica la tarifa indicada en el artículo 43 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

**2.17 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)**

De conformidad a la Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-, Decreto 27-92 y su reglamento incluidas en el Acuerdo Gubernativo 424-2006, publicado en el Diario de Centroamérica de fecha 31 de julio de 2006, con vigencia a partir del 01 de agosto de 2006, es importante mencionar algunos artículos referentes al mismo, siendo éstos los siguientes:

Artículo 2, de la Ley, y numerales 3 y 4 del Reglamento de la Ley, según Acuerdo Gubernativo 424-2006, tipifica lo siguiente:

**Vendedor:** Toda persona, individual o jurídica que realicen forma habitual ventas de bienes, sean éstos de su propia producción o adquiridos con terceros. También se incluye al estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, cuando efectúen ventas afectas al Impuesto al Valor Agregado.

**Prestador de servicios:**

Toda persona individual o jurídica, que realicen en forma habitual prestación de servicios. También se incluye al Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, cuando efectúen prestaciones de servicios afectos al Impuesto al Valor Agregado.

Artículo 10. Tarifa Única:

Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

Artículo 41. Reglamento de la Ley del IVA, según Acuerdo Gubernativo 424-2006, indica lo siguiente:

Declaración y pago del impuesto:

De conformidad al artículo 40 y 41 de la Ley, se pagará en efectivo, mediante débito o cheque de la cuenta bancaria del contribuyente u otro medio que de acuerdo con sus facultades autorice la Administración Tributaria –SAT-, dentro del mes calendario siguiente a cada período de imposición, haciendo uso del formulario que le proporcione.

En dicho formulario de declaración mensual las cantidades que se reporten deberán ser enteras, sin centésimos de quetzal.

En el caso de la Institución de Turismo en estudio, siendo una entidad descentralizada y de acuerdo a la naturaleza de sus actividades procede a cobrar el –IVA-, en la venta de bienes y prestación de servicios siguientes:

- Venta de material promocional
- Arrendamiento mercado de artesanías
- Arrendamiento estacionamiento de vehículos
- Arrendamiento locales del edificio
- Servicios por prestaciones folklóricas

Desde el punto de vista de los aspectos fiscales que involucra el proceso contable de la Institución, se observa que no se concilia adecuadamente los saldos por retenciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR) originados por el personal contratado bajo los renglones presupuestarios 011 y 029, así como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) generado en la venta de bienes y prestación de servicios.

No obstante a lo anterior, a continuación se presenta el procedimiento para conciliar adecuadamente las retenciones practicadas a cuenta del Impuesto Sobre la Renta, así como el

IVA generado mensualmente por la venta de bienes y prestación de servicios.

1. Solicita al Departamento de Recursos Humanos, el importe mensual de las retenciones practicadas en la nómina de sueldos y salarios según detalle siguiente:
  - ISR, retenido al personal permanente (011)
  - ISR, retenido al personal supernumerario (021)
  - ISR, retenido al personal profesional (029)
2. Solicitar a la Sección de Cobros, el importe mensual del IVA, generado en la venta y prestación de servicios según detalle siguiente:
  - Venta de material promocional
  - Arrendamiento mercado de artesanías
  - Arrendamiento estacionamiento de vehículos
  - Arrendamiento locales del edificio
  - Servicios por prestaciones folklóricas
3. Solicitar a la Sección de Caja, el reporte de Caja fiscal a fin de verificar el movimiento de la facturación y recibos emitidos No. 63 "A", que respaldan el ingreso por venta de bienes y prestación de servicios.
4. Que la Sección de Contabilidad, proceda a conciliar los saldos contra los registros auxiliares emitidos por el Departamento Recursos Humanos, Sección de Cobros y Sección de Caja, a fin de cotejar los auxiliares contra los registros contables, con la finalidad de detectar oportunamente cualquier diferencia.
5. Que la Auditoría Interna, verifique oportunamente la confiabilidad de los registros auxiliares y contables.

**CAPITULO III****LA AUDITORÍA INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN  
ESTATAL DE TURISMO****3. Conceptos básicos de la Auditoría Interna****3.1 Conceptos**

La Auditoría Interna, es: “Un control de controles e instrumento de medición y evaluación de lo efectivo de la estructura de control interno de una entidad”. (14:6-7)

“ Es una actividad de evaluación permanente e imparcial de todas las operaciones y estructuras de control interno de una entidad, como un servicio a su administración. Es el control gerencial que funciona analizando la aplicación de los otros controles y evaluando su efectividad”. (31:1)

Asimismo, es importante indicar que el Instituto de Auditores Internos –IIA- de los Estados Unidos de América, hace la definición siguiente: “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. (22:1)

De la misma manera, las Normas de Auditoría Interna Gubernamental de la República de Guatemala, han adaptado la misma definición que emite el Instituto de Auditores Internos –IIA-, de los Estados Unidos de América, como: “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgo, control y dirección”. (6:3)

Como puede observarse que esta última definición y la del Instituto de Auditores Internos (IIA) recogen todos los elementos necesarios para hacer de la Auditoría Interna una herramienta gerencial que apoya a las altas autoridades, y así la Auditoría Interna puede



cumplir con su principal objetivo de apoyar a las autoridades en la gestión, a través de información independiente como producto de su trabajo.

### **3.1.1 Objetivos**

#### **3.1.1.2 Garantizar información financiera confiable y oportuna**

El auditor debe evaluar la efectividad de los controles internos, ya que esto le permitirá garantizar la autenticidad de las transacciones y el adecuado registro de las mismas, a efecto que los estados financieros presenten razonable y oportunamente la situación financiera de la entidad.

Por lo que la Auditoría interna por medio de la revisión de la información financiera permite a la administración de la entidad, lo siguiente:

- Conocer la precisión y veracidad de la contabilidad
- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables establecidas por la administración.

#### **3.1.1.3 Salvaguarda de Activos**

Esto conlleva a que se debe revisar la existencia y propiedad de los activos fijos, utilizando los procedimientos más adecuados, así mismo deben revisar los métodos de salvaguarda para estos, y si dichos métodos son apropiados para proteger o contrarrestar cualquier tipo de riesgo, ya que un examen adecuado y oportuno de los activos permitirá al auditor interno determinar:

- La propiedad de los activos de la entidad
- La adecuada salvaguarda de los activos contra diferentes riesgos, tales como:  
Robo, incendio, actividades ilegales etc.
- La existencia física de los activos.

#### **3.1.1.4 Promover la eficiencia operativa de la entidad**

Siendo la auditoría interna quien evalúa las actividades relacionadas con el uso económico y eficiente de los recursos, promueve la eficiencia de la entidad al identificar situaciones como: trabajo no productivo, procedimientos que no justifican su costo, exceso o insuficiencia de personal.

### **3.1.1.5 Cumplimiento de Objetivos, Políticas, Planes, Procedimientos, Leyes y Reglamentos.**

En toda entidad la administración es responsable de fijar objetivos, políticas, planes y procedimientos, por lo tanto; la Auditoría Interna forma parte del proceso administrativo del control y como tal debe conocer los objetivos, políticas, planes y procedimientos determinados por la administración cuya responsabilidad es revisar, evaluar y verificar su cumplimiento por lo que debe diseñar las pruebas necesarias y así verificar el cumplimiento de los mismos.

### **3.2 Importancia**

La auditoría interna en una empresa es importante porque evalúa en forma permanente, el funcionamiento de los controles internos establecidos por la administración y recomienda las medidas que signifiquen mejorar su efectividad. Lo anterior, puede derivar en una evaluación general del sistema de control interno y/o de áreas específicas, e incluso, de aspectos constitutivos del control, como la organización, los procedimientos, los métodos, los sistemas de información y el personal.

### **3.3 Propósito**

El propósito de la auditoría interna es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles; consecuentemente, puede considerarse como un control nuestro sobre las demás formas de control.

Para el efecto, dentro de los resultados que se obtienen de una auditoría interna efectiva, se pueden considerar los siguientes:

- Permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos y sistemas.
- Suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y si es necesario, un medio para facilitar la descentralización de las operaciones.

### **3.4 Naturaleza de la Auditoría**

#### **3.4.1 Función de la auditoría interna**

La función de la auditoría Interna es servirle a la entidad como instrumento de control gerencial, con el propósito que le permita alcanzar los objetivos.

#### **3.4.2 La Auditoría Interna como evaluación del control**

La Auditoría Interna orientará su esfuerzo hacia la evaluación y mejoramiento del proceso administrativo y de sus sistemas de administración y finanzas para promover un ambiente y estructura de control interno sólido, que garantice el cumplimiento de los objetivos y el uso adecuado de los recursos, así como en la generación de información oportuna y confiable en los procesos de toma de decisiones.

#### **3.4.3 Estructura Organizacional de la Auditoría Interna**

La Auditoría Interna necesita de independencia organizacional, para desarrollar su trabajo en forma efectiva, debiendo depender del órgano más alto de la administración.

Con base a la guía de auditoría No. 1, indica que: “el Departamento de Auditoría Interna, debe estar ubicado adecuadamente para que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades y así lograr sus objetivos”. Los auditores Internos deben reportar al Consejo de Administración, o Junta Directiva y contar con su apoyo para obtener la colaboración del personal.

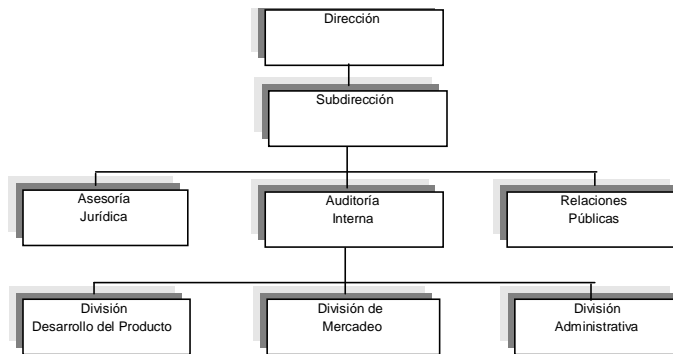
La independencia de la Auditoría Interna, se verá incrementada cuando el Consejo de Administración o Junta Directiva, participe en la contratación como en la remoción del Auditor Interno.

En el caso de la Institución de Turismo en estudio, la Unidad de Auditoría Interna reporta directamente a la Dirección de la Institución y es el Director quien participa en la destitución y contratación del Auditor Interno.

Sin embargo, se observa que la ubicación de la Auditoría Interna dentro del organigrama general de la Institución de Turismo, no depende del órgano más alto de la Administración,

ya que en el organigrama general de la Institución, se ubica como una asesoría que reporta a la Subdirección, según detalle siguiente:

### **UBICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO DE TURISMO**



Por lo anterior, se propone en el caso práctico de la presente tesis, la ubicación adecuada de la Unidad de Auditoría Interna, de conformidad con la independencia legal que respalda su creación según se evidencia en el Acuerdo de Dirección No. 405 emitido por la Dirección de la Institución.

### **3.5 REFERENCIA TÉCNICA PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA AUDITORÍA INTERNA**

El Instituto de Auditores Internos (IIA) establece los estándares profesionales que sirven de referencia para la función de Auditoría Interna las siguientes: (23:3-14)

#### **3.5.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

##### **Normas sobre atributos:**

Las cuales tratan las particularidades de las instituciones y las actividades que desarrollan trabajos de Auditoría Interna, a continuación se describen las siguientes normas:

1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad

1100 Independencia y Objetividad

- 1110 – Independencia de la Organización
- 1120 – Objetividad Individual
- 1130 – Impedimentos a la Independencia u Objetividad
- 1200 Pericia y debido cuidado Profesional
  - 1210 – Pericia
  - 1220 – Debido cuidado Profesional
  - 1230 - Desarrollo Profesional continuado
- 1300 Programa de Aseguramiento de Calidad y Mejora
  - 1310 – Evaluaciones del Programa de Calidad
  - 1311 – Evaluaciones Internas
  - 1312 – Evaluaciones Externas
  - 1320 – Reporte sobre el Programa de Calidad
  - 1330 – Utilización de “Realizado de acuerdo con las normas”
  - 1340 - Declaración de Incumplimiento

### **Normas sobre desempeño**

Se refieren a la naturaleza de las actividades de Auditoría Interna y suministran las razones de calidad con las cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

- 2000 Administración de la Actividad de Auditoría Interna
  - 2010 – Planificación
  - 2020 – Comunicación y Aprobación
  - 2030 - Administración de Recursos
  - 2040 – Políticas y Procedimientos
  - 2050 - Coordinación
  - 2060 - Informe al Consejo de Administración y a la Dirección Superior
- 2100 Naturaleza del Trabajo
  - 2110 – Gestión de Riesgos
  - 2120 – Control
  - 2130 – Gobierno
- 2200 Planificación del Trabajo
  - 2201 – Consideraciones sobre Planificación
  - 2210 – Objetivos del Trabajo
  - 2220 – Alcance del Trabajo
  - 2230 – Asignación de Recursos para el Trabajo
  - 2240 – Programa de Trabajo
- 2300 Desempeño del Trabajo
  - 2310 – Identificación de la Información
  - 2320 – Análisis y Evaluación
  - 2330 – Registro de la Información
  - 2340 – Supervisión del Trabajo
- 2400 Comunicación de Resultados
  - 2410 – Criterios para la Comunicación
  - 2420 – Calidad de la Comunicación
  - 2421 – Errores y Omisiones
  - 2430 – Declaración de Incumplimiento con las normas
  - 2440 – Difusión de Resultados

- 2500 Supervisión del progreso  
 2600 Aceptación de los Riesgos por la Dirección.

Las normas mencionadas anteriormente, sustituyen a las Declaraciones Internacionales sobre Normas de Auditoría Interna (SIAS) y entraron en vigencia a partir del 1º. de enero del 2004.

### 3.5.2 Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

Adicionalmente la Comisión de Auditoría Interna, del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA-, define a las guías para la practica profesional de la Auditoría Interna como: “Directrices que orientan al Auditor Interno para realizar su trabajo con independencia y objetividad; asimismo, establece la responsabilidad que tiene el Departamento de Auditoría Interna dentro de una organización”.

Actualmente el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA-, ha emitido 15 Guías de Auditoría Interna, las cuales se mencionan a continuación:

Número	Clasificación	Guía de Auditoría
Guía No. 1	Aspectos generales	Conceptos Básicos de Auditoría Interna
Guía No. 2	Aspectos generales	Guías para la práctica Profesional de la Auditoría Interna
Guía No. 3	Aspectos generales	Metodología de la Auditoría Interna
Guía No. 4	Específica	Función de Compras
Guía No. 5	Específica	Inventarios
Guía No. 6	Específica	Ventas y Otros Ingresos
Guía No. 7	Específica	Créditos y Cuentas por Cobrar
Guía No. 8	Específica	Tesorería
Guía No. 9	Específica	Cuentas por Pagar
Guía No. 10	Específica	Nóminas y Planillas
Guía No. 11	Específica	Propiedad Planta y Equipo
Guía No. 12	Específica	Depreciaciones
Guía No. 13	Específica	Préstamos Bancarios
Guía No. 14	Aspectos generales	Administración del Departamento de Auditoría Interna
Guía No. 15	Aspectos generales	Informe de Auditoría Interna

### 3.6 Administración del departamento de Auditoría Interna

En toda empresa y/o entidad, el Auditor Interno es responsable por la apropiada administración del departamento en lo que respecta a:

- a) Que el trabajo de auditoría cumpla con los propósitos generales y las responsabilidades aprobadas por la administración y aceptadas por la Dirección.
- b) Que los recursos del departamento de auditoría interna sean utilizados de manera eficiente y efectiva.
- c) Que el trabajo de auditoría se apegue a los estándares para la práctica profesional de la Auditoría Interna.

### **3.6.1 Proceso de Auditoría Interna**

El proceso de la auditoría interna, esta basado en la teoría de sistemas donde se producen entrada de insumos, existe un proceso de insumos y arroja resultados como salidas.

Dependiendo del tipo de trabajo que realice la auditoría interna, los resultados del proceso de auditoría permitirá la retroalimentación de información hacia los sistemas integrados que se evalúen, así como de los controles internos a ellos incorporados, con base en los informes que contendrán recomendaciones para mejorar las debilidades de control interno y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones.

A continuación se presenta gráficamente el enfoque de la Auditoría Interna aplicada al sector público gubernamental, basado en la teoría de sistemas donde se producen entrada de insumos, existe un proceso de insumos y arroja resultados como salidas

## CONCEPCIÓN DE LA AUDITORÍA COMO SISTEMA



Por lo tanto, el Rol de la Auditoría Interna de la Institución, es asistir a todos los miembros de la administración en el efectivo cumplimiento de sus responsabilidades, suministrándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes respecto a las actividades revisadas. Ya que el auditor interno se debe interesar en todas las fases de la administración, esto implica ir más allá de los registros contables y financieros para obtener un entendimiento completo de las operaciones bajo revisión.

Como consecuencia la Auditoría Interna Gubernamental orientará su esfuerzo hacia la evaluación y mejoramiento del proceso administrativo gubernamental, y de sus sistemas integrados de administración y finanzas, para promover un ambiente y estructura de control interno sólido, que garantice el cumplimiento de los objetivos y el uso adecuado de los recursos, así como la generación de información oportuna y confiable en los procesos de toma de decisiones y de rendición de cuentas ante la Contraloría General de Cuentas.

### 3.7 Generalidades de Control Interno

“La gerencia, máximo ejecutivo o titular de cada empresa o ente público, es responsable de diseñar, implantar y mantener vigente un ambiente y estructura de control interno, acordes a las circunstancias que promueven los objetivos empresariales, sectoriales y gubernamentales, así como el avance de la tecnología en el ámbito de la administración pública y privada, lo cual garantiza un proceso integral de rendición de cuentas que sea transparente y oportuno” (9:113)



### **3.7.1 Control Interno en Auditoría Interna**

#### **3.7.1.2 Naturaleza e Importancia del Control Interno**

El control interno incluye un plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas administrativas establecidas.

La cita anterior define dos subdivisiones que son reconocidas en auditoría interna:

#### **3.7.2 Controles Administrativo y Contable**

En Auditoría Interna, dos (2) subdivisiones de control interno son reconocidas siendo éstas las siguientes:

**- Control Interno Administrativo:**

Que incluye un plan de organización, procedimientos y registros relacionados con la toma de decisiones y autorización de transacciones por parte de la administración.

**- El Control Interno Contable:**

Que incluye el plan de organización, procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de activos y confiabilidad de registros contables.

#### **3.7.3 La Auditoría Interna y el entorno de Control Interno Contable**

La auditoría Interna como un factor dentro de la entidad representa una función de evaluación. Contribuye a un buen entorno de control mediante la vigilancia del funcionamiento de procedimientos escritos de control tal como:

Ofrece sugerencias constructivas para mejorar el sistema.

- Ejerce una supervisión continua sobre el sistema.

#### **Principios del Control Contable**

La auditoría Interna para alcanzar un efectivo sistema de control interno contable, deberá cumplir con los siguientes principios básicos:

- Separación de funciones
- Procedimientos de autorización
- Procedimientos de documentación
- Registros y procedimientos contables

- Controles físicos
- Verificación interna independiente

### **3.8 Responsabilidad de la Auditoría Interna para evaluar el Control Interno**

La unidad de Auditoría Interna tiene la responsabilidad de evaluar permanentemente toda la estructura de control interno, los sistemas operacionales y los flujos de información, para evitar que surja o se incremente el nivel de riesgo de errores e irregularidades, asegurando su solvencia actual y aquella impuesta por la dinámica necesaria de una organización.

En el ámbito Institucional la Unidad de Auditoría Interna de la Institución en estudio, le corresponde evaluar el forma permanente el ambiente y estructura de control interno en todos los niveles de la organización y operaciones, para promover el mejoramiento continuo de los mismo. Debe de informar oportunamente de cualquier anomalía para que la administración tome acciones correctivas en forma oportuna, con el objeto de minimizar los riesgos existentes.

#### **3.8.1 Objetivos del Control Interno**

Dentro de los objetivos que persigue el control interno se puede mencionar los siguientes:

- a) Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencia.
- b) Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- c) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- d) Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se debe considerar lo siguiente:

- a) Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- b) Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- c) Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

La auditoría interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno y sobre todo, realizar la evaluación de su funcionalidad en la institución de conformidad con los fines de los mismos y de acuerdo a la ley si fuera el caso.

