

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

**EL CPA COMO AUDITOR INTERNO
EN UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE
UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA**

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

**POR
JORGE LUIS LÓPEZ TECÚN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

Guatemala, Noviembre de 2008

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1ro.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2do.	Lic. Mario Leonel Perdomo Seguro
Vocal 3ro.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4to.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5to.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática Estadística	Lic. Jorge Orlando Recinos Sandoval
Área de Auditoría	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Área de Contabilidad	Lic. Pedro Rolando Brol Liuti

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE
TESIS**

Presidente	Licda. Esperanza Roldán de Morales
Examinador	Lic. Oscar Noe López Cordón
Examinador	Lic. Erick Roberto Flores López

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos
De Guatemala

Licenciado

En atención al nombramiento contenido en oficio del uno de marzo del dos mil seis, he asesorado al estudiante JORGE LUIS LOPEZ TECÚN, con carné 90-11379 en la elaboración de la tesis denominada **“EL CPA COMO AUDITOR INTERNO EN UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA”**.

En mi opinión, la tesis indicada, llena los requisitos establecidos y puede aceptarse para ser discutida en el Examen privado de tesis del estudiante López Tecún.

Sin otro particular me suscribo del señor Decano,

Atentamente,

Lic. Jehú Adoniram Yanes Aquino
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 5219

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTICUATRO DE OCTUBRE DE DOS MIL OCHO.**

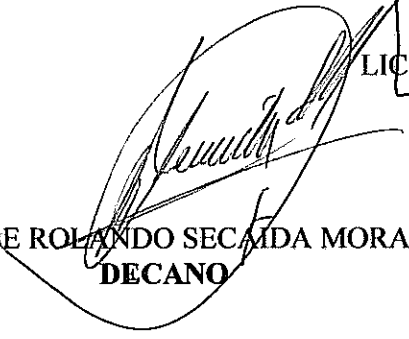
Con base al Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.1 del Acta 25-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de octubre del año 2008, se conoció el Acta AUDITORIA 140-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha veintiuno de agosto del año dos mil ocho y el trabajo de Tesis denominado **“EL CPA COMO AUDITOR INTERNO EN UNA AUDITORIA OPERATIVA DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA”**, que para su graduación profesional presentó el estudiante **JORGE LUIS LOPEZ TECUN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”




LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECAMDA MORALES
DECANO



/Ingrid


REVISADO

DEDICATORIA

A MI PADRE CELESTIAL

Por haberme guiado a través del Espíritu Santo, fortaleciéndome en su hijo amado Jesucristo para alcanzar mis metas.

A MI AMADA ESPOSA

Con mucho amor y gratitud por su gran apoyo

A MIS PADRES

**Emilia Tecún Guzmán y
Alejo López Meléndez**

A MIS HERMANOS

**Yolanda, Paty, Rigoberto y
Marco Antonio**

A MIS AMIGOS

**Byron Con, Jeremías Mendoza,
Santiago Lemus, Ricardo, Alvaro, y
Evita.**

A MI ASESOR

Jehú Adoniram Yanes Aquino

A MI SUPERVISOR DE TESIS

Lic. César Armando Donis Díaz

A VISION MUNDIAL GUATEMALA

Muchas gracias.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
ENTIDAD NO LUCRATIVA	
1.1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición	2
1.2.1 Concepto de Asociación	2
1.3 Aspectos legales y tributarios	3
1.4 Estructura Organizacional	7
1.5 Qué es un programa de desarrollo de área	10
1.6 Requisitos para su creación	13
1.7 Políticas, estrategias y manuales del desarrollo transformador	14
1.8 Programa de Apadrinamiento	17
1.9 Entrevistas de apadrinamiento	20
CAPÍTULO II	
MARCO CONCEPTUAL DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE	
ÁREA (PDA) Y DE LA AUDITORÍA OPERATIVA	
2.1 Auditoría operativa	22
2.2 Concepto de auditoría operativa	24
2.3 Alcance de la auditoría operativa	24
2.4 Objetivos de la auditoría operativa	25
2.5 Normas de la auditoría operativa	26
2.6 Metodología	29
2.7 Instrumentos a utilizar	32
2.8 Aspectos generales de un programa de desarrollo de área	32
2.9 Niveles de riesgo	33
2.10 Cuestionarios de entrevista	36
2.11 Mapa operacional	36