### **3.8.2 Técnicas de evaluación del control interno**

Las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del control interno son las siguientes:

- a) Memoranda de procedimientos
- b) Flujogramas
- c) Cuestionario de Control Interno

## **3.9 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA**

### **3.9.1 Definición**

Constituye el desarrollo de una estrategia para el alcance y la conducción del examen; implica prever los procedimientos de auditoría que van a emplearse, el alcance y oportunidad en que van a ser aplicados y el persona que debe intervenir en el trabajo.

### **3.9.2 Objetivos**

- a) Plasmar con toda claridad los objetivos a ser alcanzados
- b) Determinar prioridades, el tiempo y los recursos que se consideren necesarios
- c) Proporcionar una guía de cómo realizar una Auditoría
- d) Facilitar el control sobre su realización

### **3.9.3 Importancia**

- a) Asegura que los resultados corresponden a los objetivos planificados
- b) Es un medio para la ejecución oportuna de las actividades programadas

### **3.9.4 Responsabilidades en la Planificación**

#### **Del jefe de Auditoría:**

- Formular los programas específicos de auditorías.
- Autorizar la asignación de trabajos.

**Del Supervisor:**

- Asegurar la planificación específica de cada una de las actividades incluidas en el plan anual.
- Asegura que la planificación, considere las actividades, sistemas y controles significativos, que las técnicas y procedimientos seleccionados, permitan obtener la información y evidencia necesaria.
- Asignar los trabajos específicos

**De los Auditores:**

- Comprender los objetivos de la auditoría y hacer uso de toda su creatividad, de las técnicas y procedimientos, para efectuar una adecuada planificación.
- Fomentar la comprensión de la necesidad del control.

**3.10 NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL (NAG's)****3.10.1 Definición**

“Son el elemento básico que fija las pautas técnicas y metodológicas de la auditoría gubernamental, porque ayudan a desarrollar adecuadamente un proceso de auditoría con las características técnicas actualizadas y el nivel de calidad requerido por los avances de la profesión. Constituyen un medio técnico para fortalecer y estandarizar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permite la evaluación del desarrollo y resultado de su trabajo”. (6:3)

La Institución de Turismo, sujeta a estudio por ser una entidad del sector público, son de cumplimiento obligatorio para todos los auditores gubernamentales que realizan auditorías en las entidades sujetas a fiscalización, contempladas en el artículo 2, del Decreto Número 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, también son de observancia general para todos los auditores independientes ya sea que actúen en forma individual o asociada, así como para los profesionales de otras disciplinas y especialidades, que participen en el proceso de la auditoría gubernamental. Las Normas de Auditoría Gubernamental, comprende los cinco grupos siguientes:

**3.10.2 Normas personales**

- 3.10.2.1 Capacidad técnica y profesional
- 3.10.2.2 Independencia

- 3.10.2.3 Cuidado y esmero profesional
- 3.10.2.4 Confidencialidad
- 3.10.2.5 Objetividad

### **3.10.3 Normas para la Planificación de la Auditoría Gubernamental**

- 3.10.3.1 Plan Anual de Auditoría
- 3.10.3.2 Planificación específica de la Auditoría
- 3.10.3.3 Familiarización
- 3.10.3.4 Evaluación preliminar de Control Interno
- 3.10.3.5 Elaboración del Memorando de Planificación
- 3.10.3.6 Elaboración de los Programas de Auditoría

### **3.10.4 Normas para la ejecución de la Auditoría Gubernamental**

- 3.10.4.1 Estudio y Evaluación del Control Interno
- 3.10.4.2 Evaluación del cumplimiento de disposiciones Legales y Reglamentarias
- 3.10.4.3 Actualización del Archivo Permanente
- 3.10.4.4 Supervisión del Trabajo de Auditoría
- 3.10.4.5 Obtención de evidencia comprobatoria
- 3.10.4.6 Elaboración, propiedad y archivo de los Papeles de Trabajo
- 3.10.4.7 Corroboración de posibles hallazgos y recomendaciones
- 3.10.4.8 Comunicación de Acciones Legales y Administrativas ante la identificación de hallazgos
- 3.10.4.9 Solicitud de Carta de Representación

### **3.10.5 Normas para la comunicación de resultados**

- 3.10.5.1 Forma escrita
- 3.10.5.2 Contenido
- 3.10.5.3 Discusión
- 3.10.5.4 Oportunidad en la entrega del informe
- 3.10.5.5 Aprobación y representación
- 3.10.5.6 Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones

### **3.10.6 Normas para el Aseguramiento de Calidad de la Auditoría Gubernamental**

- 3.10.6.1 Políticas de Calidad
- 3.10.6.2 Recursos Humanos
- 3.10.6.3 Planificación
- 3.10.6.4 Ejecución
- 3.10.6.5 Informe Gerencial
- 3.10.6.6 Mejoramiento continuo
- 3.10.6.7 Conciencia de Calidad
- 3.10.6.8 Apoyo externo a la Calidad

**CAPITULO IV****CASO PRÁCTICO****EL ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA  
EN UNA INSTITUCIÓN TURÍSTICA****4. Identificación**

La Auditoría Interna en una institución turística, juega un rol de mucha importancia en el contexto organizacional, porque promueve la conjugación de esfuerzos, recursos y necesidades, para el uso óptimo de sus recursos que cada, administración tiene la responsabilidad de manejar con eficiencia, eficacia y economía, para la consecución de los objetivos planificados.

Asimismo, la auditoría interna, en términos organizacionales, representa la existencia y funcionamiento de un sólido ambiente y estructura de control interno, la posibilidad de realimentación de información y de actualización, de los sistemas que funcionan en su organización.

Por lo tanto, en el caso de la institución sujeta a estudio, la Unidad de Auditoría Interna, desempeña un rol muy importante en el desempeño de sus actividades, enfocado hacia los siguientes objetivos:

- a) Apoyar en la función directiva a los ejecutivos de la institución, así como al constante mejoramiento de su administración para el logro de los objetivos en el marco de las políticas establecidas por la Dirección.
- b) Promover en todos los niveles un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas, ante la Contraloría General de Cuentas, sobre el uso de los recursos disponibles, identificando los riesgos y agregando valor a las operaciones.
- c) Evaluar la organización, planificación, ejecución, dirección y control, así como la eficiencia de los sistemas administrativos y financieros utilizados para la ejecución de las operaciones.

- d) Evaluar si los resultados obtenidos, corresponden a lo planificado y presupuestado de conformidad a sus objetivos planificados.
  
- e) Promover la observancia de la legislación, normas, políticas a las que esta sujeta una institución del sector público, así como el cumplimiento de objetivos, metas y presupuestos aprobados. Asimismo, asegurar que la administración, tome las medidas de protección para la conservación y control de sus activos, derechos y obligaciones.

Por esta razón, se menciona que la auditoría interna constituye el elemento que garantiza la funcionalidad y permanencia de un ambiente y estructura de control interno sólido, en todos los niveles, para ayudar a la protección y uso adecuado de los recursos disponibles de la institución.

No obstante, siendo el turismo una actividad que por su importancia a nivel mundial no sólo en los países desarrollados, sino que en la actualidad en el ámbito guatemalteco es uno de los rubros que mayor divisas generan y que por su desarrollo se hace necesario impulsar la actividad turística nacional, ya que representa para cualquier país y por ende Guatemala, una fuente de ingresos de divisas.

Por lo tanto, la institución en estudio, por la evolución de la actividad turística, surge la necesidad de la modernización dentro de su estructura organizacional a efecto de alcanzar la eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos y operacionales, y por ende se considera necesario analizar su estructura actual y proponer una de acuerdo a los cambios que se requieren desde el punto de vista funcional, para cumplir con sus fines

Por lo expuesto anteriormente, a continuación se desarrolla el caso práctico enfocado hacia el análisis administrativo de la estructura organizacional de la institución, a fin de detectar las posibles deficiencias, causas, efectos y recomendaciones con la finalidad de fortalecer el control interno de la institución, con base al análisis de los aspectos siguientes:

- a) Análisis de la estructura organizacional de la institución de turismo en estudio.
- b) Análisis funcional
- c) Análisis procedimental
- d) Análisis de relaciones
- e) Análisis de facultades
- f) Análisis del personal que labora en las diferentes áreas de la organización institucional.
- g) Análisis de la estructura propuesta de acuerdo a los cambios funcionales a realizar en su estructura.
- j) Elaboración de informe que contiene la formulación de hallazgos y recomendaciones detectadas en el presente estudio.

#### **4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN TURÍSTICA**

##### **4.1.1 Reseña Histórica y Base Legal**

El origen de la institución rectora del turismo en Guatemala, comienza a partir del año 1932 fecha en que se crea la “Sección de Turismo”, dependencia de la Secretaría de Relaciones Exteriores, mediante Decreto Legislativo No. 1833.

Durante el régimen del general Jorge Ubico, en 1951 se fundó la “Oficina Nacional de Turismo”, por medio del Decreto Legislativo No. 861.

Durante el gobierno del coronel Jacobo Arbenz, año 1961 se crea “El Centro Guatemalteco de Turismo”, con el Decreto Legislativo No. 1497.

En el régimen del general Miguel Idígoras Fuentes, año 1967 nace la entidad sujeta en estudio, mediante el Decreto Legislativo 1701, reformado por los Decretos 22-71 y 23-73, vigente a la fecha, “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo”, emitido por el Congreso de la República y publicado en el Diario Oficial el 6 de octubre de 1967. A partir de esta fecha, se planifican y materializan los objetivos para el futuro de la actividad turística del país. En el año 1974, se construye el mercado de artesanías, con la finalidad de



promover al país en la venta de artesanías de las distintas regiones de Guatemala, también se construye el Museo de Estanzuela Zacapa, que pasa a ser uno de los museos paleontológicos más completos de América Latina.

En el año 1980, se construye un parador recreativo en el terreno adyacente al Castillo de San Felipe, motivo por el cual el Gobierno Central lo entrega en usufructo a la entidad turística.

En el año 1996, durante el acontecimiento de la firma de los Acuerdos de Paz, el turismo y su efectiva promoción adquiere un fuerte impulso al presentar a Guatemala como un destino más seguro y atractivo, el que se abre al mundo para ofrecer sus riquezas naturales, culturales y sobre todo para brindar al turista el sentimiento de que el país tiene además de un hogar, una aventura por descubrir.

A partir de 1997, la institución cuenta con promoción turística en su página web, la utilización de la tecnología moderna a través de internet ha sido una herramienta trascendental en todas las actividades que rigen al mundo globalizado y dentro del cual se incluye la actividad turística mundial. ([www.visitguatemala.com](http://www.visitguatemala.com))

Asimismo, en el año 2000, el Gobierno de la República de Guatemala y Comisionado Presidencial de Desarrollo Turístico a través de la entidad estatal encargada de promocionar el turismo interno y externo, ha creado el proyecto denominado: “Estrategía Nacional de Turismo”, el cual “presenta una visión integral, equilibrada y de largo plazo del sector turístico nacional que implicará una efectiva coordinación entre los sectores público y privado, en el marco del respeto a los diferentes grupos étnicos que conviven en el país, la participación de las comunidades locales en los beneficios del turismo, el fomento de la interculturalidad y la conservación de la naturaleza.

Esta Estrategia Nacional de Turismo, conducirá al país a implementar acciones concretas, en el corto, mediano y largo plazo tendientes a fortalecer y desarrollar el sector turístico, mediante tres niveles de prioridades, basadas en el ordenamiento del territorio nacional en función turística, y en la consolidación y diversificación de productos y mercados, existentes y futuros.

#### **4.1.2 Marco Legal de la Institución de Turismo**

La institución sujeta en estudio, es una entidad estatal descentralizada que se dedica a la promoción turística, con personalidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y con patrimonio propio, según Decreto Legislativo 1701, reformado por los Decretos 22-71 y 23-73, vigente a la fecha, “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo”, emitido por el Congreso de la República y publicado en el Diario Oficial el 6 de octubre de 1967, 19 de abril, 1971 y 26 de abril, 1973, respectivamente, las atribuciones que la Ley le asigna para el fomento del turismo interno y receptivo.

Dentro de sus finalidades está el fomentar y divulgar la cultura del país a través de la presentación de eventos de promoción turística dentro del ámbito nacional e internacional, éstos los realizan las Secciones de Ballet Folklórico, Marimba, así como la participación de edecanes que presentan el desfile trajes regionales de los diferentes municipios del país.

Las presentaciones del ballet folklórico, incluyen: danza, proyección de audiovisuales, exhibición de textiles y artesanías autóctonas, variedad de coreografías en las que se evoca las leyendas y tradiciones de Guatemala.

Asimismo coopera con las instituciones encargada del mantenimiento conservación, exhibición, restauración y conocimiento de los tesoros arqueológicos, históricos y artísticos que posee el país, al dar cuando sea necesario para que sin menoscabo de su integridad y pureza, dicha riqueza pueda aprovecharse en los planes de desarrollo turístico.

Entre otros elabora también planes de turismo interno, para un mejor conocimiento entre los guatemaltecos, como miembro de la comunidad nacional, y a la vez la oportunidad de apreciar las manifestaciones de la cultura de las distintas regiones y la belleza de sus paisajes, así como el fomento de las industrias y artesanías típicas, colaborando en su desarrollo, promoviendo la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, proporcionándoles informaciones que puedan beneficiar el mejoramiento de sus productos y aplicando los medios publicitarios de que disponga, para lograr una mayor demanda de los mismos.

La institución, cuenta con delegaciones de turismo nacional en la ciudad capital y en el interior del país, con el objetivo de informar, orientar y prestar asistencia al turista emisor y receptivo en cuanto a los servicios y atractivos turísticos del país.

También cuenta con delegaciones de turismo acreditadas en el exterior, y conjuntamente con la Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala a través de las misiones diplomáticas Embajadas y Consulados, cuya finalidad es expandir la promoción y divulgación de los destinos turísticos de Guatemala a nivel internacional.

Para el logro de sus objetivos y metas, su estructura organizativa está integrada por las siguientes áreas administrativas:

### **Dirección Superior:**

La dirección, administración y funcionamiento de la institución, se ejerce bajo el orden jerárquico siguiente:

1°. Director

2°. Subdirector

3°. Junta Asesora

4°. Asesorías

5°. Jefes de Divisiones

6°. Jefes de Departamentos

**El Director:** Ejerce la máxima autoridad, es el representante legal de la institución y el Presidente de la Junta Asesora de Turismo, lo nombra y reporta al Presidente de la República.

**El Subdirector:** Colabora estrechamente con la Dirección en el logro de los objetivos, formulación y ejecución de planes de trabajo y asume el puesto de director en ausencia de éste, es nombrado por el Presidente de la República.

### **Junta Asesora:**

Junta Asesora de Turismo, conformada por representantes del sector público y privado. Este órgano asesor es presidido por el director de la institución, subdirector, un representante del

Ministerio de Economía, un representante del Ministerio de Finanzas, un representante del Ministerio de Gobernación, un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores, un representante del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas, un representante del Consejo Nacional de Planificación Económica, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de la Cámara de Industria, un representante de la asociación de Periodistas de del país, un representante de Agencias de Viajes, un representante de la industria hotelera, un representante de Líneas Aéreas y un representante de la Asociación de Turismo del país, en la actualidad esta junta existe teóricamente pero funcionalmente no está integrado por la falta de voluntad política entre sector público y privado.

#### **Asesorías:**

##### **Auditoría Interna:**

La Auditoría Interna es un ente asesor de la Dirección. La función principal es evaluar permanentemente toda la estructura de control interno, los sistemas operacionales y los flujos de información, para reducir el nivel de riesgo de errores e irregularidades, informando a la Dirección para que se tomen las acciones correctivas en forma oportuna, con el objeto de minimizar situaciones aportadas de lo previsto.

##### **Asesoría Jurídica:**

Su objetivo principal es apoyar a la dirección en todas las acciones legales de la institución. Se preocupa por que se cumplan los principios de legalidad y legitimidad de las leyes y disposiciones en materia de turismo.

##### **Programa Nacional de Asistencia al Turista (ASISTUR):**

Coordina y sirve de enlace con las fuerzas de seguridad civiles y militares, en las acciones tendientes a ofrecer a los turistas extranjeros que visiten el país, la seguridad requerida por lo operadores de turismo.

##### **Relaciones Públicas:**

Se encarga de representar a la Dirección en actos protocolarios de información y divulgación de las actividades y proyectos turísticos que realiza la institución. Es el enlace directo con los medios de comunicación tanto nacionales como internacionales con la finalidad de proyectar la imagen institución en materia de turismo. Está integrada por las secciones de:

- Eventos
- Ballet
- Trajes Regionales
- Marimba
- Prensa
- Medios Audiovisuales

### **Divisiones:**

#### **División Desarrollo del Producto:**

Esta división se encarga de formular planes, programas y proyectos de facilidades turísticas y la ejecución de los mismos, promueve la conservación y utilización nacional de los recursos turísticos y fomenta su desarrollo.

Está conformado por dos (2) departamentos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, siendo éstos los siguientes:

#### **Departamento de Planeamiento:**

Este departamento tiene a su cargo la investigación, desarrollo y planificación de los proyectos de facilidades turísticas, el inventario de recursos y supervisión de remodelaciones a los inmuebles de la institución y proyectos turísticos tangibles. Se integra por las unidades de:

- Estudios y Proyectos
- Patrimonio Natural y Cultural
- Mercadeo de Artesanías
- Supervisión de Obra física
- Unidad de Diseño y Señalización

#### **Departamento de Fomento:**

Tiene como función llevar a cabo todas aquellas actividades que tengan como objeto la inversión y desarrollo turístico, la inscripción, control de calidad y demás regulaciones relacionadas a las empresas turísticas (registro e inscripción de hoteles, agencias de viajes,

tour operadores de turismo, transportes turísticos). Está integrado por las secciones de:

- Registro y Supervisión de Empresas Turísticas
- Promoción de Inversiones
- Delegaciones Nacionales
- Formación Turística
- Centro de información turística (Ceditur)

### **División de Mercadeo:**

Tiene como función la formulación de objetivos, políticas, planes y programas de “marketing”, promoción y desarrollo de los mercados turísticos nacionales e internacionales, así como la coordinación de la producción de material promocional, cuenta con tres (3) departamentos:

#### **Departamento de Investigación y Análisis de Mercados:**

- Provee a la división la información necesaria para la elaboración del plan de mercadeo, así como para su respectiva evaluación. Cuenta con la Sección de Estadística.
- Elabora y mantiene actualizada la base de datos de operadores de turismo que incluyen el país como destino turístico en sus catálogos.
- Mantiene contacto con organismos e instituciones que realizan estudios y análisis estadístico, con el objeto de contar con información útil para toma de decisiones.

#### **Departamento Operación y Comercialización:**

Participa en conjunto con la División de Mercadeo en la formulación de los objetivos y políticas de mercado turístico. Coordina e integra los esfuerzos de todas aquellas operaciones que tanto a nivel oficial como privado, intervienen en el proceso de promoción y venta de la oferta turística del país, con el objetivo de que en los mercados seleccionados se desarrolle una acción de mercadeo integral que permita el cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan de Mercadeo. Cuenta con las siguientes secciones:

- Viajes de Familiarización y Prensa.
- Representaciones en el Exterior.

**Departamento de Promoción:**

Tiene a su cargo la realización de todas las actividades relacionadas con la promoción y divulgación de la oferta turística del país. Coordina todos los esfuerzos publicitarios para estimular la demanda del país como destino. Se integra con las secciones siguientes:

- Producción de Materiales
- Distribución de Material Promocional.

**División Administrativa:**

Sus funciones específicas son: Coordinar la prestación de servicios administrativos, financieros, recursos humanos y de sistemas de procedimientos a toda la Institución, a efecto de coordinar y controlar la ejecución y el logro de las metas y objetivos establecidos.

Busca llevar un uso racional de los recursos financieros- presupuestarios de la organización, así como proveer todos los recursos materiales, físicos y humanos para el funcionamiento. Esta división cuenta con tres (3) departamentos:

**Departamento de Administración del Edificio:**

Se encarga de realizar básicamente las funciones de apoyo administrativo a la Institución y de los servicios de mantenimiento, transporte y seguridad y Castillo de San Felipe.

**Departamento Financiero:**

Se encarga de asesorar a la Dirección de la Institución, en cuestiones relacionadas con la Administración Financiera y Procedimientos Administrativos de trámites de compra y pago, para lo cual prepara informes mensuales sobre la base del Sistema Contable, con el cual se registran y evalúan todas las operaciones efectuadas con los recursos materiales y financieros de la institución. Está integrada por las secciones siguientes:

- Contabilidad
- Caja
- Cobros
- Compras
- Presupuesto

- Computación

### **Departamento de Recursos Humanos:**

Este departamento se ocupa de la administración de la fuerza laboral de la institución. Apoya a los departamentos a través del reclutamiento, selección e integración del personal para la ejecución de sus actividades. Entre otras funciones se mencionan las siguientes:

- Proporciona inducción al empleado que ocupa una nueva posición y el debido adiestramiento.
- Desarrolla programas de capacitación en distintas áreas.

Este departamento está integrado por las secciones siguientes:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Inducción y desarrollo de Personal
- Acciones de Personal
- Capacitación de Personal
- Servicio Médico (odontológico y medicina general)

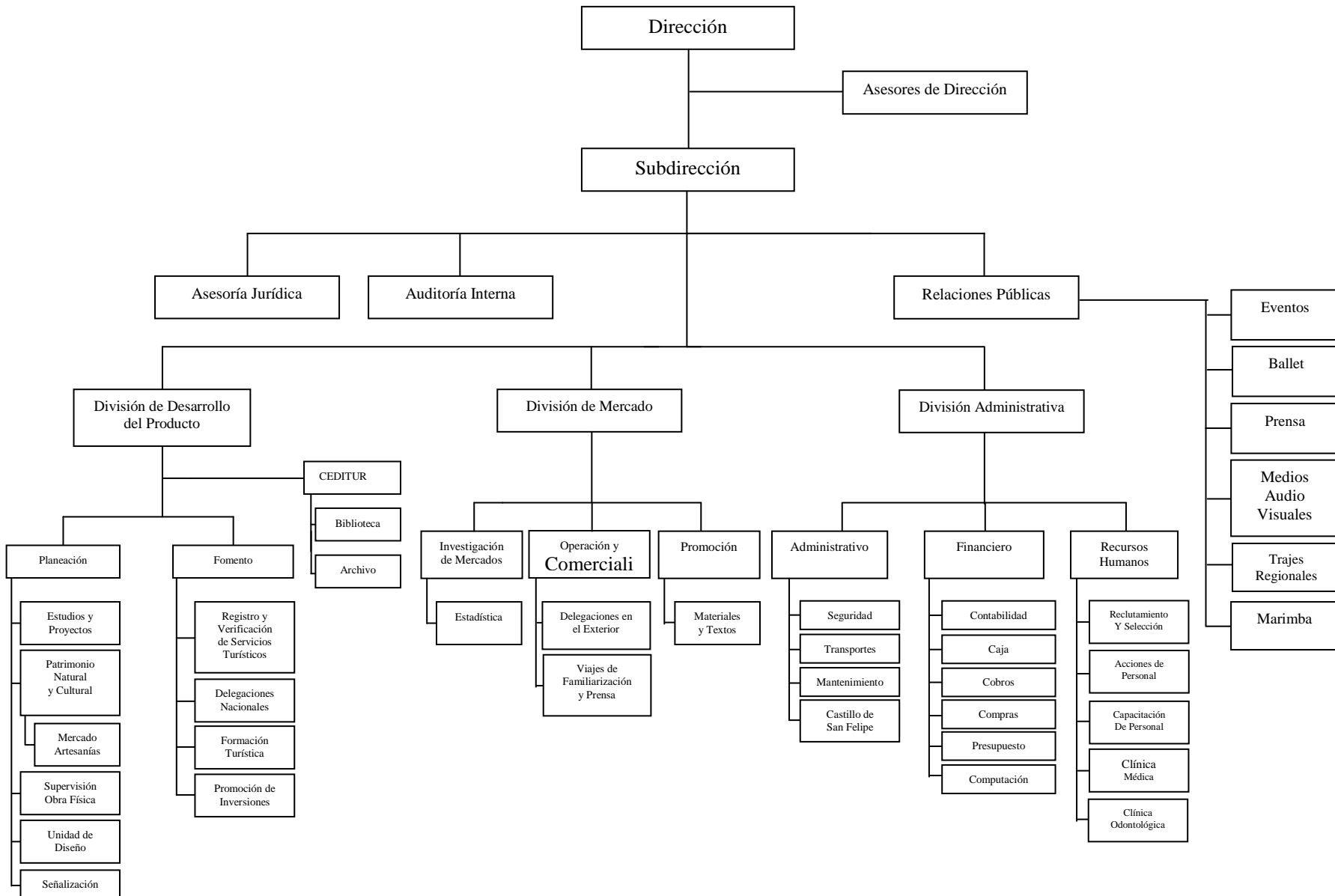
Por lo expuesto anteriormente, para la administración ha sido una ventaja el agruparse de esta forma porque trata de asegurarse que las directrices de las actividades, sean políticas acordes con las finalidades de la institución, ya que está constituida por tres (3) divisiones que son: Administrativa, Desarrollo del Producto y Mercadeo.

## **4.2 Organigrama General de la Institución de Turismo**

A continuación se visualiza la conformación de la estructura organizacional de la institución, (Ver. página No. 77)



INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO  
ORGANIGRAMA GENERAL

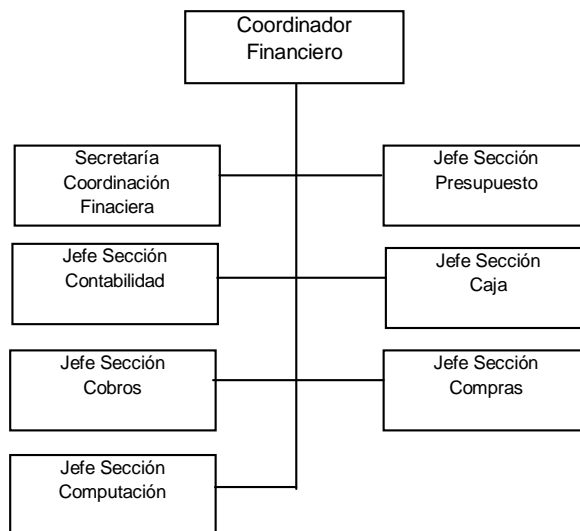


#### 4.2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN DE TURISMO

En esta parte del análisis, se realizó el estudio y trabajo de campo relacionado específicamente con la estructura organizacional de la Coordinación Financiera, su conformación y el recurso humano con que cuenta, esto como consecuencia que la administración no dispone de organigramas detallados que identifiquen la especialidad laboral, profesión y puesto nominal de cada sección que integran la Coordinación Financiera, lo cual limita en forma oportuna la toma de decisiones administrativas. **(Ver: Organigrama específico y nominal propuesto, páginas 86-87)**

A continuación se detallan las gráficas que contienen los organigramas actuales de la Coordinación Administrativa Financiera de la Institución.

**Grafica No.3**  
Organigrama actual de la Coordinación Administrativa Financiera



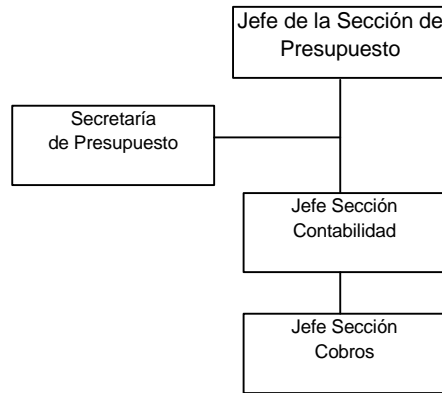
Fuente: Trabajo de campo año 2005.

No.	Profesión	Especialidad laboral
1	Contador Público y Auditor	Coordinador Financiero
2	Secretaria	Secretaria en apoyo al Depto. Financiero
3	Contador Público y Auditor	Jefe Sección Presupuesto
4	Perito Contador	Jefe Sección Contabilidad
5	Contador Público y Auditor	Jefe Sección de Caja
6	Admón. Empresas	Jefe Sección de Cobros
7	Admón. Empresas	Jefe Sección de Compras
8	Ingeniero	Jefe sección de Computación

La gráfica anterior (No. 3) muestra que en la mayoría de las jefaturas de secciones que integran a la Coordinación Financiera, poseen una carrera profesional universitaria, (Contador Público y Auditor, Administración de Empresas e Ingeniería) quienes poseen la plaza nominal de profesional I, excepto el jefe de la Sección de Contabilidad como técnico profesional I, cuya profesión es únicamente Périto Contador, lo que evidencia que algunas puestos de jefaturas de secciones no cumplen con el perfil académico (profesional colegiado activo). El recurso humano de la coordinación financiera, está integrada por (43) personas integradas así: **(Ver: páginas 80 al 85)**

- Un (1) jefe de la coordinación financiera, quien ocupa la plaza profesional I.
- Una (1) secretaria de apoyo a la coordinación financiera, ocupa la plaza de secretaria ejecutiva II, y las restantes cuarenta y un (41) personas, que integran las secciones de presupuesto, contabilidad, caja, cobros, compras y computación, éstas últimas se detallan en los organigramas siguientes:

**Grafica No.4**  
**Organigrama actual de la Sección de Presupuesto**



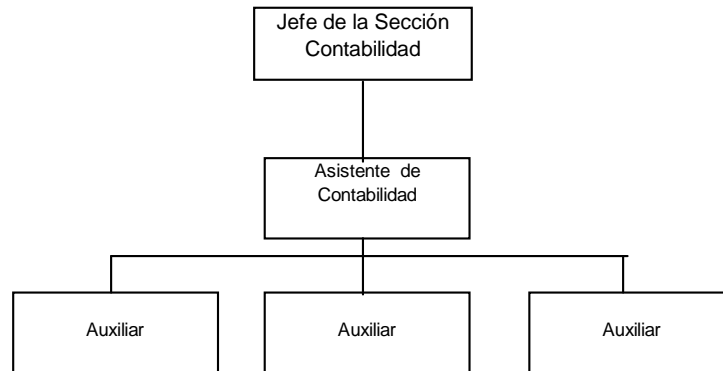
Fuente: Trabajo de campo año 2005.

No.	Profesión	Especialidad laboral
1	Contador Público y Auditor	Coordinador del sistema de presupuesto
2	Secretaria	Secretaria en apoyo a Presupuesto
3	Contador Público y Auditor	Asistente de Presupuesto
4	Secretaria	Auxiliar del asistente de Presupuesto

La gráfica anterior, (No. 4) refleja que la Sección de Presupuesto se integra por cuatro (4) personas, dentro del cual la jefatura y el asistente son profesionales colegiados activos (Contador Público y Auditor) quienes poseen la plaza siguiente:

- Un (1) jefatura plaza profesional I
- Un (1) asistente plaza técnica profesional II
- Una (1) secretaria plaza ejecutiva II
- Un (1) auxiliar técnico profesional interino

**Grafica No.5**  
**Organigrama actual de la Sección de Contabilidad**



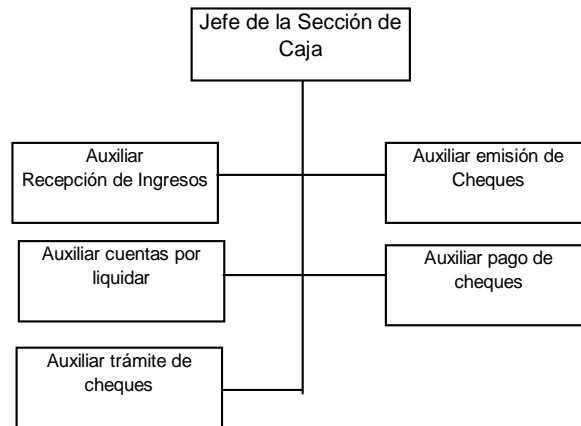
Fuente: Trabajo de campo año 2005.

No.	Profesión	Especialidad laboral
1	Perito Contador	Coordinador del sistema de Contabilidad
2	Perito Contador	Asistente de Contabilidad
3	Perito Contador	Auxiliar de contabilidad
4	Perito Electrónica	Auxiliar de inventarios
5	Perito Contador	Auxiliar de caja fiscal

En la gráfica No. 5, se observa que la Sección de Contabilidad, se integra por cinco (5) personas, quienes tienen un perfil académico a nivel técnico únicamente, (Peritos Contadores) no obstante, la persona que desempeña la jefatura de contabilidad, no reúne el perfil académico requerido para dicho puesto, (profesional colegiado activo), esta sección se integra con las plazas nominales siguientes:

- Un (1) jefatura técnico profesional I
- Un (1) asistente técnico profesional I
- Un (1) auxiliar técnico II
- Un (1) auxiliar técnico I
- Un (1) auxiliar técnico interino

**Grafica No.6**  
**Organigrama actual de la Sección de Caja**



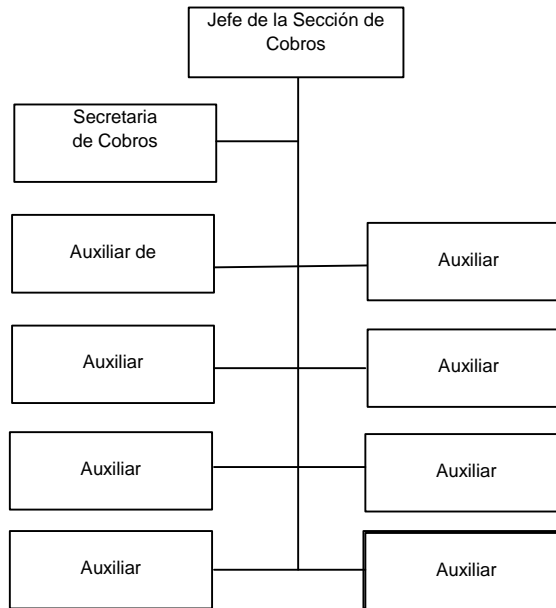
Fuente: Trabajo de campo año 2005.

No.	Profesión	Especialidad laboral
1	Contador Público y Auditor	Coordinador de funciones de caja
2	Secretaría	Auxiliar recepción de ingresos
3	Secretaría	Auxiliar emisión de cheques
4	Admón. Empresas	Auxiliar ctas. por liquidar
5	Admón. Empresas	Auxiliar pago de cheques
6	Bachiller	Auxiliar trámite de cheques

Tal y como se observa en la gráfica No. 6, la Sección de Caja cuenta con (3) profesionales colegiados activos, y las restantes (3) personas disponen de una carrera técnica a nivel medio, en total esta sección se integra con (6) personas, quienes ocupan la plaza nominal siguiente:

- Una (1) jefatura plaza profesional I
- Cuatro (4) auxiliares con plaza de técnico II
- Un (1) auxiliar plaza de técnico profesional interino

**Grafica No.7**  
**Organigrama actual de la Sección de Cobros**



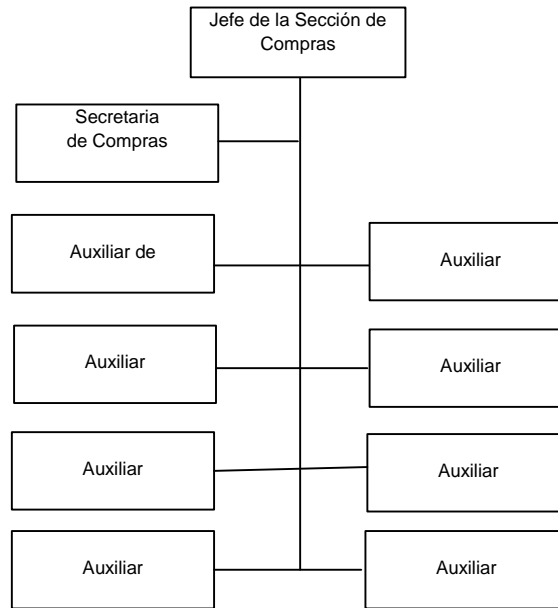
Fuente: Trabajo de campo año 2005.

No.	Profesión	Especialidad laboral
1	Perito Contador	Coordinador de Cobros
2	Secretaria Bilingüe	Secretaria de apoyo a cobros
3	Licda. Admón. De Empresas	Aux. Elabora reportes de ingresos
4	Perito Contador	Aux. Control ingresos del 10% hospedaje
5	Secretaria Bilingüe	Aux. Notificación de cobros y otros
6	Maestro	Aux. Control ingresos aérea, marítimo y terrestre
7	Bachiller en Ciencias y Letras	Aux. Digitador de ingresos en sistema de cobros
8	Maestro	Enc. Impuesto en Castillo de Sn Felipe
9	Operativo	Aux. Control impuesto en Cast. Sn. Felipe
10	Operativo	Aux. Control impuesto en Cast. Sn. Felipe

La gráfica anterior, muestra que la jefatura de la Sección de Cobros, no cumple con el perfil académico (profesional colegiado activo), no obstante, desempeña la plaza nominal de profesional I, y los restantes 9 auxiliares disponen de una carrera técnica a nivel medio, en total esta sección se integra con (10) personas, quienes ocupan el puesto nominal siguiente:

- Una (1) jefatura ocupa la plaza de profesional I
- Siete (7) auxiliares ocupan la plaza de técnico II
- Dos (2) auxiliares con plaza de técnico I

**Grafica No.8**  
**Organigrama actual de la Sección de Compras**



Fuente: Trabajo de campo año 2005.