CAPÍTULO III
AUDITORÍA OPERATIVA Y EL CONTROL INTERNO APLICABLE EN UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA

3.1	Estudio y evaluación del control interno	38
3.2	Definición y objetivos del control interno	38
3.3	Elementos de los sistemas de control interno	40
3.4	Papeles de Trabajo	42
3.5	Cuestionarios de control interno	46
3.6	Socialización de los hallazgos o resultados de la auditoría	46

CAPÍTULO IV
PLANEACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA

4.1	Definición y características	48
4.2	Alcance y limitaciones	49
4.3	Supervisión	51
4.4	Importancia	53
4.5	Ventajas	53
4.6	Componentes de la fase de planeación	53
4.7	Diseño o bosquejo del plan de auditoría	54
4.8	Programa de auditoría	54
4.9	Ejecución de la auditoría operativa	55
4.10	Redacción del informe final	55

CAPÍTULO V
EL CPA COMO AUDITOR INTERNO EN UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA. CASO PRÁCTICO

5.1	Descripción general del caso práctico	56
5.2	Índice de papeles de trabajo	57
5.3	Plan de auditoría	58
5.4	Programa de auditoría	62
5.2	Memorando a Representante Legal	66
5.3	Cuestionario de control interno	67
5.4	Papel de trabajo No. 1	73
5.5	Papel de trabajo No. 2	75
5.6	Anexo a papel de trabajo No. 2	76
5.7	Papel de trabajo No. 3	78
5.8	Papel de trabajo No. 4	79
5.9	Papel de trabajo No. 5	80

5.10	Papel de trabajo No. 6	81
5.11	Cuestionarios de entrevistas	82
5.12	Resumen de resultados con referencia a PT's	91
5.13	Carta a junta directiva	100
5.14	Informe de resultados para junta directiva	103
	Conclusiones	112
	Recomendaciones	114
	Bibliografía	115

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, analiza información acerca de **“EL CPA COMO AUDITOR INTERNO EN UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA”**, que tiene como propósito servir de guía y consulta, tanto a la entidad donante como a la Asociación, quien recibe de la entidad donante un aporte económico mensual.

La auditoría operativa, surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos, respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

Por medio de la auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La junta directiva necesita conocer objetivamente en que medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa.

La atención de la auditoría operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo éste como la persona que toma decisiones y por ende, determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

Para una mejor comprensión, este trabajo está dividido en cinco capítulos. En el primero se escribe acerca de las generalidades de una entidad no lucrativa, aspectos fiscales que le afectan y el enfoque de desarrollo transformador que la entidad donante pretende darle a cada familia que apadrina.

En el segundo capítulo, se da a conocer el marco conceptual de una asociación no lucrativa o PROGRAMA de DESARROLLO de ÁREA como se le conoce internamente por parte de la entidad donante y se describen aspectos generales de la auditoría operativa.

En el tercer capítulo, se establece lo relacionado al control interno de una asociación no lucrativa; así como los papeles de trabajo que se utilizarán en el desarrollo del caso práctico de la presente investigación.

En el cuarto capítulo, se analizan aspectos importantes acerca de la planeación en una auditoría operativa. Sus ventajas, metodologías, alcance, bosquejo de la misma y también se hace mención del programa de auditoría.

En el quinto capítulo se desarrolla el caso práctico, el cual se refiere a una auditoría interna operacional en una entidad no lucrativa.

Y finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada en la presente investigación.

CAPÍTULO I

ENTIDAD NO LUCRATIVA

1.1. ANTECEDENTES

Las organizaciones no gubernamentales y los movimientos sociales en general, se desarrollan con una fluidez inusitada a partir de la década de los sesenta, época en la que encuentran un contexto nacional e internacional propicio para los movimientos reivindicativos. La lucha por los derechos humanos, la paz internacional, el desarme, la seguridad colectiva y otros conflictos internos de los Estados, han servido de combustible para el accionar y la proliferación de tantas organizaciones que, tomando el estandarte de la lucha social, se posicionan en lugares ventajosos dentro de los escenarios políticos nacionales e internacionales.

“A partir de la década de los noventa, estas organizaciones pasan a adquirir dimensiones insospechadas, debido a las facilidades y avances tecnológicos que les brinda el contexto de la globalización (informática, telecomunicaciones, transporte, etc.) convirtiéndose en verdaderos movimientos sociales capaces de generar presiones al mas alto nivel. La mejor prueba de ello es que incluso el consejo de seguridad de las naciones unidas, ha tomado decisiones de reorientación de sus políticas para manejar de una mejor manera el accionar de estos movimientos” (27:3).

Con la utilización de los sitios en internet y otros medios de comunicación avanzada, la amplia gama de movimientos sociales y ONG's están informando constantemente a los ciudadanos sobre sus acciones en el terreno y las diferentes opciones políticas. También se hace sentir la influencia de redes globales de activistas, periodistas, dirigentes de movimientos sociales y otras personas en los debates sobre política, relacionados con asuntos de carácter internacional. Lo anterior se ve reforzado por el efecto de los medios de difusión sobre los asuntos de actualidad y por las diversas fuentes a las que la mayoría de las personas pueden recurrir para obtener información.

1.2 DEFINICIÓN

1.2.1 ASOCIACIÓN

“Asociación, conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado. Este grupo, dotado de una organización que da fe del carácter estable de la unión surgida, viene considerado por el derecho como una persona jurídica distinta e independiente de los componentes de la sociedad (personas físicas), que se integran en ella.”
(2:2)

Para el presente estudio, se toman como referencia las asociaciones de desarrollo no lucrativas, con las que trabaja la entidad donante. La junta directiva de estas asociaciones, se integra con gente que pertenece a comunidades en donde se tienen niños apadrinados.

La Asociación se constituye por medio de un acta notarial, donde suelen integrarse los estatutos que la regulan, en los que han de constar, cuando menos, las siguientes especificaciones: denominación, fines que se propone cumplir, domicilio, ámbito territorial de acción previsto, órganos directivos y forma de administración, procedimiento de admisión y pérdida de la calidad de socio, derechos y deberes de los socios, patrimonio, recursos económicos previstos, límites del presupuesto anual y aplicación que haya de darse al patrimonio en caso de disolución.

“La asamblea general es el órgano supremo de la Asociación, integrada por todos los socios, adopta sus acuerdos por mayoría y cuando menos ha de ser convocada una vez al año, para la aprobación de las cuentas y el presupuesto de la Asociación.”(1:7).

Es el presidente el responsable de representar la Asociación y, salvo que los estatutos señalen otra cosa, actúa en su nombre y debe ejecutar los acuerdos adoptados por la asamblea general o la junta directiva.

La Asociación por ser una persona jurídica, está facultada para contratar, adquirir bienes, contraer obligaciones y ejercitar cualquier otra acción legal. Para el cumplimiento de las obligaciones contraídas, la Asociación responde con sus bienes presentes y futuros, y no con bienes que pertenezcan a los miembros de su junta.

1.3 ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS

La Asociación, por ser una entidad legalmente inscrita, está sujeta a verificaciones por parte de la SAT, IGSS, Inspección General de Trabajo y Contraloría General de Cuentas. Esta última institución cuando maneje fondos que son propiedad del Estado de Guatemala.