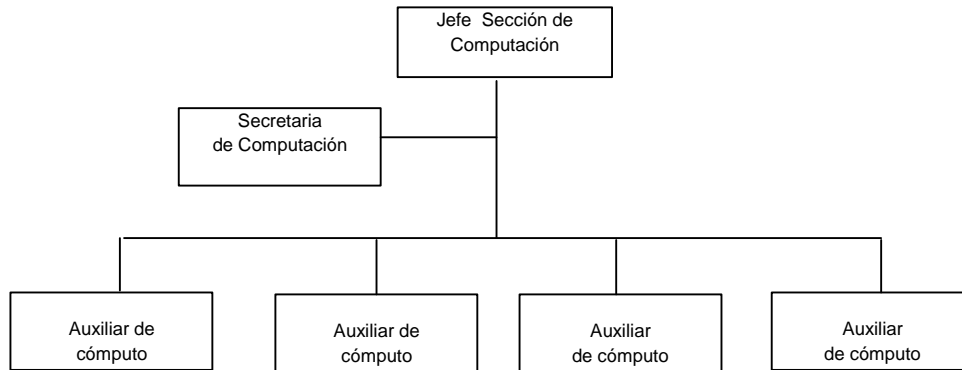
No.	Profesión	Especialidad laboral
1	Licda. Admón. Empresas	Jefe Sección de Compras
2	Secretaria Bilingüe	Apoyo a Jefe Sección Compras
3	Bachiller Computación	Cotizador de bienes y servicios
4	Bachiller Computación	Cotizador de bienes y servicios
5	Secretaria Bilingüe	Elabora Ordenes de compra y pago, servicios
6	Secretaria Bilingüe	Elabora Ordnes de compra y pago, bienes
7	Secretaria Bilingüe	Control fondo rotativo
8	Secretaria Bilingüe	Publicación Guatecompras
9	Bachiller Ciencias y Letras	Encargado unidad de Almacén
10	Secretaria Oficinista	Auxiliar de Almacén

Con base a la gráfica anterior, muestra que la Sección de Compras, la conforman (10) personas, la jefatura ocupa la plaza de profesional I y las restantes (9) personas cuenta con una carrera técnica a nivel medio, quienes desempeñan la plaza nominal siguiente:

- Una (1) secretaria ejecutiva II
- Dos (2) auxiliares técnico profesional interino
- Cinco (5) auxiliares técnico II
- Un (1) auxiliar oficinista I



**Gráfica No.9**  
**Organigrama actual de la Sección de Computación**



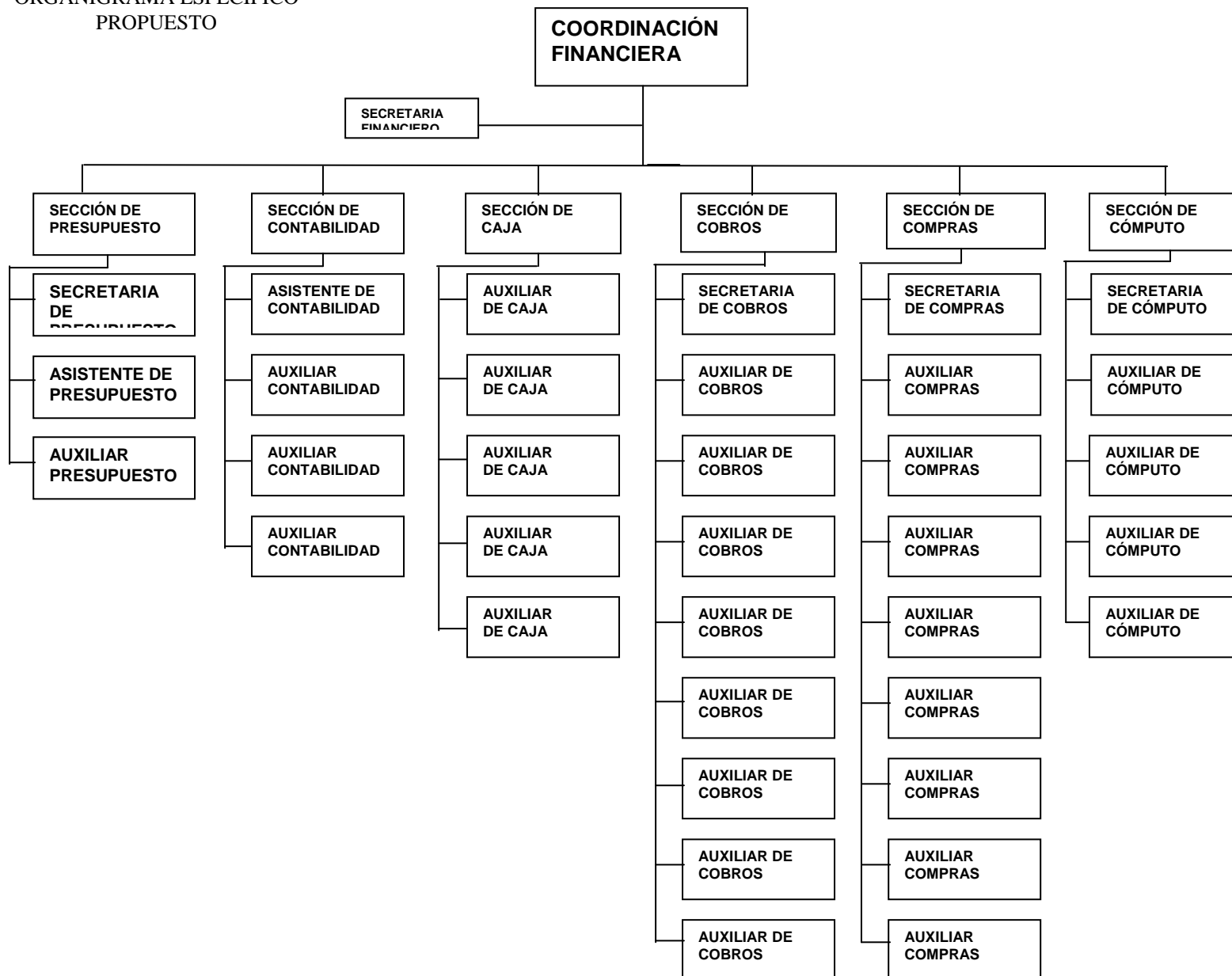
Fuente: Trabajo de campo año 2005.

No.	Profesión	Especialidad laboral
1	Ing. En Sistemas	Coordinador Sistema Informático
2	Secretaria Bilingüe	Secretaria en apoyo a la Coord. Sistema Inf.
3	Bachiller en cómputo	Auxiliar de Cómputo
4	Ing. en informática	Auxiliar de Cómputo
5	Bachiller en cómputo	Auxiliar de Cómputo
6	Bachiller en cómputo	Auxiliar de Cómputo

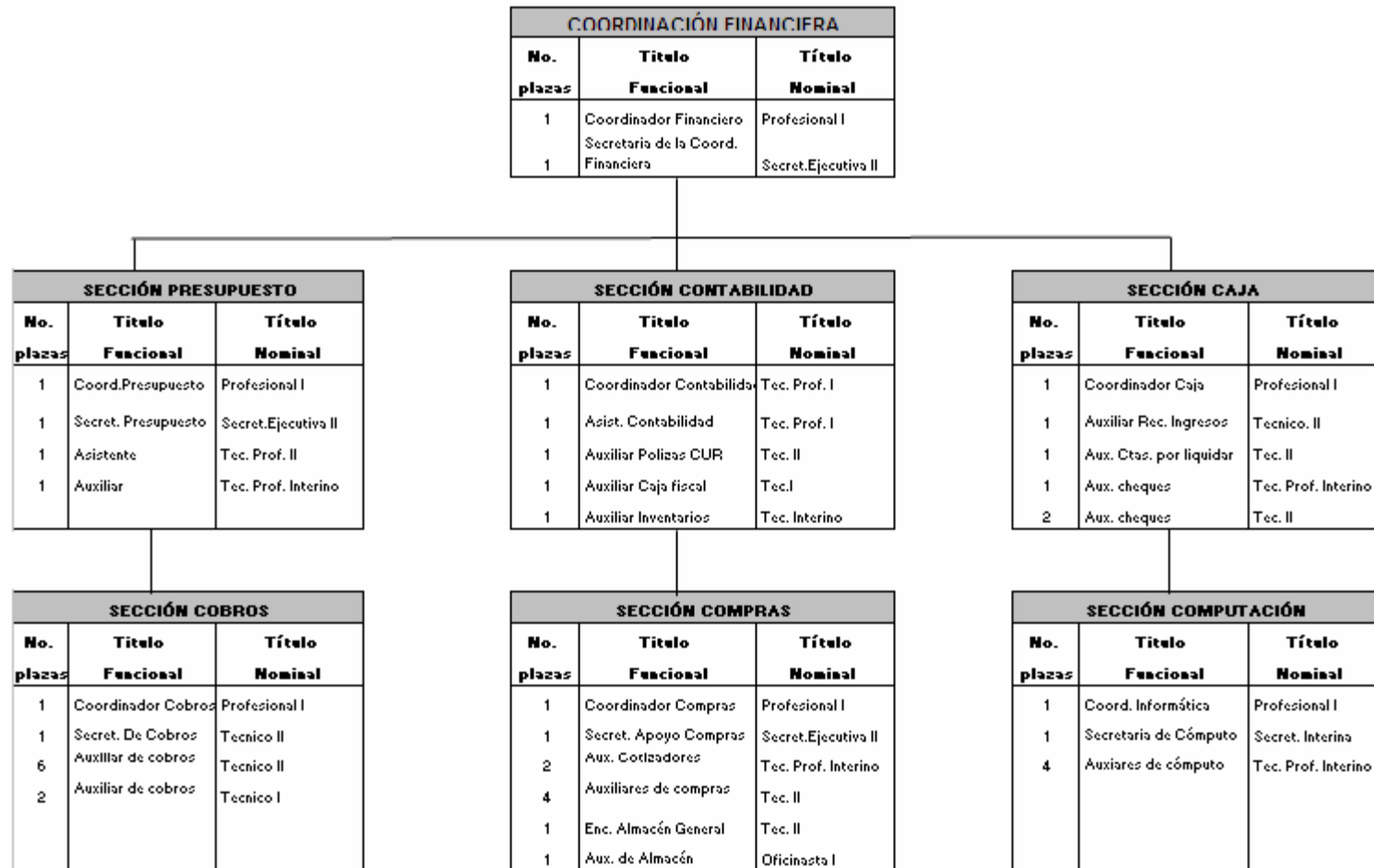
Esta gráfica muestra que la Sección de Cómputo se integra con (6) personas, el cargo de jefatura está desempeñado por un profesional colegiado activo, que coordina las actividades y cuenta con el apoyo (5) auxiliares quienes realizan labores de asistencia a los diferentes usuarios internos de la institución, quienes ocupan la plaza nominal siguiente:

- Un (1) jefe plaza profesional I
- Una (1) secretaria plaza secretaria interina
- Cuatro (4) auxiliares plaza técnico profesional interino

Como resultado del trabajo de campo realizado a la Coordinación Financiera, integrada por las secciones de presupuesto, contabilidad, caja, cobros, compras y computación, al respecto, se proponen en el presente estudio, el organigrama específico y nominal de la Coordinación Financiera, con el objetivo que la administración identifique en forma oportuna la especialidad laboral, profesión, puesto nominal y la cantidad del recurso humano que integra a cada sección de la Coordinación Financiera. A continuación se presentan los organigramas específico y nominal propuestos: (Ver: Págs. 86 y 87)



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO**  
**COORDINACIÓN FINANCIERA**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL**  
**PROPUESTO**



Fuente: Investigación propia 2005.

Tal y como se visualiza en el organigrama específico y nominal propuestos anteriormente, el tramo de control o número de subordinados sobre los cuales una persona tienen autoridad y control varía dependiendo de la situación y el tipo de organización; sin embargo en la Coordinación Financiera es perfectamente manejable, ya que el coordinador financiero tiene bajo su cargo a los seis (6) jefes de sección, adicionalmente cada jefe no excede de cinco (5) auxiliares excepto las secciones de Cobros y Compras, que cuentan con ocho (8) auxiliares por la magnitud y naturaleza de sus actividades relacionadas con la recaudación de los impuestos del: 10% sobre hospedaje, U\$. 30.00 por impuesto vía aérea y U\$. 10.00 por impuesto vía marítima, así como la adquisición de bienes y contratación de servicios que demandan las actividades administrativas que integran a la institución.

Asimismo, se cuenta con la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus fines, la toma de decisiones es realizada por los mandos medios en consenso con el Coordinador Financiero como máxima autoridad de la unidades administrativa en análisis.

La Coordinación Financiera aplica relaciones de autoridad sencillas, se trata en esencia de una relación de mando, es decir autoridad de línea, comenzando en el Coordinador Financiero y desplazándose hasta llegar a los niveles jerárquicos más bajos en donde se llevan a cabo las actividades básicas de la Unidad.

Además cabe mencionar que todas las secciones que la integran, son independientes entre sí, debiendo reportar el resultado de sus actividades directamente al Coordinador Financiero.

Al referirse al recurso humano es importante indicar que la Coordinación Financiera, cuenta con un total de 43 puestos de trabajo, quienes se encuentran contratados bajo el renglón presupuestario según detalla en cuadro siguiente:

**INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO**  
**PERSONAL QUE INTEGRA LA COORDINACIÓN FINANCIERA**

No.	Unidad Administrativa	Renglón 011 Personal Permanente	Renglón 021 Personal Supernumerario	Renglón 029 Personal Temporal	Renglón 189 Otros Estudios y S.	Total Personal
1	Coordinación Financiera	2				2
2	Sección Presupuesto	3	1			4
3	Sección Contabilidad	3	2			5
4	Sección Caja	3	3			6
5	Sección Cobros	3	7			10
6	Sección Compras	3	4	1	2	10
7	Sección Cómputo	2	4			6
	Total personas	19	21	1	2	43
	%	44%	49%	2%	5%	100%

Fuente: Nómina de salarios año 2005.

El cuadro anterior, refleja que la Coordinación Financiera se integra por 43 puestos de trabajo, de los cuales (19) son ocupadas por personal contratado indefinidamente con las prestaciones de ley y con cargo al renglón 011 “Personal permanente”, (21) son ocupados por personal temporal con cargo al renglón 021 “Personal supernumerario”, y únicamente un (1) puesto es ocupado con cargo al renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, y los restantes (2) puestos son ocupados con cargo al renglón 189 “Otros estudios y/o servicios”, del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Institución.

Como resultado del análisis de la estructura organizacional realizado se detecta que la Institución no cuenta con una estructura de organización formalizada y alineada al marco legal vigente, lo cual no permite el reconocimiento y uso generalizado, ni la continuidad que garantice la definición de los procesos, políticas y procedimientos y desempeño eficiente. Asimismo, no cuenta con herramientas estandarizadas que faciliten la organización del Recurso Humano. **(Ver: informe de hallazgos y recomendaciones, págs.109-110)**

### 4.3 ANÁLISIS FUNCIONAL

Como resultado de la descripción de funciones que involucra la organización de la institución, se puede señalar que cuenta con una estructura de tipo funcional, es decir con funciones específicas para cada área o departamento.

Para el análisis funcional se estudiaron las principales funciones de cada una de las secciones que integran la Coordinación Financiera, (presupuesto, contabilidad, caja, cobros, compras y computación, siendo las siguientes:

#### **Sección de Presupuesto:**

Esta sección está integrada por un Jefe que ocupa el puesto de profesional I, quien coordina las actividades, y cuenta con una secretaria, un asistente y un auxiliar que llevan a cabo las atribuciones que corresponden a la Ejecución del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Institución. Esta sección se caracteriza por el trabajo en equipo. A continuación se mencionan algunas de las principales funciones de la sección de presupuesto:

- Coordinar y supervisar la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos.
- Asignar códigos presupuestarios de cada uno de los gastos de la institución.
- Revisar cuadros analíticos con información presupuestaria.
- Revisar, corregir y aprobar los informes presupuestarios que se preparan en la Sección.

#### **Sección de Contabilidad:**

Esta sección está integrada por un jefe que ocupa el puesto de técnico profesional I, quien coordina las actividades y cuenta con un asistente y tres auxiliares quienes realizan todas las actividades inherentes al proceso contable de la institución. La Sección de Contabilidad tiene como principales funciones las siguientes:

- Planificar, coordinar y supervisar las actividades de la Sección.
- Revisar y firmar ordenes de compra y pago.
- Revisar el registro de las operaciones contables en libros diario, mayor y balance.
- Revisar que los registros contables estén correctamente operados.
- Efectuar cálculos de nominas de sueldos y recibos de índole laboral.

#### **Sección de Caja:**

Esta sección está integrada por un Jefe que ocupa el puesto de profesional I, quien tiene a su cargo coordinar las actividades, y cuenta con cinco auxiliares quienes tienen asignadas diferentes atribuciones relacionadas con el proceso de tesorería. La Sección de Caja tiene como principales funciones las siguientes:

- Supervisar los ingresos del día.
- Revisar ordenes de compra y pago, viáticos y fondos en traslado.
- Supervisar el movimiento de la cuenta salario, girable y pagos al exterior.
- Coordinar el pago de sueldo a personal presupuestado y por contrato.
- Reportar mensualmente a la Contraloría General de Cuentas, Jefaturas Financiera y Auditoría Interna los documentos pendientes de liquidar.
- Revisar expedientes para emisión de cheques y liquidaciones.
- Revisar el arqueo de los ingresos recibidos en el día, previo depósito en el Banco de Guatemala.
- Revisar el cuadro mensual de retenciones.

### **Sección de Cobros:**

Esta sección está integrada por un Jefe que ocupa el puesto de profesional I, sin ser profesional colegiado activo, quien tiene a su cargo coordinar las actividades y cuenta una secretaria y ocho auxiliares quienes tienen asignadas diferentes actividades relacionadas con la recaudación de ingresos por concepto de impuestos tributarios y no tributarios, impuesto del 10% sobre hospedaje, impuesto de salida vía aérea, vía marítima, intereses, multas, arrendamiento de mercado de artesanías, reintegros varios, presentaciones folklóricas, ingresos Castillo de San Felipe y venta de material turístico. La Sección de Cobros tiene como principales funciones las siguientes:

- Planificar, coordinar y supervisar las actividades de su Sección.
- Revisar y firmar los requerimientos de cobros a los propietarios de centros de hospedaje.
- Revisar el control diario de los ingresos reales de los pagos por multas, impuestos sobre hospedaje e impuesto de salida del país, para cruce de información con la Sección de Contabilidad y Presupuesto.
- Calcular intereses a establecimientos que tributan el impuesto sobre hospedaje atrasado.
- Realizar la suscripción de Convenios de Pago.
- Rendir informe mensual de cobros a la Jefatura Financiera.

Dentro del análisis realizado en relación a las funciones de la Sección de Cobros, se detecta que la Unidad de Cobros no cuenta con una comunicación adecuada con la Unidad de

Fiscalización y por ende carece de información oportuna. **(Ver: informe de hallazgos y recomendaciones, pág. 113 )**

### **Sección de Compras:**

Esta Sección su función fundamental es proveer de bienes y servicios a todas las unidades administrativas que integran su organización, para el efecto debe observar y cumplir con los procesos de adquisición de bienes y contrataciones de servicios de acuerdo con la normativa legal, fundamentalmente en lo que dispone la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92 y su reglamento, Acuerdo Gubernativo No. 1056-92.

Esta Sección está integrada por un Jefe que ocupa el puesto de profesional I, quien tiene a su cargo coordinar las actividades, y cuenta una secretaria y ocho auxiliares quienes tienen asignadas diferentes actividades relacionadas con el proceso de cotización, adquisición y adjudicación de bienes y servicios que requieren todas las unidades administrativas que integran la organización de la institución.

La Sección de Compras tiene como principales funciones las siguientes:

- Revisión de pedidos que emiten todas las unidades administrativas cuando requieren algún bien o servicio.
- Revisión de cotizaciones y que reúnan los requisitos del interesado y los de ley.
- Envío de los expedientes a la Sección de Presupuesto, para su codificación presupuestaria.
- Elaboración, revisión y firma de Orden de Compra y Pago por adquisición de bienes y/o servicios.
- Remitir las Ordenes de Compra y Pago, para su firma a la Sección de Contabilidad y Departamento Financiero.
- Remitir las Ordenes de Compra y Pago para firma a la División Administrativa.
- Atender reuniones con proveedores diversos.
- Supervisar el trabajo del personal a su cargo.

De conformidad al análisis realizado a la sección en mención, se detecta que los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios, presentan debilidades. **(Ver: informe de hallazgos y recomendaciones, pág. 114 )**



## **Sección Computación**

Esta Sección está integrada por un jefe que ocupa el puesto de profesional I, quien tiene a su cargo coordinar el sistema informático en red en todas las unidades administrativas de la institución, cuenta con una secretaria y cuatro auxiliares, que realizan las actividades de analistas, programadores, mantenimiento a los sistemas existentes. La Sección de computación tiene como principales funciones las siguientes:

- Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la sección.
- Administrar el sistema de comunicación en red.
- Analizar, diseñar y programar sistemas financieros.
- Elaborar manuales y documentación de programas de computación.
- Coordinar los mantenimientos preventivos y correctivos llevados a cabo por el área técnica para garantizar la vida útil del equipo.
- Coordinar que todos los sistemas instalados se encuentren documentados y en óptimo funcionamiento.
- Controlar la seguridad de la información.

En relación al análisis de las funciones de esta sección, se determinó que el personal es insuficiente, existe demora en la atención que requieren los usuarios internos de la institución, ante desperfectos informativos que se originan en los sistemas de información. **(Ver: informe de hallazgos y recomendaciones, pág. 116 )**

### **4.4 ANÁLISIS PROCEDIMENTAL**

Dentro del análisis efectuado a los procedimientos se determinó que las unidades administrativas que integran la Coordinación Financiera, carecen de Manuales de Normas y Procedimientos que permita identificar oportunamente la descripción de procedimientos y diagramación respectiva, como guía en el desempeño de las actividades. (Ver: informe de hallazgos y recomendaciones, pág. 118 )

### **4.5 ANÁLISIS DE RELACIONES:**

Todas las secciones que integran la Coordinación Financiera son independientes entre sí, deben reportar los resultados de su trabajo directamente a la Coordinación, sin embargo

aunque no dependen una sección de otra, en la mayoría de los procesos que realizan, el trabajo que una realiza sirva como insumo para el desempeño de las labores de otra Sección.

Asimismo la relación entre las personas de la Coordinación Financiera se realiza de una manera cordial, se puede apreciar la comunicación vertical y escrita que se realiza en dirección descendente es decir desde el Coordinador Financiero hacia los mandos medios; y la comunicación escrita interna y externa, se efectúa a través de nombramientos, memorándums, circulares, correos electrónicos, providencias y oficios en donde los principales objetivos son informar dirigir e instruir sobre la realización de alguna actividad o tarea especial y algunas situaciones específicas.