Ya se indicó anteriormente la inscripción del representante legal ante el registro civil. De igual forma, “al representante legal, se le debe inscribir en la SAT, durante los siguientes 30 días, posteriores a su inscripción en el registro civil” (7:79) (25:77). Para el efecto se debe utilizar el formulario correspondiente.

La otra obligación es mantener libros contables habilitados por la SAT y el Registro Civil, operados al día. Estos libros son: Diario, mayor, estados financieros e inventarios. Si la Asociación realiza operaciones de venta de bienes (concentrado, pollos, etc.) debe emitir la factura respectiva. Para el efecto también debe habilitar libro de compras y de ventas del IVA.

“Todos los libros se deben mantener operados como mínimo con dos meses de atraso, para que al momento de una eventual revisión por parte de la SAT no sancionen a la Asociación con los Q. 5,000.00 de multa que indica el Código Tributario.” (7:30)

DECLARACIONES DE IMPUESTOS. La obligación de la Asociación, es presentar declaraciones del Impuesto Sobre la Renta, como del Impuesto al Valor Agregado, sin movimiento, sino cuenta aún con la resolución de exención de impuestos por parte de la SAT y bajo el entendido de que no realiza operaciones gravadas por estos impuestos.

El artículo 6, inciso c), de la ley del Impuesto sobre la Renta, establece que están exentas de dicho impuesto las rentas que obtengan:

Las Asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Administración Tributaria.

Es importante resaltar que las rentas de las Asociaciones y Fundaciones se consideran exentas, cuando la totalidad de los ingresos que obtienen y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes.

El artículo 6 del reglamento de la ley del Impuesto sobre la Renta, establece que las personas a que se refiere la literal c) del artículo 6 de la Ley en referencia, deben describir y acreditar ante la Administración Tributaria, la situación que justifique aplicar la disposición legal que establece la exención correspondiente. Dicho acreditamiento lo deberán hacer efectivo, al momento de su inscripción.

Para inscribir como exenta a la Asociación, se deben seguir los siguientes pasos:

- Elaborar memorial de solicitud, dirigida a la Superintendencia de Administración Tributaria, para que se emita la resolución en que se declare que la Asociación está exenta de ISR, IVA y Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos. En la SAT ya se cuenta con un modelo de esta solicitud.
- El memorial lo debe firmar el representante legal
- Se debe adjuntar fotocopia simple de nombramiento del representante legal, escritura de constitución en donde contenga los estatutos debidamente inscritos en el Registro Civil de la localidad, Acuerdo Gubernativo donde se publicaron los mismos y fotocopia de la cédula del representante legal.
- La SAT después de los análisis correspondientes, estará emitiendo la resolución en la que se declare que la Asociación está exenta de dichos impuestos.
- Una vez obtenida la resolución, se deberá actualizar los datos de la Asociación ante la SAT, a través del formulario correspondiente.

Al conseguir la exención de impuestos, la obligación que le queda a la Asociación es:

- Presentar la declaración jurada anual del impuesto sobre la renta
- Retener el Impuesto sobre la renta, en los servicios que adquiera cuando el proveedor esté inscrito en el régimen de 5 % de retención definitiva. “Este impuesto lo debe enterar a la SAT dentro de los diez días hábiles del mes siguiente” (21:55).