También se aprecia la comunicación ascendente, pero con menor frecuencia, ya que los mandos medios pretenden informar a la Coordinación Financiera, sobre lo que sucede en los niveles más bajos, por ejemplo a veces se solicita el apoyo para la toma de decisiones de alguna situación especial que se presente.

La Coordinación Financiera para desarrollar sus actividades se apoya en servicios proporcionados por : División Administrativa, División Desarrollo del Producto, División de Mercadeo, Departamento de Recursos Humanos, Asesoría Jurídica y Auditoría Interna.

Por el tipo de trabajo que desarrolla y la ubicación física que ocupa la Coordinación Financiera, mantiene relaciones de trabajo con todo el personal que integra el Instituto Guatemalteco de Turismo, independientemente del Departamento o Sección en el cual labore, derivado a que en la mayoría de las unidades ejecutoras, deben solicitar asignación de fondos en traslado, remesas enviadas al exterior y presentar las liquidaciones respectivas ante Visa de la Coordinación Financiera. De tal manera que todos los empleados se relacionan con la Coordinación Financiera, ya que es la encargada de coordinar y supervisar la correcta ejecución financiera presupuestaria de la Institución.

#### **4.6 ANÁLISIS DE FACULTADES:**

Dentro del análisis de facultades efectuado en la Coordinación Financiera se determina que la autoridad otorgada a cada una de las secciones que la integran, se desplaza de arriba hacia

abajo y se limita al cumplimiento de sus funciones principales asignadas al órgano, ya que la toma de decisiones se realiza directamente en la Coordinación Financiera en consenso con los mandos medios.

Con relación a lo mandos medios, es importante hacer notar que están facultados a través de la autoridad de línea que desempeñan, a supervisar y dirigir el trabajo de los auxiliares que integran la sección bajo su cargo, manteniendo con éstos una relación de mando, sin embargo ante cualquier excepción que se presente dentro de las atribuciones del auxiliar, las decisiones fundamentales son tomadas en una especie de consenso entre el Jefe de la Sección y el Coordinador Financiero.

#### **4.7 ANÁLISIS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Al referirse al recurso humano empleado y el tipo de contratación nominal existente, es importante indicar que a nivel organizacional incluyendo a la Coordinación Financiera, la institución cuenta con un total de 369 empleados, integrados de la manera siguiente:

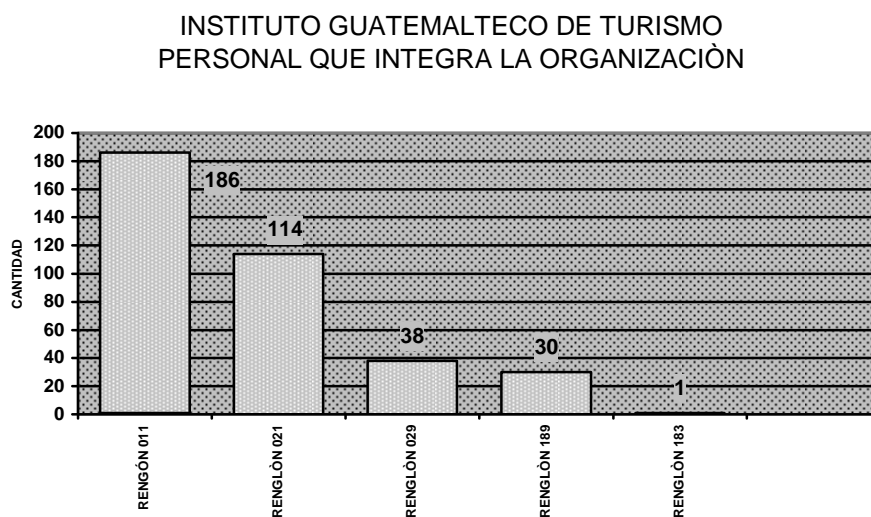
1. **Personal permanente:** Comprende a los trabajadores que desempeñan una labor por tiempo indefinido dentro de la institución, con cargo al renglón 011.
2. **Personal Supernumerario:** Comprende a los trabajadores que desempeñan labores en forma temporal, con cargo al renglón 021.
3. **Otras remuneraciones de Personal Temporal:** Comprende a personal contratado por asesorías profesionales, con cargo al renglón 029.
4. **Otros estudios y/o servicios:** Comprende a personal contratado para actividades técnicas en forma temporal, con cargo al renglón 189.
5. **Estudios, investigaciones y proyectos:** Comprende al personal contratado por algún tipo de estudio específico, con cargo al renglón 183, todos del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Institución.

Siendo el recursos humano uno de los elementos fundamentales para llevar a cabo la ejecución de las diversas actividades administrativas y operativas que se requiere para alcanzar las metas y objetivos; es importante mencionar la clasificación y distribución del total de personal dentro de las diferentes áreas de la organización institucional. A continuación se presenta el 100% del personal que labora en la institución, según detalle en cuadro siguiente: **(Ver: página No. 97)**

INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO  
INTEGRACIÓN 100% DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA ORGANIZACIÓN

Unidades Administrativas	Renglón 011	Renglón 021	Renglón 029	Renglón 189	Renglón 183	Total
Ubicación	Personal Permanente	Personal Temporal	Personal	Personal	Personal	Personal
<b>Dirección Superior</b>						
Dirección	1	1	12	3		17
Subdirección	1	1				2
Asesores de Dirección		1			1	2
Asesoría Jurídica	2	1	2			5
Auditoría Interna	1	7	2			10
Unidad de Fiscalización	1	8				9
<b>Relaciones Públicas</b>	2	1	2			5
Sección eventos	1	1				2
Sección Trajes Típicos	1					1
Unidad Marimba	9	1				10
Sección Audiovisuales	1	2				3
Cooperación Internacional	1	1				2
Asistencia al Turista		9				9
<b>División Administrativa</b>	2					2
<b>Depto. Coordinación Financiero</b>	2					2
Sección de Caja	3	3				6
Sección de Cobros	3	7				10
Sección de Contabilidad	3	2				5
Sección de Presupuesto	3	1				4
Sección de Compras	1	4	1	2		8
Sección Almacén Suministros	2					2
Sección de Computación	2	4				6
<b>Depto. Recursos Humanos</b>	1	4	1	1		7
Selección personal			1			1
Sección capacitación	1					1
Servicios Médicos			2			2
<b>Depto. Administrativo</b>	6	3				9
Sección transportes	10	2				12
Sección de mantenimiento	5					5
Sección de seguridad	8	18				26
Sección de conserjería	11	6				17
Castillo San Felipe	8	3				11
<b>División de Mercadeo</b>	2	2	4	3		11
Invest. de Mercados	4					4
Viajes de Prensa y Familiarización	1	1	1			3
Sección Represent. En el Exterior	1	1				2
Sección Estadística	5					5
Depto. de Promoción		1				1
Unidad Materiales y Textos	2	2				4
Sección Ferias Internacionales		1	1			2
Sección de Espectáculos	11	8		15		34
<b>División Desarrollo del Producto</b>		1	5	1		7
Depto. de Fomento	3		1			4
Sección Patrimonio Cultural	1	1				2
Sección Patrimonio Natural	1		1			2
Sección Deleg. Nacionales	13	1				14
Sección Registro y Verific. Empresas	12	2				14
Mercado de Artesanías	4		2			6
Unidad Ceditur	2	1				3
Sección Biblioteca	2					2
Sección Archivo	3					3
Depto. Planeamiento	2			2		4
Unidad de Diseño	1					1
Sección Estudios y Proyectos	17					17
Museo Estanzuela	2					2
Unidad de Señalización	2					2
Sección de Formación Turística	2					2
Sección Promoción de Inversiones	1					1
Comités de Auto Gestión Turística		1		3		4
<b>Total Personal</b>	<b>186</b>	<b>114</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>369</b>
<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>31%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Con base al cuadro anterior, a continuación se presenta gráficamente, un resumen que refleja el 100% del personal que labora en la institución, quienes han sido contratados y clasificados en los renglones presupuestarias siguientes:



Como se observa en el cuadro y gráfica anterior, el recurso humano que labora en las diferentes áreas administrativas de la institución, asciende a la cantidad de: trescientos sesenta y nueve empleados (369) según categorías presupuestarias, que a continuación se indican:

<b>Categoría presupuestaria</b>	<b>Reglón</b>	<b>Cantidad personal</b>	<b>%</b>
1. Personal permanente	renglón 011	186	50
2. Personal supernumerario	renglón 021	114	31
3. Personal temporal	renglón 029	38	10
4. Personal (otros estudios y/o servicios)	renglón 189	30	8
5. Personal (investigación y proyecto)	renglón 183	<u>1</u>	<u>1</u>
<b>Total personal</b>		<u>369</u>	<u>100%</u>

Por lo anterior, a continuación se presenta un análisis financiero, relacionado con los salarios y otras prestaciones del personal, por gastos ejecutados durante el año 2005.

<b>“Servicios Personales”</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Programa Actividades Centrales	Q. 26.390,465.00	71
Programa Promoción Turística	Q. 4.321,735.00	12
Programa Desarrollo Turístico	Q. 2.283,206.00	6
Programa fomento y ordenamiento turístico.	<u>Q. 4.279,428.00</u>	<u>11</u>
Total ejecutado año 2005	<u>Q. 37.274,834.00</u>	<u>100%</u>

Con base al análisis anterior, se determina que durante el año 2005, se ejecutó la cantidad de **(Q. 37.274,834.00)** correspondiente a gastos por “Servicios Personales”, este incluye sueldos, honorarios y otras prestaciones relacionadas con el personal contratado, lo que equivale a un 24% del gasto ejecutado, en relación al presupuesto total de **(Q. 156.341,590.00)** asignado a la Institución durante el año 2005.

Como resultado del análisis realizado al 100% del personal que laboran en la institución, se observa que la División Administrativa y División Desarrollo del Producto, son las unidades en donde se centraliza el mayor número de empleados contratados. Por lo que deben ser reestructurados en sus funciones. **(Ver. pág. 97)**

Lo anterior obedece a que se observa, que en algunas Divisiones, Departamentos y Secciones, existe demasiado personal con pocas atribuciones y otras con poco personal y gran exceso de trabajo. Asimismo existe un excesivo gasto en el funcionamiento administrativo de la Institución, una de las causas son las múltiples prestaciones laborales que goza el personal permanente, así como la contratación y despido constante del personal temporal, ocasionando un clima de inestabilidad laboral y no propicio en lograr una carrera administrativa dentro de la Institución.

## **4.8 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA DE ACUERDO A LOS CAMBIOS FUNCIONALES A REALIZAR**

**4.8.1** La Institución dispone de un Organigrama General (**Ver: pág. No. 77**) que conforma su estructura organizativa, el que incluye a la Coordinación Financiera, cuya estructura administrativa no refleja adecuadamente la integración relacionada con el número de plazas, título funcional y título nominal, lo cual no permite contar en forma oportuna con información clara y detallada para la toma de decisiones. Por lo que se elaboró y se proponen los Organigramas Nominal y Específico, (**Ver: páginas No. 86-87**) de conformidad a los resultados de la evaluación realizada en la Coordinación Financiera, a efecto de mostrar la conformación de su organización con base al estudio realizado.

En esta parte del análisis la estructura organizacional de la Coordinación Financiera, divide, organiza y coordina sus actividades utilizando la departamentalización por funciones, es decir basado en la naturaleza del trabajo así como en las destrezas y tecnología necesaria para ejecutarlo; así que cuenta con seis (6) secciones que son: Presupuesto, Contabilidad, Caja; Cobros, Compras y Computación, cada una integrada por un jefe que la dirige y varios auxiliares para el desempeño de las funciones inherentes a cada Sección.

Tal y como se visualiza en el organigrama específico y nominal propuestos, el tramo de control o número de subordinados sobre los cuales una persona tiene autoridad y control varía dependiendo de la situación y el tipo de organización; sin embargo en la Coordinación Financiera es perfectamente manejable, ya que el coordinador financiero tiene bajo su cargo a los seis (6) jefes de sección, adicionalmente cada jefe no excede de cinco (5) auxiliares excepto las secciones de Cobros y Compras, que cuentan con ocho (8) auxiliares por la magnitud y naturaleza de sus actividades.



**4.8.2** Asimismo, se observó que la Unidad de Fiscalización, está bajo la coordinación y responsabilidad de Auditoría Interna, dicha función es incompatible, por lo que se sugiere que ésta tenga su propia coordinación y relación directa con la División Administrativa-Financiera. **(Ver: Organigrama General Propuesto, pág. No. 103)**

**4.8.2.1** Que la Unidad de Auditoría Interna, se ubique dentro del organigrama como ente asesor que dependa directamente de la Alta Dirección, ya que el Acuerdo de Dirección No. 405-205, regula su independencia. **(Ver: Organigrama General Anterior pág. No. 77 y Organigrama General Propuesto No. 103)**

**4.8.3** Asimismo, se sugiere crear la Sección de Organización de Métodos y Procedimientos, y que se ubique bajo la jerarquía y coordinación del Departamento de Recursos Humanos, **(Ver: Organigrama General Propuesto, pág. No. 103)** que tendrá como función en revisar, apreciar operaciones y procedimientos establecidos en el proceso operacional de la Institución. Esto como consecuencia de las debilidades detectadas en el aspecto administrativo hacia la falta de herramientas administrativas que limitan la eficiencia y eficacia de los mismos, que a continuación se indican:

1. Falta de manuales de organización y puestos
2. Falta de manuales de normas y procedimientos administrativos
3. Falta de métodos de control de evaluación del desempeño del personal
4. Falta de programas de capacitación y desarrollo del personal.

Por lo que se recomienda la implementación viable de los mismos, la primera (1era.) define información clara y ordenada sobre la organización, políticas y líneas de mando dentro de la Institución, así como las atribuciones específicas de cada puesto de trabajo.

La segunda (2da.) define la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones administrativas.

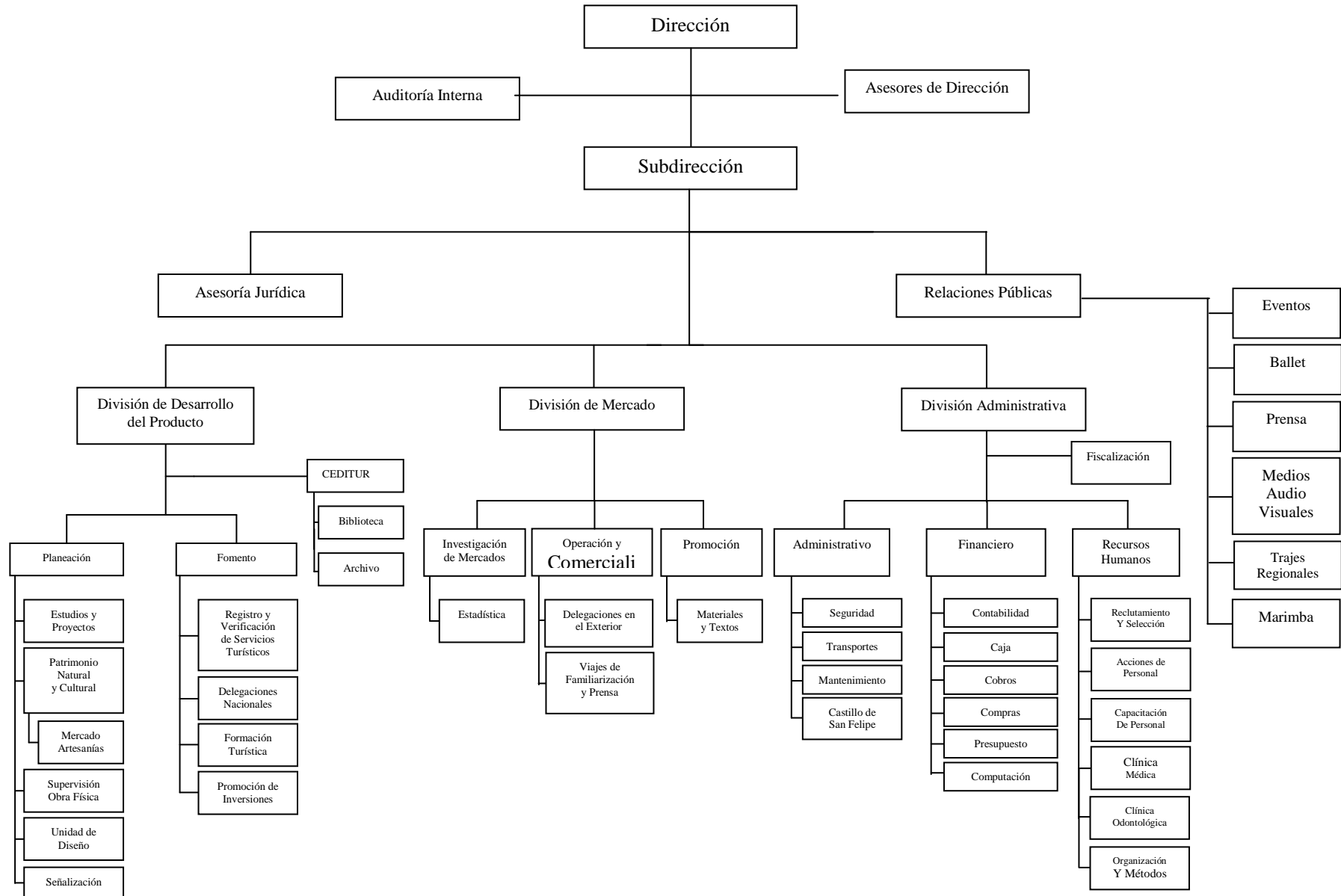
La tercera y cuarta (3era. y 4ta.) definen un método un método para la evaluación del desempeño del personal, el cual permite visualizar el rendimiento o deficiencia que presenta

el empleado y las acciones que han de tomarse para mejorar la eficiencia del personal, así como los procedimientos que se requieren para establecer un programa de capacitación y desarrollo del personal en los diferentes niveles de la Institución.

Como resultado del análisis estructural realizado, a continuación se presenta el organigrama general propuesto (ver: pág. No. 103) la cual refleja la reubicación y creación de la unidades administrativas siguientes:

1. Que la Unidad de Auditoría Interna, dependa directamente de la Dirección.
2. Que la Sección de Fiscalización, dependa directamente de la División Administrativa Financiera.
3. Crear la Sección de Organización Métodos y Procedimientos, y que dependa de la coordinación del Departamento de Recursos Humanos. A continuación se presenta el Organigrama General Propuesto (**Ver: página 103**)

INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO  
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO



#### **4.9 PRESENTACIÓN DE INFORME QUE CONTIENE LA FORMULACIÓN DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DETECTADAS EN EL PRESENTE ESTUDIO.**

A continuación se presenta ante la administración del Instituto Guatemalteco de Turismo, el informe que contiene las deficiencias de control interno detectas durante el proceso de la investigación, relacionadas con los aspectos administrativos, contables y fiscales, esperando que las recomendaciones contenidas en dicho informe contribuyan a mejorar y fortalecer la eficiencia del ambiente de control interno de la administración. **(Ver: págs. 109 al 118)**

**4.10 CONTENIDO INFORME EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN DE TURISMO**

<b>Descripción</b>	<b>Páginas</b>
1. Antecedente .....	106
2. Objetivos.....	106
3. Alcance.....	106-107
4. Enfoque Metodológico.....	107
5. Dictamen.....	108
6. Hallazgos sobre Deficiencias de Control Interno.....	109-118

## **INFORME EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN DE TURISMO**

### **1. Antecedente**

La Institución es una entidad estatal descentralizada que se dedica a la promoción turística, con personalidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y con patrimonio propio, según Decreto Legislativo 1701, reformado por los Decretos 22-71 y 23-73, vigente a la fecha, “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo”, emitido por el Congreso de la República y publicado en el Diario Oficial el 6 de octubre de 1967, 19 de abril, 1971 y 26 de abril, 1973, respectivamente, las atribuciones que la Ley le asigna al Instituto, para el fomento del turismo interno y receptivo. (Ver: anexo 1)

#### **1.1 Función o gestión principal de la entidad**

La institución tiene como función principal la promoción, desarrollo e incremento del turismo, tanto a nivel nacional como internacional.