- “Pagar el IVA en la adquisición de los bienes y servicios que utilicen para el desarrollo de sus actividades” (26:6).
- Pagar el IVA e ISR por las facturas especiales que emita, en el mes siguiente a aquel en que fueron emitidas.
- “Solicitar a los empleados en relación de dependencia la declaración jurada ante el patrono, al inicio de sus actividades laborales, y en los primeros 20 días hábiles, cuando exista alguna variación en el salario del empleado” (21:27).
- Retener a los empleados cuando se determine en la declaración jurada ante el patrono que existe impuesto a retener y enterar dicho monto a la SAT en los primeros diez días hábiles del siguiente mes. “Asimismo se debe efectuar y presentar al 31 de marzo de cada año, ante la SAT, la conciliación anual de retenciones a empleados en relación de dependencia ” (21:56)
- “Presentar al Ministerio de Trabajo en los primeros dos meses de cada año, el informe impreso de lo relacionado a los empleados que laboraron para la Asociación.” (6:29)
- “Ante el IGSS debe presentar a más tardar el 20 del siguiente mes, las cuotas laborales y patronales.” (16:5)
- Por las donaciones que recibe, debe emitir un recibo de ingresos, ya que conforme el reglamento de la ley del impuesto sobre la renta, es el “único documento contable que ampara las donaciones” (25:14).
- Dentro de los aspectos laborales, la obligación de la Asociación es pagar las prestaciones laborales correspondientes al empleado. Entendiendo por prestaciones, el aguinaldo, vacaciones, bono 14 e indemnización cuando corresponda. El empleado por su parte debe firmar el respectivo finiquito laboral, que la Asociación le presente previo al pago.

Desde el punto legal, como entidades legalmente constituidas, las asociaciones deben cumplir con las leyes laborales, fiscales y tributarias vigentes en el país, por lo que en este sentido deben informar a la SAT, lo siguiente:

- “Los datos generales, de quien ejerce la representación legal de la Asociación” (25:2)
- “Actualización de cualquiera de los cambios en relación a la inscripción inicial de la Asociación en el registro unificado ” (7:47)

Para la inscripción de los contribuyentes y los responsables:

Conforme el artículo 2 numeral 5, del reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta y el artículo 120 del Decreto número 6-91, Código Tributario, ambas leyes del Congreso de la República de Guatemala, los contribuyentes y responsables deben inscribirse ante la Administración Tributaria para efectos de control, aún cuando por ley estén exentos del pago del impuesto.

En todos los casos, para su inscripción, deberán acompañar la documentación siguiente:

- “Documento de constitución debidamente inscrito en el Registro Civil, o en el registro que corresponda conforme a la naturaleza de sus actividades.
- Estatutos cuando no estén incluidos en el documento de constitución y, cuando corresponda, Acuerdo Gubernativo que los aprobó, indicando la fecha de su publicación en el Diario de Centro América, y
- Documento en el que conste el nombramiento del Representante Legal debidamente inscrito en el registro civil, o en el registro que corresponda; ” (7:3).

Conforme el Decreto 90-2005, modificado por los Decretos 31-2006, 01-2007 y 29-2007 todos del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo 102, queda a cargo del Ministerio de Gobernación, la inscripción y registro de las personas jurídicas reguladas en los artículos del 438 al 440 del código civil, excepto entre otras, las asociaciones comunitarias para el desarrollo, las cuales se inscribirán para su registro y autorización ante la municipalidad del lugar que les corresponda.

Conforme el artículo 2 y 5 del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta, y los artículos 119 y 120 del Código Tributario la actualización de los datos de inscripción de los contribuyentes y responsables inscritos en el régimen del impuesto sobre la renta, están obligados a actualizar cualquier cambio que produzca en sus datos de inscripción, dentro del plazo de treinta (30) días hábiles siguientes a la fecha de ocurrido el cambio. Para los efectos de la actualización del registro, deberán presentar el formulario de inscripción y actualización, consignando la información solicitada en dicho formulario y acompañando la documentación legal que respalde el cambio en los datos de inscripción.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que una entidad no lucrativa, esté legalmente constituida, debe contar con personalidad jurídica, la cual se define como “la característica individual que distingue a una persona de otra, con respecto a la ley, otorgándole derechos y exigiéndole el cumplimiento de sus obligaciones” (18:4)

Tal como se desprende de la palabra PERSONALIDAD, solo las personas tienen personalidad jurídica, entendiéndose como persona a todo ser humano, capaz de estar vinculado por relaciones jurídicas como sujeto activo titular de derechos o como sujeto pasivo sometido a un deber jurídico.