### **2. Objetivos**

**2.1** Evaluación de la estructura organizacional, los controles internos, externos y Administrativos-Financieros, y de acuerdo al análisis realizado proponer los cambios funcionales a realizar en el organigrama general de la institución.

**2.2** Conocer el proceso administrativo y operacional de la Coordinación Financiera de la Institución.

**2.3** Detectar las deficiencias administrativas, contables y fiscales, inherentes a la actividad administrativa de la organización.

**2.4** Recomendar mejoras para el fortalecimiento del control interno de la estructura organizacional de la institución.

### **3. Alcance**

La evaluación de la estructura organizacional de la institución, comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2005, contempló la evaluación de:

**3.1** La estructura organizacional de la institución.

**3.2** Evaluación de la administración del personal.

**3.3** Puesto funcional y nominal que integra a la Coordinación Financiera.

**3.4** Evaluación delegación de autoridad.

**3.5** Evaluación de relaciones y responsabilidad administrativa.

**3.7** Evaluación de procedimientos administrativos financieros.

#### **4. Enfoque Metodológico**

Se recopiló documentación, aplicación de cuestionarios y entrevistas personales a funcionarios y empleados de cada una de las áreas evaluadas. (Ver: anexo 2)

#### **5. Dictamen**

Se presenta al Consejo de Dirección de la Institución, la opinión final que soporta el resultado de la evaluación realizada.

#### **6. Hallazgos sobre Deficiencias de Control Interno**

Derivado de la evaluación realizada, se establecieron deficiencias que se presentan como hallazgos de control interno, que merecen ser atendidas por la administración, con la finalidad de adoptar las acciones correctivas para el fortalecimiento del control interno de la institución. (Ver: **Informe de hallazgos y recomendaciones, págs. 109 al 118** )

**DICTAMEN**

Guatemala, 31 de diciembre de 2005

Señores

Consejo de Dirección

Del Instituto Guatemalteco de Turismo

He practicado la evaluación del control interno de las áreas administrativas que conforman la estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Turismo, por el año terminado al 31 de diciembre de 2005. El control interno es responsabilidad de la administración de la institución. Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre el mismo, basado en mi evaluación.

Efectué mi evaluación, de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG's) estas normas requieren que la auditoría sea planificada y desarrollada con el fin de obtener seguridad razonable en la evaluación del control interno, así como la observancia y aplicación de las Normas Generales de Control Interno Gubernamental (NGCI).

Como resultado de la evaluación efectuada, el presente informe contiene hallazgos y recomendaciones que he detectado y que se encuentran en detalle en el correspondiente informe de auditoría, lo cual facilitará un mejor entendimiento del mismo.

El presente informe en mención, es sólo para información y uso de la administración y otros dentro de la organización.

En mí opinión considero que la presente evaluación de control interno arriba mencionado, contienen recomendaciones que serán de utilidad para la institución, a fin de mejorar su ambiente de control interno.

Agradezco la colaboración y cortesía mostradas por funcionarios y empleados lo que fue de singular importancia para el desarrollo del presente trabajo.

Atentamente,

Lidia Sincal López  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado xxx



## **HALLAZGOS SOBRE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO**

**La institución no cuenta con una estructura de organización formalizada y alineada al marco legal vigente, lo cual no permite el reconocimiento y uso generalizado, ni la continuidad que garantice la definición de los procesos, políticas y procedimientos y desempeño eficiente.**

### **Hallazgo No. 1**

#### **Condición**

La institución cuenta con una organigrama general, pero no es congruente con el marco legal vigente. Contiene las dependencias y puestos que conforman a la institución, pero carece de una descripción de líneas de comunicación, coordinación, supervisión y relaciones interinstitucionales.

No tiene una adecuada descripción de los roles, funciones responsabilidades y resultados por área claves que integren y visualicen a cada departamento con sus respectivas secciones y unidades bajo su cargo, así como el título funcional, nominal y la cantidad de recurso humano con que cuenta cada unidad administrativa. Por lo que fue necesario realizar el trabajo de campo analizando a las 6 secciones que integran a la Coordinación Financiera y como resultado se propone el Organigrama Nominal a dicha coordinación (Ver: pág. 87)

#### **Criterio**

La estructura de organización debe estar alineada a lo establecido en el artículo 8º. de la Ley Orgánica Interna de la Institución Decreto 1701 del Congreso y sus reformas, en el que establecen las funciones básicas que debe llevar a cabo.

#### **Causa**

La Institución no cuenta con una estructura de organización formalmente establecida y de uso común. La Ley Orgánica establece la estructura general y esta data de 1967. El organigrama actual fue modificado en 2004 y establece las relaciones de dependencia generales según la estrategia de organización definida por las autoridades, sufre constantemente modificaciones pues es utilizado como instrumento de datos relativos a puestos, ya que la estructura de organización está supeditada a cambios definidos por cada Director nombrado lo cual no permite contar con un organigrama estandarizado, autorizado y oficializado por la Dirección de la Institución, para el conocimiento a todas las unidades administrativas.

Cada unidad ha definido su estrategia y la estructura que considera más eficaz para el logro de objetivos definidos. La institución cuenta únicamente con organigramas pero no con una descripción detallada de roles y funciones, no tiene definidos los procesos, las políticas y procedimientos.

#### **Efecto**

Alta concentración del proceso de toma de decisiones y responsabilidad hacia las autoridades, y el Departamento de Recursos Humanos, producto de no tener definido niveles

de responsabilidad, distribuidos entre los diferentes niveles jerárquicos que participan en la ejecución.

### **Recomendación**

- Que sean diseñados los procesos clave de la institución, alinear la estructura a las políticas, y procedimientos que permitan asegurar el aprovechamiento y la adecuada asignación de los recursos disponibles.
- Describir en forma detallada la estructura de organización y los puestos que la conforman y si fuese requerido alinear la ley a la estructura definida y darle formalidad ante los diferentes niveles de la organización.

**La institución no cuenta con manuales de organización y puestos estandarizadas que faciliten la organización del Recurso Humano.**

### **Hallazgo No. 2**

#### **Condición**

Ninguna dependencia cuenta con manuales de organización y puestos que permita conocer formalmente las funciones, responsabilidad y requerimientos de cada puesto bajo su cargo, no obstante, se dispone un manual de organización y puestos, pero desactualizado y no autorizado oficialmente por la Dirección, esté manual data desde el año 1999, con fines de consulta interna para uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos, el que contiene la descripción de líneas de comunicación, coordinación, supervisión y relaciones interinstitucionales de las distintas unidades administrativas, sin cumplir con los requisitos mínimos que establece la guía de la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-.

#### **Criterio**

De conformidad a las atribuciones inherentes al Departamento de Recursos Humanos de la Institución, ésta debe mantener actualizado y autorizado oficialmente por la Dirección, los manuales de organización y puestos de acuerdo con los requisitos mínimos que establece la guía para la elaboración del Manual de Organización y Puestos de la oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-, de conformidad al procedimiento y requisitos siguientes:

#### **Identificación del Puesto:**

- I. Descripción general del puesto
- II. Descripción específica de las funciones del puesto:
  - a) Funciones permanentes
  - b) Funciones periódicos o eventuales
- III. Condiciones Organizacionales:
  - a) Ubicación administrativa
  - b) Supervisión
  - c) Responsabilidad
  - d) Bienes y equipos de oficina
- IV. Condiciones de trabajo:
  - a) Lugar de trabajo
  - b) Jornada
  - c) Riesgo
  - d) Esfuerzos: mental, físico.

- V. Especificación:  
Educación y experiencia
- VI. Documentos que utiliza para realizar su trabajo.

### **Causa**

La falta de actualización de manuales de organización y puestos, origina debilidad en el control administrativo ya que no identifica en forma oportuna y objetiva las principales atribuciones y responsabilidad de cada puesto de trabajo.

### **Efecto**

Incertidumbre y riesgo de control, dentro del personal en relación a las funciones y responsabilidad que deben asumir. Puede optar por seguir haciendo lo que se venía haciendo o esperar que le sean definidos nuevos roles, funciones y responsabilidad. Puede evadirse responsabilidad y transferirla a las altas autoridades aduciendo centralización de toma de decisiones.

### **Recomendación**

- La Institución debe definir una estructura básica y metodología estándar para diseño y documentación de descripción de puestos e involucrar a la Dirección para su autorización y socialización oficial del manual de organización y puestos, con la finalidad de dejar por escrito y en forma ordenada, las atribuciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto de trabajo.
- Que los manuales de organización y puestos se diseñen en congruencia con los requisitos mínimos que establece la guía del Manual de Organización y Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil. -ONSEC-, para cada puesto de trabajo con el objetivo de establecer las diferencias y propiciar la solución a las mismas.

**La Institución no cuenta con un sistema automatizado que facilite la gestión y obtención de información actualizada sobre los Recursos Humanos.**

### **Hallazgo No. 3**

#### **Condición**

Se carece de un sistema integrado de gestión de recursos humanos, lo cual implica duplicación de esfuerzos, tiempo mayor de registro y generación de datos, dispersión de la información.

#### **Criterio**

Para la adecuada administración del recurso humano se debe contar con sistemas de información, con adecuado apoyo tecnológico, que faciliten la integración de datos e información en tiempo real.

#### **Causa**

La administración, no ha priorizado este tipo de sistema dentro de su gestión, a pesar de que los servicios personales, constituyen una ejecución de Q. 37.274,834 equivalente a un 24% en relación al presupuesto institucional aprobado durante el año 2005, que asciende a la cantidad de Q. 156.341,590.00 respectivamente. **(Ver: pág. 99)**

**Efecto**

Duplicación de esfuerzos en la preparación de la información, limitando la toma de decisiones en forma oportuna.

**Recomendación**

La administración debe de evaluar y adquirir la tecnología adecuada para el sistema de Gestión de Recursos Humanos

**El Departamento de Recursos Humanos de la Institución, no cuenta con métodos de evaluación de desempeño y programas de capacitación y desarrollo a corto plazo.**

**Hallazgo No. 4****Condición**

No existen métodos de evaluación que identifiquen el nivel de desempeño del recurso humano, así como programas de capacitación y desarrollo a corto plazo.

**Criterio**

De conformidad al Manual de Organización y Puestos del departamento de recursos Humanos, dentro de sus funciones se encuentra la administración de la fuerza laboral de la institución y el desarrollar programas de capacitación.

**Causa**

Falta de métodos de evaluación que midan el nivel de desempeño del personal, así como la falta de presupuesto para programas de capacitación a todo los niveles administrativos.

**Efecto**

Poca credibilidad en el desempeño eficiente y el desarrollo profesional.

**Recomendación**

Que la administración implemente la herramienta administrativa del método de Evaluación del Desempeño del Personal a fin de visualizar el rendimiento o deficiencias que presenta el personal y las acciones que han de tomarse para mejorar la eficiencia, ya que una evaluación periódica permiten al empleado así como a sus jefes, conocer sobre su rendimiento, para establecer las necesidades de capacitación y desarrollo.

**Dentro de los aspectos fiscales del proceso contable de la institución, se detecta la debilidad siguiente:**

**Hallazgo No. 5****Condición**

No se concilia adecuadamente los saldos por retenciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR) originados por el personal contratado bajo los renglones presupuestarios 011 y 029, así como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) generado en la venta de bienes y prestación de servicios.

**Criterio**

Las Normas Generales de Control Interno Gubernamental 5.7. Conciliación de saldos, indica que: “Las autoridades superiores de cada entidad, son responsables en su respectivo ámbito, de la aplicación de procedimientos de conciliación de saldos, de manera técnica, adecuada y oportuna”.

**Causa**

Falta de conciliación de saldos y de un formato específico que permita visualizar los saldos según registros auxiliares en relación al registro contable.

**Efecto**

Riesgo de no detectar oportunamente cualquier diferencia significativa retenida y que afecte a la administración, ocasionando multas a funcionarios y empleados de la institución.

**Recomendación**

La administración debe conciliar los saldos e implementar el uso de un formato específico, que permita visualizar la conciliación mensual del –ISR-, e –IVA-, generado por la venta y prestación de servicios que realiza la institución.

**La Sección de Cobros no cuenta con una comunicación adecuada con la Unidad de Fiscalización y por ende carece de información oportuna.**

**Hallazgo No. 7****Condición**

- No existe una estrecha comunicación entre la Unidad de Cobros y Fiscalización, esta última que le permita tener información oportuna acerca de la gestión relacionada con la recaudación de impuesto sobre hospedaje y el impuesto de salida del país vía aérea.
- La Unidad de Cobros no cuenta con un sistema automatizado para el registro y control del cobro de los impuestos y que paralelamente permita a la Unidad de Fiscalización visualizar y/o consultar información relacionada con (fecha de inscripción del hotel, categoría, propietario y/o representante legal, dirección del establecimiento hotelero a fiscalizar, número de habilitaciones, tarifa autorizada para operar etc.) información básica previo a fiscalizar un hotel, así como información relacionada con las líneas aéreas.

**Criterio**

La unidad de cobros debe tener información veraz y oportuna para apoyar paralelamente a la Unidad de Fiscalización en su gestión.

**Causa**

No se cuenta con los recursos informáticos necesarios para llevar a cabo eficientemente esta actividad.

**Efecto**

Disminución de los ingresos de la institución, por falta de información oportuna, lo cual limita cumplir con una cobertura adecuada de los hoteles sujetos a fiscalizar por la Unidad de Fiscalización.

### **Recomendación**

La administración de la Institución debe proporcionar a la Unidad de Cobros y de Fiscalización, los recursos informáticos y logísticos necesarios para que puedan cruzar información veraz y oportuna, y sobre esta base hacer mas efectiva la gestión de control y cobro de impuestos.

**La Sección de Compras, en sus procesos de adquisición de bienes y contratación se servicios, presentan las debilidades siguientes:**

#### **Hallazgo No. 8**

##### **Condición**

- Se observó que algunas unidades administrativas de la institución, realizan sus compras sin que la Sección de Compras, como ente normativo rector regule e intervenga en el proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios, trasladando únicamente la documentación de soporte, para elaboración de la orden de compra y pago y así poder documentar la adquisición.
- La Sección de Compras carece de acceso a las disponibilidades presupuestarias, lo que muchas veces provoca, duplicidad de esfuerzo del personal, sobregiro presupuestario el hecho de crear un compromiso a la Institución, sin un respaldo financiero adecuado.
- No se cuenta con un programa anual de compras, ni se planifica la periodicidad de las mismas, como consecuencia de falta de políticas y procedimientos de la Sección de Compras.

##### **Criterio**

De conformidad a las Normas Generales de Control Interno -(NGCIG's)-, según norma No. 2.3 establece literalmente que: "Autorización y Registro de Operaciones, cada entidad pública debe establecer por escrito, los procedimientos de autorización, registro, guarda, custodia y control de todas las operaciones, son aplicables a todos los niveles de organización, independientemente que dichas operaciones sean financieras, administrativas u operativas, de tal forma que cada servidor público posea la definición de su campo de competencia y el soporte necesario para rendir cuenta de las responsabilidades inherentes a su cargo".

##### **Causa**

No se cuenta con manuales de procedimientos y políticas de compras, que regule todos los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios.

##### **Efecto**

Riesgo que se omita alguna etapa en los procesos de adquisiciones de bienes o contratación de servicios, al basarse equívocamente en regulaciones cada unidad administrativa, debido a que no se cuenta con un ente normativo.

##### **Recomendaciones**

- Que las autoridades de la institución, deben crear un ente rector normativo, centralizador y de supervisión de los procesos de adquisiciones, el cual dentro de sus atribuciones tendrá la

responsabilidad de velar por la correcta aplicación y fiscalización de los procedimientos de adquisición, con el objeto de darle transparencia a las adquisiciones y dejar evidencia oportuna de los procesos iniciados y finalizados.

- Que la administración financiera debe proveer los accesos correspondientes a la Sección de Compras, a fin de que le permita visualizar y verificar, previo a la adquisición de bienes y contratación de servicios, si se cuenta con asignación y disponibilidad presupuestaria, a fin de evitar sobregiros presupuestarios.
- La Sección de Compras debe elaborar un Plan Anual de Adquisiciones, que le permita evitar posibles fraccionamientos de compras y reparos de parte de la Contraloría General de Cuentas.

**El almacén general no cuenta con una adecuada automatización y sistematización que permitan centralizar todos los ingresos y egresos al mismo.**

### **Hallazgo No. 9**

#### **Condición**

En el área de almacén se observó las siguientes debilidades:

- El almacén general no está centralizado.
- No se ha definido un adecuado proceso que garantice que todos los bienes que adquiere la institución, ingresen por almacén.
- El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), no cuenta con un módulo que permita integrar los ingresos y egresos en almacén.

#### **Criterio**

Las Normas de Auditoría Interna Gubernamental, norma 1.3 Funciones de la Unidad de Auditoría Interna, indica lo siguiente: “La UDAI debe evaluar los sistemas integrados de administración y finanzas y otros sistemas y procesos complementarios; así como los controles internos y de calidad a ellos incorporados, para determinar si se están logrando los resultados o beneficios deseados, que fueron establecidos al momento de fijarse los objetivos y metas por los organismos o entidades”.

#### **Causa**

Falta de supervisión por parte de Auditoría Interna, como responsable de la evaluación del control interno que involucran las actividades del Almacén General.

#### **Efecto**

Posible pérdida de bienes, descontrol de bodegas y compras sin llenar los procedimientos adecuados.

#### **Recomendación**

Que la administración de la institución, debe coordinar acciones correspondientes con la administración del SIAF-SAG, a fin de que se le provea un módulo que le permita, que desde el momento en que se genera una transacción, ésta afecte paralelamente los registros del almacén general, actualice el inventario de almacén y le permita llevar control, registro y existencia en inventario.

**El personal de sistemas que labora en la Sección de Cómputo, es insuficiente.****Hallazgo No. 10****Condición**

El personal de sistemas es insuficiente para las actividades que debe realizar.

**Criterio**

Para poder dar un servicio adecuado y oportuno a los usuarios internos, el personal de sistemas debe tener personal especializado para las distintas actividades que realiza. Tales como:

1. Administrador de Sistemas
2. Administrador de Base de Datos
3. Analista de Sistemas
4. Personal de Soporte Técnico
5. Administrador de los sitios Web.

**Causa**

No se dispone de suficiente personal para el área. Se han hecho traslados de personal a otras áreas y estas personas no han sido sustituidas.

**Efecto**

La falta de personal, origina demora en la atención a usuarios internos, provocando muchas veces pérdida de tiempo en el avance de las actividades administrativas.

**Recomendación**

La administración debe evaluar la conveniencia de contratar o reubicar al personal idóneo con el objetivo de aumentar la eficiencia en la atención que requieren los usuarios internos.

**La Unidad de Auditoría Interna tiene bajo su coordinación y responsabilidad el área de Fiscalización, encargada de fiscalizar el impuesto del 10% sobre hospedaje así como el impuesto de salida del país vía aérea de U\$. 30.00 respectivamente.**

**Hallazgo No. 11****Condición**

Se determinó que el área de Fiscalización, está bajo la coordinación y responsabilidad de Auditoría Interna, dichas funciones son incompatibles. (Ver: detalle en cuadro, pág. 97)

**Criterio**

Las sanas practicas de Control Interno Gubernamental, regula la separación de funciones incompatibles, que literalmente indica: “La máxima autoridad de cada entidad pública, velará e implantará los mecanismos para la delimitación cuidadosa de las funciones de las unidades ejecutoras y atribuciones de sus titulares y colaboradores, para que exista independencia y separación total, entre funciones incompatibles”.



## Causa

Falta de recursos para crear una nueva unidad y personal insuficiente ya que laboran ocho (8) fiscalizadores únicamente, lo cual limita ampliar la cobertura de fiscalización a los 3,051 hoteles registrados en toda la República de Paí, según detalle de hoteles ubicadas a nivel departamental siguiente:

**INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO**  
**INTEGRACIÓN HOTELES**  
**REGISTRADOS A NIVEL DEPARTAMENTAL**

No.	Departamentos	Total Hoteles
1	Alta Verapaz	125
2	Baja Verapaz	30
3	Chimaltenango	46
4	Chiquimula	159
5	El Progreso	29
6	Escuintla	192
7	Guatemala	612
8	Huehuetenango	191
9	Izabal	177
10	Jalapa	30
11	Jutiapa	75
12	Petén	222
13	Quetzaltenango	205
14	Quiché	112
15	Retalhuleu	73
16	Sacatepéquez	147
17	San Marcos	185
18	Santa Rosa	76
19	Sololá	225
20	Suchitepéquez	67
21	Totonicapán	33
22	Zacapa	40

*Fuente: Sección Registro y Verificación de Empresas Turísticas -INGUAT-.*

## Efecto

No se está dando una adecuada cobertura de fiscalización a todos los hoteles y hospedajes inscritos, riesgo en la evasión de los impuestos y como consecuencia disminución de los ingresos tributarios de la institución.

## Recomendación

La administración debe hacer los esfuerzos necesarios para crear la Sección de Fiscalización y contratación de personal adecuado, y separar totalmente dicha sección de la Auditoría Interna, que tenga su propia coordinación y relación directa con la División Administrativa-Financiera. **(Ver: Organigrama General Propuesto, pág. 103)**

**La institución no cuenta con Manuales de Normas y Procedimientos que faciliten la ejecución de sus funciones en forma efectiva.**

### **Hallazgo No. 12**

#### **Condición**

La Coordinación Financiera de conformidad a sus seis (6) secciones que la integran: Presupuesto, Contabilidad, Caja, Cobros, Compras y Computación, éstas carecen de Manuales de Normas y Procedimientos Administrativos que dirijan claramente las funciones de la institución.

#### **Criterio**

De acuerdo con el manual de descripción de puestos de la División Administrativa, se tiene como objetivo coordinar y supervisar las actividades de los Departamentos de Recursos Humanos, Financiero y Administrativo de la institución.

#### **Causa**

No están definidos en forma escrita las normas y procedimientos que requiere el desempeño de las actividades de cada puesto de trabajo. En su mayoría el personal que ocupa las direcciones es de reciente ingreso, no cuenta con ninguna referencia de lo que se venía haciendo (herramientas de gestión anterior), ni con una estructura objetivo a la cual deba converger. Están atendiendo principalmente el día a día y la función de organización se concentra en el Depto. de Recursos Humanos.

Sin embargo, siendo la División Administrativa encargada de coordinar y supervisar las actividades del Departamento de Recursos Humanos, desde hace años no se ha priorizado el interés por parte de la Administración, en crear los manuales de normas y procedimientos que requiere las diferentes actividades.

#### **Efecto**

Incertidumbre dentro del personal en relación a lo que tiene que hacer, como consecuencia, en la actualidad no permite a los funcionarios y empleados contar con una guía técnica que oriente el procedimiento hacia la forma de cómo ejecutar y realizar los pasos propios que requiere una actividad administrativa.

#### **Recomendación**

Que la División Administrativa implemente la Sección de Organización de Métodos y Procedimientos, con el objetivo de crear, normar, oficializar y mantener en constante actualización los manuales de normas y procedimientos como un instrumento administrativo que sirva de guía a los empleados, para que comprendan claramente sus funciones y las realicen en forma efectiva, según Divisiones, Departamentos, Secciones y Unidades Administrativas que integran la Estructura Organizacional de la Institución. (**Ver: Organigrama General Propuesto, pág. 103**)

## CONCLUSIONES

1. La Institución cuenta con una organigrama general, pero no es congruente con el marco legal vigente. Contiene el detalle de todas las dependencias y puestos que conforman la Institución, pero carece de una descripción de líneas de comunicación, coordinación, supervisión y relaciones interinstitucionales. No tiene una adecuada descripción de los roles, funciones responsabilidades y resultados por área claves que integren y visualicen a cada Departamento con sus respectivas secciones y unidades bajo su cargo, así como el título funcional con que cuenta cada unidad administrativa. Por lo que fue necesario realizar el trabajo de campo específicamente del Departamento Financiero.
2. El Departamento de Recursos Humanos, carece de un sistema integrado de gestión de recursos humanos, lo cual implica duplicación de esfuerzo, tiempo mayor de registro y generación de datos dispersión de la información.
3. El Departamento de Recursos Humanos de la Institución, no cuenta con métodos de evaluación de desempeño del recurso humano, así como programas de capacitación y desarrollo a corto plazo que permita al personal mejorar la eficiencia administrativa.
4. Ninguna dependencia cuenta con manuales de organización y puestos que permita conocer formalmente las funciones, responsabilidad y requerimientos de cada puesto bajo su cargo, no obstante, se dispone un manual de organización y puestos, pero desactualizado y no autorizado oficialmente por la Dirección, este manual data desde el año 1999, con fines de consulta interna para uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos, el que contiene la descripción de líneas de comunicación, coordinación, supervisión y relaciones interinstitucionales de las distintas unidades administrativas, sin cumplir con los requisitos mínimos que establece la guía de la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-.
5. La Auditoría Interna, no cuenta con un Manual de Auditoría Interna debidamente aprobado por la alta Dirección.

6. No existe una estrecha comunicación entre la Unidad de Cobros y Fiscalización, esta última que le permita tener información oportuna acerca de la gestión relacionada con la recaudación de impuesto sobre hospedaje y el impuesto de salida del país vía aérea.
7. En la Sección de Compras, se observó que en algunas unidades administrativas realizan compras sin que la Sección de Compras, como ente normativo intervenga en el proceso de cotización, contratación y adjudicación del mismo.
  - La Sección de Compras, carece de acceso a las disponibilidades presupuestarias.
  - No se cuenta con un programa anual de compras.
8. En la Sección de Computación, el personal de sistemas es insuficiente para las actividades que debe realizar.
9. El Departamento Financiero de conformidad a las seis (6) secciones que la integran, Presupuesto, Contabilidad, Caja, Cobros, Compras y Computación, éstas carecen de Manuales de Normas y Procedimientos Administrativos que dirijan claramente las funciones de la Institución.
10. El almacén general no cuenta con una adecuada automatización y sistematización que permita centralizar todos los ingresos y egresos al mismo.
11. La Unidad de Auditoría Interna tiene bajo su coordinación y responsabilidad el área de Fiscalización, encargada de fiscalizar el impuesto del 10% sobre hospedaje así como el impuesto de salida del país vía aérea de U\$. 30.00 respectivamente, dichas funciones son incompatibles, ya que la auditoría no puede ser juez y parte del proceso administrativo, debe actuar con independencia respecto a las operaciones que audita.

## RECOMENDACIONES

1. Que sean diseñados los procesos clave de la institución, alinear la estructura a las políticas, procesos y procedimientos que permitan asegurar el aprovechamiento y la adecuada asignación de los recursos disponibles.
  - 1.1 Describir en forma detallada la estructura de organización y los puestos que la conforman y si fuere requerido alinear la ley a la estructura definida y darle formalidad ante los diferentes niveles de la organización.
2. Que la administración debe evaluar y adquirir la tecnología adecuada para el sistema de Gestión de Recursos Humanos.
3. Que la administración implemente las herramientas administrativas del método de Evaluación del Desempeño del Personal, a fin de visualizar el rendimiento o deficiencias que presentan el personal y las acciones que han de tomarse para mejorar la eficiencia, ya que una evaluación periódica permite al empleado así como a sus jefes, conocer sobre su rendimiento, para establecer las necesidades de capacitación y desarrollo.
4. La Institución debe definir una estructura básica y metodología estándar para diseño y documentación de descripción de puestos e involucrar a la Dirección para su autorización y socialización oficial del manual de organización y puestos, con la finalidad de dejar por escrito y en forma ordenada, las atribuciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto de trabajo.
  - 4.1 Que los manuales de organización y puestos se diseñen en congruencia con los requisitos mínimos que establece la guía del Manual de Organización y Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil. -ONSEC-, para cada puesto de trabajo con el objetivo de establecer las diferencias y propiciar la solución a las mismas.
5. Que el Departamento de Auditoría Interna, le de prioridad a la elaboración y autorización oficial del Manual de Auditoría.

6. La administración de la Institución debe proporcionar a la Unidad de Cobros y de Fiscalización, los recursos informáticos y logísticos necesarios para que puedan cruzar información veraz y oportuna, y sobre esta base hacer mas efectiva la gestión de control y cobro de impuestos.
7. Que las autoridades de la Institución, deben crear un ente rector normativo, centralizador y de supervisión de los procesos de adquisiciones, el cual dentro de sus atribuciones tendrá la responsabilidad de velar por la correcta aplicación y fiscalización de los procedimientos de adquisición, con el objeto de darle transparencia a las adquisiciones y dejar evidencia oportuna de los procesos iniciados y finalizados.
  - 7.1 Que la administración financiera debe proveer los accesos correspondientes a la Sección de Compras, a fin de que le permita visualizar y verificar, previo a la adquisición de bienes y contratación de servicios, si se cuenta con asignación y disponibilidad presupuestaria, a fin de evitar sobregiros presupuestarios.
  - 7.2 La Sección de compras debe elaborar un Plan Anual de adquisiciones que le permita evitar posibles fraccionamiento de compras y reparos de parte de la Contraloría General de Cuentas.
8. Que la administración debe evaluar la conveniencia de contratar o reubicar al personal idóneo con el objetivo de aumentar la eficiencia en la atención que requieren los usuarios internos.
9. Que la División Administrativa implemente la Sección de Organización de Métodos y Procedimientos, con el objetivo de crear, normar, oficializar y mantener en constante actualización los manuales de normas y procedimientos como un instrumento administrativo que sirva de guía a los empleados, para que comprendan claramente sus funciones y las realicen en forma efectiva, según Divisiones, Departamentos, Secciones y Unidades Administrativas que integran la Estructura Organizacional de la Institución.
10. Que la administración de la Institución debe coordinar acciones correspondientes con la administración del SIAF-SAG, a fin de que se le provea un módulo que le permita, que

desde el momento en que se genera una transacción, ésta afecte paralelamente los registros del almacén general, actualice el inventario de almacén y le permita llevar control, registro y existencia en inventario.

- 11.** La administración debe hacer los esfuerzos necesarios para crear la Sección de Fiscalización y contratación de personal adecuado, y separar totalmente dicha sección, de la Auditoría Interna y que tenga su propia coordinación y relación directa con la División Administrativa-Financiera.

**BIBLIOGRAFIA**

- 1) Alles, Marthg Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Edición Granica, S.A. Editorial Artes Gráficas. Buenos Aires Argentina, Año 2000. 478 Págs.
- 2) B.F. Erickson. Como Dominar la Publicidad. Edición 1991. Editorial Playor, S.A. Madrid, España. 425 Págs.
- 3) Barragán del Río, Luis. Hotelería. México 1987. 210 Págs.
- 4) Centro de Estudios Mercadológicos y Publicitarios. Folleto análisis de la Promoción y Publicidad del Turismo Interno en Guatemala. (Seminario 1987). 110 Págs.
- 5) Contraloría General de Cuentas –CGC-. “Guía para la Planificación Específica de Auditoría”. Guatemala, junio de 2005. 63 Págs.
- 6) Contraloría General de Cuentas –CGC-. “Normas de Auditoría Interna Gubernamental”. Guatemala, junio de 2006. 15 Págs.
- 7) Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92. Edición Alenro. Guatemala, 2004. 94 Págs.
- 8) Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA. Decreto 27-92 y sus Reformas. Guatemala, agosto de 2006. 50 Págs.
- 9) Fonseca Borja, René. “Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control”.- 2da. Edición. Editorial Artes Gráficas Acrópolis. Guatemala, julio de 2004. 596 Págs.
- 10) García Martínez, Much Galindo. Fundamentos de Administración. 3ra. Edición, Editorial Rillas, México, 1986. 255 Págs.



- 11) Gobierno de la República de Guatemala. Estrategia Nacional de Turismo. Guatemala, Julio 2000. 41 Págs.
- 12) Gremial de Productos no Tradicionales. Directorio de Exportadores. Guatemala, 2001. 105 Págs.
- 13) Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA-. Normas Internacionales de Contabilidad, (NIC). Guatemala, 2001. 755 Págs.
- 14) Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA-. “Guía de Auditoría Interna No. 1”. Edición VI. Guatemala, septiembre de 2002. 11 Págs.
- 15) Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Acuerdo de Dirección No. 269-93-D, Regulaciones para el registro de las Agencias de Viaje. Guatemala, 1993. 3 Págs.
- 16) Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Acuerdo de Dirección No. 198-95-D. Regulaciones para el registro de las Empresas Comerciales de Información Turística. Guatemala, 1995. 2 Págs.
- 17) Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Acuerdo de Dirección No. 1144-83. “Reglamento para establecimientos de hospedaje”. Guatemala, 1983. 23 Págs.
- 18) Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, Estadística de Turismo 2005, Boletín Anual No. 34. Guatemala, 2005. 61 Págs.
- 19) Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Antecedentes Historia del Turismo en Guatemala. Volumen No. 1.- Guatemala, 1996. 120 Págs.
- 20) Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. “Ley Orgánica Decreto 1701 del Congreso de la República y sus reformas”. Guatemala, 1967. 16 Págs.

- 21) Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-. Antecedentes Historia del Turismo en Guatemala. Volumen No. 1.- Guatemala, 1996. 120 Págs.
- 22) Instituto de Auditores Internos –IIA-. Definición de Auditoría Interna. [www.theiia.org](http://www.theiia.org). Altamonte Springs, Florida, USA. 2004. 18 Págs.
- 23) Instituto de Auditores Internos -IIA-. “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”. Altamonte Springs, Florida, USA. 2004. [www.theiia.org](http://www.theiia.org). 18 Págs.
- 24) Koontz Harold, Weihric Heintz. Administración una Perspectiva Global. 11av. Edición, Editorial Ultra, S.A. de C.V. México, D.F. 1998. 796 Págs.
- 25) Koontz Harold, O’Donnell.- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. Editorial: Litografía Ingramex, S.A. México, 1979. 464 Págs.
- 26) Kleppner’s, Otto. Publicidad. 12av. Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1994. 865 Págs.
- 27) Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto.- “Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala”. 3era. Edición, Guatemala, enero de 2005. 209 Págs.
- 28) Órgano Informativo Contraloría General de Cuentas.- “El Auditor”. Editorial –CGC-. Guatemala, febrero-marzo de 2006. 15 Págs.
- 29) Organización Mundial de Turismo –OMT-, “Introducción al Turismo”. 1era. Edición. Madrid España, Junio 1998. 392 Págs.
- 30) Oficina Nacional de Servicio Civil. “Guía para la Elaboración de Manual de Organización y Puestos”. Depto. de Desarrollo Institucional –ONSEC-. Guatemala, octubre de 2005. 20 Págs.

- 31) Perdomo Salguero, Mario Leonel. “Procedimientos y Técnicas de Auditoría IV”. Primera Edición. Editorial: Ediciones Contables, Administrativas –ECA-. Guatemala, julio de 2006. 149 Págs.
- 31.1) Perdomo Salguero, Mario Leonel. “Procedimientos y Técnicas de Auditoría II”. Segunda Edición. Editorial: Ediciones Contables, Administrativas –ECA-. Guatemala, agosto de 2006. 195 Págs.
- 32) Stoner James, AF. Administración. 6ta. Edición. Editorial Litografía Ingramex, S.A. de C.V. México, D.F. 1996. 688 Págs.

# ANEXOS

ANEXO 1

# LEY ORGANICA DEL INGUAT

DECRETO 1,701 DEL CONGRESO  
Y SUS REFORMAS

DEPARTAMENTO DE FOMENTO



**inguat**

INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE TURISMO

IMPRESO EN GUATEMALA POR  
IMPRESORA INDUSTRIAL, TEL. 61077

**DECRETO No. 1701**  
**Reformado por los Decretos 22-71 y 23-73**

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA  
DE GUATEMALA

CONSIDERANDO:

Que el país, por las bellezas de su territorio, sus acogedores climas, cultura, riqueza arqueológica, artesanías y folklore, constituye natural atracción para impulsar una considerable afluencia de turismo;

CONSIDERANDO:

Que el desarrollo de la industria turística significaría para Guatemala el incremento de fuentes de trabajo, ingreso de divisas, dispersión de numerario en sectores empresariales y alza de ingresos tributarios, por lo que es de conveniencia nacional tomar las medidas para impulsar tal desarrollo, no sólo por el Estado creándose la institución adecuada para regir y controlar dicha industria, sino sobre todo por medio de la iniciativa privada, otorgándole a ésta los incentivos aconsejables para impulsar la inversión de los cuantiosos capitales que la misma requiere.

POR TANTO:

Con fundamento en el inciso 1o. del artículo 170 de la Constitución de la República,

DECRETA:

La siguiente:

**LEY ORGANICA DEL INSTITUTO  
GUATEMALTECO DE TURISMO**

**CAPITULO I**  
**DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

ARTICULO 1o.- Se declara de interés nacional la promoción, desarrollo e incremento del turismo y por consiguiente, compete a Estado dirigir estas actividades y estimular al sector privado para la consecución de estos fines.

ARTICULO 2o.- Se crea el Instituto Guatemalteco de Turismo, cuya denominación abreviada es INGUAT, la cual no podrá adoptar ninguna otra entidad pública o privada. Su domicilio es la ciudad de Guatemala y ejerce jurisdicción en toda la República.

ARTICULO 3o.- El Instituto Guatemalteco de Turismo es una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y con patrimonio propio, de conformidad con la presente ley.



## CAPITULO II FINALIDADES

ARTICULO 4o.- El INGUAT queda obligado a desarrollar las siguientes funciones encaminadas al fomento del turismo interno y receptivo:

- a) Determinar cuales son los lugares de atracción turística en el territorio nacional, con el objeto de evaluarlos y desarrollarlos, según su importancia, con apego a las prioridades previamente establecidas;
- b) Cooperar con las instituciones encargadas del mantenimiento, conservación, exhibición, restauración y conocimiento de nuestros tesoros arqueológicos, históricos y artísticos, aportando cuanto sea necesario para que, sin menoscabo de su integridad y pureza, dicha riqueza pueda aprovecharse en los planes de desarrollo turístico;
- c) Elaborar un plan de turismo interno, que permita un mejor conocimiento entre los guatemaltecos, como miembro de la comunidad nacional, a la vez que les depre la oportunidad de apreciar las manifestaciones de la cultura de las distintas regiones y la belleza de sus paisajes;
- d) Fomentar las industrias y artesanías típicas, colaborando en su desarrollo, promoviendo la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, proporcionándoles informaciones que puedan beneficiar el mejoramiento de sus productos y aplicando los medios publicitarios de que disponga, para lograr una mayor demanda de los mismos;
- e) Habilitar playas, jardines, parques, fuentes de aguas medicinales y centros de recreación con sus fondos propios; y colaborar con las municipalidades respectivas, en la dotación de los servicios esenciales y en el embellecimiento y ornamentación de los mismos, cuando tales zonas estén bajo su custodia;
- f) Construir hoteles o albergues, responsabilizándose en todo caso de que tales construcciones respondan a las necesidades del turismo nacional, en cuanto a su funcionalidad y belleza, y procurando que la arquitectura de dichas construcciones estén en consonancia con el ambiente, uso y tradiciones de la zona. Dichas edificaciones, cuando sean hechas por cuenta propia, deben ser entregadas para su explotación a personas idóneas, en el sentido que se considere conveniente a los intereses de la nación y especialmente al incremento del turismo;
- g) Divulgar las propiedades terapéuticas de las fuentes de aguas medicinales, despertando el interés de los guatemaltecos y extranjeros por aprovecharlas;
- h) Organizar o colaborar en la celebración de ferias internacionales, nacionales, departamentales y locales; festivales folklóricos y ceremonias tradicionales;
- i) Divulgar los programas religiosos de los más venerados santuarios de la República y las fechas de las solemnidades más importantes;

- j) Disponer la construcción de aeródromos y vías de acceso a los lugares de interés turístico; y gestionar su ejecución ante el Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas;
- k) Emitir, previa opinión favorable de la Junta Monetaria, del Ministerio Público y llenando los requisitos que establecen las leyes, bonos de turismo para la construcción de obra autofinanciables, tales como hoteles, moteles, turicentros, funiculares y otras obras que tiendan a incrementar el turismo;
- l) Colaborar con el Instituto de Recreación de los Trabajadores en la organización de sistemas de turismo obrero, y con los establecimientos de enseñanza en la promoción del turismo escolar, para los cuales el INGUAT, de común acuerdo con los propietarios o arrendatarios de hoteles, debe fijar tarifas especiales en temporadas apropiadas, que permitan el fácil conocimiento de las diferentes zonas turísticas al mayor número de personas de escasos recursos;
- m) Fundar por cuenta propia y con la ayuda de las universidades una escuela de turismo, en colaboración con las entidades interesadas en esta materia; abrir centros de capacitación y de adiestramiento para el personal al servicio del turismo y otorgar becas para que los guatemaltecos que se distinguen o tengan vocación, puedan asistir a escuelas del extranjero con iguales fines;
- n) Orientar la organización y funcionamiento de las asociaciones, comités y otras entidades que se constituyan con fines de promoción turística;
- ñ) Inscribir, clasificar e inspeccionar el funcionamiento de las empresas turísticas para que puedan operar en el país;
- o) Autorizar, de acuerdo con la clasificación por categorías previamente establecida por el INGUAT, las tarifas máximas de los hoteles, moteles, pensiones, autobuses y taxis dedicados al turismo y controlar la observancia de las mismas. La clasificación podrá ser revisada, a solicitud de parte, tomándose en cuenta todas las circunstancias, en cada caso;
- p) Formar y mantener actualizado, bajo su más estricta responsabilidad, el inventario turístico del país;
- q) Proporcionar toda la información que se le solicite, sobre lugares, servicios y cualquier objetivo turístico;
- r) Imprimir el mapa vial de Guatemala, buscando su mejor presentación y calidad, y actualizarlo cada año; editar folletos y guías que contengan información sobre todos los asuntos de interés que se mencionan en el inciso anterior;
- s) Empezar periódicamente campañas publicitarias dirigidas al turismo interior, a fin de que durante los períodos de vacaciones, los guatemaltecos visiten los centros de recreación del país;
- t) Imponer las sanciones correspondientes a las personas que infrinjan esta ley o sus reglamentos;



- u) Solicitar al Ejecutivo que se entreguen las zonas turísticas a su custodia;
- v) Organizar con las entidades encargadas, o especializadas, partidas de caza y pesca, en lugares turísticos, empeñándose en crear temporadas y competencias; y,
- w) Fomentar por todos los medios a su alcance, el turismo interior y receptivo.