Doctrinariamente la personalidad jurídica también es conocida como capacidad jurídica.

El derecho moderno y la legislación reconocen dos clases de personas en sentido jurídico. La persona individual y la persona colectiva.

- “La persona individual. También llamada persona natural, física o individual que son los seres humanos, por lo que sería más apropiado denominarlas personas humanas.” (18:4)
- “La persona colectiva. También llamada persona jurídica o moral, que son las entidades que se constituyen legalmente por los hombres, integradas por personas individuales.” (18:5).

Existen dentro de la doctrina y legislación jurídica dos clases de personas colectivas, las de carácter mercantil y las de carácter civil, siendo objeto del presente estudio las personas de carácter civil y especialmente las asociaciones de desarrollo.

Obtención de la personalidad jurídica. Para formar una Persona Jurídica (Asociación, Fundación, Clubs, Sociedades no Mercantiles, etc.) de carácter civil es necesario seguir el siguiente proceso.

- “Reunión de miembros donde se acuerda darle nacimiento
- Acta constitutiva levantada por un notario

- Autorización por parte del Ministerio de Gobernación
- Inscripción en el Registro de Personas jurídicas del Ministerio de Gobernación, tanto la Asociación como su representante legal” (18:5).

Las Asociaciones se componen de:

“ASAMBLEA GENERAL. Que de conformidad con los estatutos es la máxima autoridad. Cada año, como mínimo se debe celebrar una asamblea general ordinaria y de su realización se debe dejar constancia en el libro de asambleas generales. Asimismo, se pueden realizar las asambleas generales extraordinarias que fueren necesarias; que de igual manera deben quedar registradas en el libro de asambleas generales de la Asociación.” (1:6).

“JUNTA DIRECTIVA. Esta compuesta por un presidente, que a la vez es el representante legal de la Asociación, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, y los vocales que fueren necesarios para que cada comunidad apoyada, esté representada en junta directiva.” (1:7).

“DEL REPRESENTANTE LEGAL. La Asociación debe ejercer su personalidad jurídica a través de un representante legal. Éste se nombra de la siguiente manera:

- Asamblea general. Los miembros de la Asociación se reúnen en asamblea general y nombran al representante y a toda la junta directiva.
- Acta de asamblea general. El secretario de junta directiva, levanta el acta de la sesión en el libro de actas de asamblea general en donde conste la elección.
- Acta notarial de nombramiento. El representante legal electo, debe ir ante un notario, para que elabore el acta notarial de nombramiento” (1:8).

Para que el notario pueda elaborar el acta de nombramiento, el representante legal debe proporcionar los siguientes documentos:

- Copia certificada del acuerdo ministerial que le otorgó la personalidad jurídica a la Asociación.
- Certificación de la inscripción en el Registro Civil
- El libro de actas de asamblea general de la Asociación.

No es necesario que el representante legal firme el acta notarial de nombramiento, ya que la misma puede ser firmada sólo por el notario.

- Registro. Llevar el acta notarial de nombramiento que elaboró el notario y una copia legalizada del mismo al registro civil del municipio donde está inscrita la Asociación, para que el registrador civil inscriba el nombramiento en el libro de auxiliares de personas jurídicas.

“El registrador civil se quedará con la copia legalizada para su archivo y entregará el original del acta notarial de nombramiento debidamente razonada por él en la misma hoja del acta notarial. Si no hay espacio en la hoja del acta notarial de nombramiento, se debe adicionar una hoja en donde termine la razón” (18:10).

OBSERVACIÓN: A partir de esta página hasta que finaliza el capítulo I, se describen definiciones y conceptos específicos para la entidad donante y la Asociación de desarrollo objeto de este estudio.