ARTICULO 5o.- Son también funciones específicas del INGUAT, para promover el turismo receptivo:

- a) Fomentar y estimular la inversión de capital guatemalteco o extranjero en hoteles y centros de recreación dedicados al turismo, proporcionando las informaciones que se le soliciten en todo lo relativo a impuestos, tasas, incentivos y demás datos que pueden fundamentar los estudios previos de inversión;
- b) Hacer por cuenta propia, en periódicos, revistas, radio, televisión y otros medios que se considere igualmente adecuados y eficaces, del extranjero, frecuentes campañas de promoción turística, que divulguen nuestras bellezas naturales, riquezas arqueológicas, centros de deporte y recreación social, de descanso y esparcimiento con el objeto de atraer a Guatemala la corriente turística de otros países;
- c) Prestar toda su colaboración y usar su influencia para que las compañías de transporte internacional, agencias de viajes, cadenas de hoteles y empresas de cualquier otra índole, relacionadas con el turismo, por su cuenta hagan campañas de promoción en favor de Guatemala, en el extranjero;
- d) Proporcionar a los consulados de Guatemala, toda clase de propaganda e información para que puedan incrementar el turismo a nuestro país y resolver las consultas que se les dirijan;
- e) Imprimir libros, folletos y carteles sobre Guatemala, producir películas documentales, fotografías y todo el material necesario de cualquier naturaleza que sea, que pueda usarse en la promoción turística;
- f) Establecer contacto con universidades, centros de enseñanza media, cámaras de comercio e industria y otras entidades o instituciones del extranjero que se interesen en nuestro país, para promover viajes de negocios, estudio o recreación;
- g) Integrar, con la colaboración de las embajadas y consulados de nuestro país, y otras entidades que se considere conveniente, las asociaciones de Amigos de Guatemala, que colaboren con el INGUAT en la divulgación de nuestra propaganda turística;
- h) Organizar y llevar a cabo cursillos de orientación y enseñanza, dirigidos a los empleados de aduanas, migración y policía y otras entidades que tengan contacto con el turismo y exterior, para enseñarles formas de trato social al turista;
- i) Fomentar la integración de conjuntos musicales y de otra índole, de guatemaltecos que vistan los trajes típicos de las



distintas regiones del país y actúen en bares, restaurantes y lugares públicos, ofreciéndoles el diseño del traje y la ayuda que sea compatible con los propósitos de incremento turístico y las posibilidades del INGUAT;

- j) Ofrecer en lugares adecuados, representaciones de danza y bailes folklóricos con la mayor periodicidad posible, para lo cual el INGUAT debe preocuparse por integrar los conjuntos que sean necesarios;
- k) Organizar, colaborar y participar en los eventos nacionales e internacionales relacionados con el turismo;
- l) Celebrar acuerdos con entidades similares de México, Centroamérica y otros países para el establecimiento de circuitos turísticos que incluyan a Guatemala; y
- m) Ejercer todas las demás funciones que tiendan a crear e incrementar atracción turística por nuestro país.

### CAPITULO III ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

ARTICULO 6o. El INGUAT es la autoridad superior en materia de turismo en el país y representa a Guatemala ante las entidades similares de otros países y también ante los organismos internacionales del ramo.

ARTICULO 7o.- El INGUAT favorecerá preferentemente el desarrollo del turismo interno y receptivo.

ARTICULO 8o. Modificado por el Artículo 1o. del Decreto 22-71 del Congreso de la República, así: La Dirección, Administración y funcionamiento del INGUAT, estará a cargo en su orden jerárquico:

- 1o. Del Director General del INGUAT;
- 2o.- Del Sub-Director del INGUAT; y
- 3o.- De los Jefes de los respectivos Departamentos.

ARTICULO 9o.- Modificado por el Artículo 2o. del Decreto 22-71 del Congreso de la República, así: Se crea como órgano Asesor del INGUAT, la Junta Asesora de Turismo, que estará integrada:

- 1o.- Por el Director del INGUAT;
- 2o.- Por el Sub-Director del INGUAT;
- 3o.- Por un Representante del Ministerio de Economía;
- 4o.- Por un Representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público;
- 5o.- Por un Representante del Ministerio de Gobernación;
- 6o.- Por un Representante del Ministerio de Relaciones Exteriores;
- 7o.- Por un representante del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas.





## ANEXO 2

### INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO

#### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

(CÉDULA -A-)

Hecho por: L.S.L.  
Fecha: 20/8/2005

Tipo de Auditoría: Evaluación Integral de la Institución

Área o cuenta: Administrativa

Período a Examinar: Año 2005

No.	Descripción	Respuesta Afirmativo	Respuesta Negativo	Observaciones
1	<b>OBJETIVOS:</b> Se tiene definido por escrito los objetivos generales y específicos de la Institución?	SI		Se encuentran definidos en el Plan Operativo Anual.
2	Hay una definición clara entre los objetivos generales y específicos de la Institución?	SI		
3	Se ha difundido los objetivos generales de la Institución a todos los niveles que conforman su organización.?	SI		
4	¿Participan en la formulación de los objetivos los mandos medios y superiores?	SI		Dirección, Divisiones y Departamentos.
5	¿Son cuantificables los objetivos específicos de la Institución?	SI		Posicionar al turismo como el primer generador de Divisas del País. Divisas captadas durante el año 2005 U\$. 868.80 millones.
6	<b>POLÍTICAS:</b> Se tienen definido por escrito las políticas generales y específicos de la Institución?	SI		Se encuentran definidos en el Plan Operativo Anual.
7	Se ha difundido las políticas específicas a todos los niveles que conforman su organización?		NO	Solo quedan plasmados en el Plan Operativo Anual.
8	Se comunican oportunamente las nuevas políticas de la Institución?		NO	
9	<b>ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:</b> Se dispone de una estructura de organización formalizada y alineada al marco legal vigente?		NO	Sufre constantes modificaciones pues es utilizado como instrumento de datos relativos a puestos, esta supeditada a cambios definidos por cada autoridad nombrada, lo que no permite contar con un organigrama estandarizado.



	responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?			manuales de organización y puestos específicos de cada área limita identificar en forma oportuna y objetiva las principales atribuciones y responsabilidades, líneas de autoridad y niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo.
20	Se busca la especialización del empleado?		NO	Existe inestabilidad laboral, limitando la carrera administrativa dentro de la Institución.
21	Existe una línea definida de autoridad desde la Dirección hasta el último de los niveles?	SI		Dirección, subdirección, Divisiones, Departamentos y Secciones.
22	Existe algún marco legal que justifique las funciones de la Dirección de la Institución?	SI		Decreto 1701, Ley Orgánica de la Institución.
23	Existen funciones incompatibles dentro de la Organización?	SI		El área de Fiscalización está bajo la coordinación y responsabilidad de Auditoría Interna, dichas funciones son incompatibles.
24	<b>PLANEACIÓN:</b> Desarrolla la Dirección planeación para la Institución?	SI		El Plan Operativo Anual.
25	A qué plazos?			A corto plazo
26	Qué planes se tienen a corto y a largo plazo?			El plan Operativo Anual. y la Estrategia Nacional de Turismo.
27	Cuenta la División de Mercadeo con planificación estratégica a corto plazo para promoción de turismo interno?	SI		
28	Existen planes estratégicos de mercadeo, a mediano y largo plazo, para la promoción turística del país a nivel interno?		NO	Es necesario preveer planes estratégicos con la finalidad de impulsar la consolidación de los destinos turísticos más visitados por los mercados prioritarios.
29	¿Existen planes estratégicos de publicidad y promoción turística a corto plazo, a nivel internacional?	SI		son impulsadas en Líneas Aéreas, Tour Operadores de Turismo, Viajes de Prensa y

				Familiarización, Ferias Internacionales de Turismo y Reality Shows.
30	¿Existen planes estratégicos de publicidad y promoción turística a mediano y largo plazo, a nivel internacional?		NO	No existen planes de mercadeo a mediano y largo plazo.
31	¿Existen mercados prioritarios a nivel internacional para promocionar a Guatemala como destino turístico?	SI		Estados Unidos, Canadá, México, el Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua
32	¿Existen mercados potenciales a nivel internacional para promocionar a Guatemala como destino turístico?	SI		Alemania, España, Francia, Inglaterra, Italia, Corea y Japón.
33	Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?	SI		Dirección, Divisiones y Departamentos.
34	Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?	SI		Sección de Presupuesto quien se encarga de elaborar el Plan Operativo Anual de la Institución.
35	<b>PROGRAMAS:</b> Quienes elaboran los programas relativos a cada una de las principales áreas de actividad?			El Depto. de Planeamiento que tiene a su cargo la investigación, desarrollo y planificación de los proyectos de Facilidades Turísticas.
36	Se utilizan la ayuda de las computadoras para la ejecución de los programas?	SI		
37	Se dispone de un sistema de control para el seguimiento de programas y proyectos?	SI		Control avance ejecución física de proyectos y fiscalización financiera.
38	<b>PRESUPUESTO:</b> Se utilizan presupuestos?	SI		
39	Que tipo de presupuesto se utilizan?			Presupuesto Público, a través de programas, actividades centrales, promoción turística y desarrollo Turístico.
40	Se comparan los presupuestos con los resultados reales?	SI		Función a cargo de la Sección de Presupuesto.
41	Se analizan y explican las variaciones importantes?	SI		Función a cargo del Jefe Depto. Financiero
42	Cada área conoce su presupuesto asignado para el siguiente año?	SI		
43	Cada área tiene acceso a visualizar en el sistema el avance de ejecución de su presupuesto asignado?		NO	A veces ocasiona sobregiro presupuestario
44	<b>CONTROL:</b>			La Unidad de

	Hay alguna área específica responsable del control interno?	SI		Auditoría Interna de la Institución.
45	Se revisan periódicamente los elementos de control interno? En cuanto a organización:  a) La estructura orgánica b) La asignación de funciones c) Los procedimientos de operación d) Las formas e) La eficiencia Individual  En Cuanto a sistemas de información: a) sistema contable, sistema presupuestario, sistemas de procesamiento de datos.  En cuanto a supervisión: a) Por parte de auditores internos y externos?	SI  SI  SI  SI	NO NO NO NO	Se practican Auditorías Financieras.  Unidad de Auditoría Interna y la Contraloría General de Cuentas.
46	<b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:</b> La Institución cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos que faciliten la ejecución de sus funciones en forma efectiva?		NO	No están definidos en forma escrita las normas y procedimientos que requiere el desempeño de las actividades de cada puesto de trabajo, provocando incertidumbre dentro del personal en relación a lo que tiene que hacer.
47	Los manuales de normas y procedimientos están en proceso de elaboración?		NO	
48	Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?		NO	
49	Existe la política de darlos a conocer al personal responsable.		NO	Porque no existe dichos manuales
50	El llenado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?		NO	
51	Se cuenta con un catálogo de formas que utiliza la institución en sus actividades operacionales?		NO	
52	Se actualiza frecuentemente el catálogo de formas?		NO	
53	<b>ADMINISTRACIÓN DEL PÉRSONAL:</b>			
54	Se dispone de un sistema automatizado que facilite la gestión y obtención de información actualizada sobre los Recursos Humanos?		NO	Se carece de un sistema integrado de gestión de Recursos Humanos, a pesar de que los servicios personales constituyen una ejecución por el año 2005, de Q. 38.170,836.00, lo que implica duplicación de esfuerzos en la

				preparación de información, limitando la toma de decisiones en forma oportuna.
55	El Departamento de Recursos Humanos cuenta Con métodos de evaluación de desempeño y programas de capacitación y desarrollo a corto plazo?		NO	Falta de métodos que midan el nivel de desempeño del personal así como la falta de presupuesto para programas de capacitación a todo los niveles administrativos.
56	Cuántas personas forman la Institución?			Esta conformada por 369 personas, personal permanente, supernumerario, etc.
57	Las relaciones con el personal son buenas?	SI		Se realiza de una manera cordial, se puede observar la comunicación vertical es decir desde el Coordinador financiero hacia los mandos medios.
58	Cuántas personas hay por áreas?			En el caso de la Coordinación Financiera hay 43 personas.
59	Cuántas personas hay en la Institución que sean de: a) permanente (renglón presupuestario 011. b) temporal y/o supernumerario renglón 021. c) honorarios renglón 029. d) Otros, renglones 189 y 183.			a) 186 empleados b) 114 empleados c) 38 empleados d) 31 empleados
60	Cómo se controla la entrada y salida del personal?			Por medio de un sistema electrónico digital.
61	Las personas que preparan las nóminas son independientes en sus funciones de aquellas áreas encargadas de la contratación o despido?	SI		
62	Se elabora y se autoriza previamente el contrato respectivos para las personas a quienes se va a pagar por honorarios?	SI		
63	<b>RELACIONES LABORALES:</b>			
	Se encuentra un reglamento interior de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes?	SI		Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
64	Con qué periodicidad se revisa?			Cada dos (2) años
65	Quienes lo revisan?			Sindicato y grupo negociador nombrado por la Dirección.
66	El reglamento interior de trabajo está a la vista del personal?	SI		

	<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN FORMAL</b>			
67	Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea?		NO	
	Existe entre las áreas de Cobros y Fiscalización una adecuada comunicación en sus funciones?		NO	No existe una estrecha relación, limitando la información oportuna acerca de la gestión relacionada con la recaudación de impuesto sobre hospedaje y el impuesto de salida del país.
68	Cuando se firmó por última vez?			10 de diciembre de 2004.
	<b>SEGURIDAD E HIGIENE:</b>			
69	La Institución tiene servicio médico?	SI		
70	Se realiza exámenes médicos periódicos a todo el personal?	SI		
71	Se tienen registros de accidentes y sus causas	SI		
72	Son adecuadas las condiciones de trabajo?	SI		
	<b>RECURSOS MATERIALES:</b>			
73	Son suficientes los espacios físicos?	SI		
74	El estado actual de las oficinas es bueno?	SI		
75	Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la institución en general?	SI		
76	Están asegurados los equipos?	SI		
77	Son vigentes los contratos de seguro?	SI		Renovables cada año.
	<b>ADQUISICIONES:</b>			
78	Dentro de las funciones de la Sección de Compras, se centralizan todas las compras de bienes y servicios, que solicitan las diferentes unidades ejecutoras que integran su organización?	SI		Pero en algunas unidades realizan sus compras sin que la Sección de Compras, como ente normativo rector regule e intervenga en el proceso de adquisición de bienes y servicios.
79	Hay un manual de procedimiento actualizado que administre las adquisiciones?		NO	Carencia de manuales de normas y procedimientos.
80	Se difunde entre los que integran el área?		NO	
81	El personal, equipo y espacio físico asignado al área de adquisiciones es el adecuado y suficiente para el cumplimiento de sus funciones?	SI		
82	Existe un programa calendarizada de adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios?		NO	Se trabaja en el día a día.
83	Conoce el área de compras las disposiciones	SI		Ley de Compras y

	vigentes, en lo relativo a adquisiciones?	SI		Contrataciones. Decreto y Guatecompras.
84	Se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores?		NO	
85	Existe coordinación entre compras y almacenes?		NO	
86	El personal de adquisiciones desempeña funciones de caja o contabilidad, además de llevar los registros auxiliares de compra?		NO	Las funciones son independientes una de otra.
87	Antes de elaborar los pedidos de compras, se verifican las existencias en el Almacén?	SI		
88	Donde y quienes elaboran el pedido de compras?			Cada unidad ejecutora.
89	Se solicita cotización de precios a diferentes proveedores?	SI		Como mínimo tres (3) cotizaciones, por compras mayores de Q. 30,000.00
	<b>ALMACENES E INVENTARIOS:</b>			
90	Cuenta el almacén general con una adecuada automatización y sistematización que permita centralizar todos los ingresos y egresos al mismo?		NO	No se ha definido un adecuado proceso que garantice que todos los bienes que adquiere la institución ingresen por almacén.
91	Cuantos Almacenes Hay?			Un Almacén General.
92	La capacidad del almacén es suficiente para el volumen actual de bienes?	SI		
93	Existe un manual actualizado de normas y procedimientos de las funciones de almacén?		NO	Falta de manual de procedimiento.
94	Se cuenta con un catálogo por artículos	SI		Identifica a cada unidad solicitante.
95	Se utilizan tarjetas Kardex o control automatizado para el control de entradas y salidas del Almacén?	SI		
96	Se encuentran actualizadas las tarjetas de Kardex o control automatizado?	SI		
97	Se registra la totalidad de entradas y salidas del almacén en dicho Kardex?	SI		
98	Se manejan unidades y valores	SI		
99	Se efectúa una conciliación entre lo registrado en Kardex y el inventario físico?	SI		
100	En caso de diferencias entre el inventario real y el registrado se informa de ésta, y a quién?	SI		A la Dirección de la Institución.
101	Queda evidencia por escrito?	SI		
102	Se corrigen las diferencias?	SI		
103	La recepción de los artículos es únicamente a través del almacén?		NO	Algunas unidades administrativas realizan sus compras sin que la Sección de Compras, como ente normativo regule e intervenga en el proceso.
104	Cómo se realiza la recepción de los artículos?			Con factura, pedido y orden de Compra y Pago.



105	Con que periodicidad se informa y se envían los movimientos de almacén a las direcciones de recursos financieros y recursos materiales?			En forma mensual a la Sección de Contabilidad.
106	Que control se tiene para las salidas de los materiales?			Formas utilizadas requisiciones, con numeración correlativa.
107	Permanece el almacén cerrado con llave y es restringido al área?	SI		
	<b>INFORMATICA:</b>			
108	Existen programas de capacitación permanente para los usuarios del sistema?		NO	Esporádicamente.
109	Las funciones de la Sección de Cómputo son desempeñadas en forma eficiente hacia el usuario?		NO	No se dispone de suficiente personal para el área. Se han hecho traslados de personal a otras áreas y estas personas no han sido sustituidas.
110	Que tipo de software manejan?			Excel, Word, Power Point, Internet,
111	Existen procedimientos en forma escrita para monitorear el Internet?		NO	
112	Existen contraseñas para identificar al personal que reporta los movimientos dentro del sistema?	SI		Contraseña con un ocho dígitos.
113	Se cuentan con manuales de procedimientos en el área de informática?		NO	