1.4.1 CARACTERÍSTICAS DE JUNTAS DIRECTIVAS

En su mayoría, los miembros de estas juntas, son personas adultas, con poco nivel educativo, electas por asamblea general, lo cual no constituye una limitante, sino más bien una oportunidad, tomando en cuenta que lo que se promueve es la participación, tanto de hombres como de mujeres, dentro del liderazgo de las asociaciones. Dicha participación contribuye a elevar la autoestima y el poder de decisión y autoridad, en los grupos más vulnerables.

“Los miembros de junta directiva, son electos en asamblea general, para un período de dos años y pueden ser reelectos por la asamblea general, por otro período igual. Se deben reunir como mínimo una vez al mes y extraordinariamente, las veces que sean necesarias. De sus reuniones dejan evidencia en el libro de reuniones de junta directiva.” (1:7).

1.4.2 RED DE APOYO

Por otro lado, la Asociación cuenta con la red de apoyo comunitaria. Ésta está compuesta por personas líderes de la comunidad que apoyan la ejecución de los programas. Además junta directiva cuenta con la comisión de vigilancia, la cual se encarga de apoyar a junta directiva en el monitoreo de los programas y fiscalización de los fondos. Todos los miembros de junta directiva y las diferentes comisiones, son personas con bajo nivel académico, con la única fortaleza de la voluntad para poder contribuir al desarrollo de su comunidad.

1.4.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN

Además, como parte de la estructura organizativa de la Asociación se encuentra el personal administrativo, el cual se estructura de la siguiente manera:

- Director
- Asistente administrativo
- Contador
- Encargado de apadrinamiento
- Facilitadores de desarrollo. “La cantidad de éstos varía en relación a la cantidad de niños que la Asociación beneficia. Se tiene un facilitador por cada 400 niños” (14:22).

1.5 ¿QUÉ ES UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE ÁREA - P.D.A. -?

Programa: “Intervención de tiempo limitado, compuesta de uno o más proyectos, en coordinación, logran el objetivo deseado del programa. Un programa cubre varios sectores, temas o áreas geográficas, utiliza el método multidisciplinario, incluye una variedad de interesados e instituciones y puede tener el apoyo de varias fuentes financieras” (11:18).

Proyecto: “Intervención de tiempo limitado que se lleva a cabo con el fin de lograr ciertos objetivos dentro de un presupuesto y un calendario determinado; una serie de actividades que generalmente cubre un solo sector, tema o área geográfica. Puede incluir una

variedad de interesados e instituciones y puede tener el apoyo de varias fuentes financieras.”
(11:18)

Los proyectos que elaboran y ejecutan las entidades no lucrativas son propuestas de cambio a partir de una determinada perspectiva. Buscan beneficiar directa e indirectamente a terceras personas. “El concepto perspectiva alude a los discursos sobre el cambio social que manejan las entidades no lucrativas y que están implícitos en su estrategia de intervención (líneas de acción).” (4:16)

Cuando se refiere a terceras personas se quiere enfatizar que los beneficiarios de los proyectos no son los trabajadores de la entidad no lucrativa, sino los grupos destinatarios de los mismos, es decir, los sectores pobres de las zonas urbanas y rurales del país.

Los discursos sobre el cambio social contenidos en los programas son puestos de manifiesto a través de la noción de desarrollo. Dicha noción será entonces uno de los referentes más importantes para distinguir e identificar la labor de los profesionales vinculados a estas actividades y, por ende, a sus propuestas. Las entidades no lucrativas de desarrollo, los promotores de desarrollo, las acciones de promoción del desarrollo, evidencian el sentido del trabajo que llevan a cabo estas organizaciones.

El desarrollo humano es una de las perspectivas de interpretación con mayor influencia en el que hacer de las entidades no lucrativas. La tesis más importante es que el desarrollo radica en el proceso de ampliar las opciones de las personas.

El desarrollo no se reduce al crecimiento económico, sino que es importante considerar las dimensiones sociales, culturales y políticas para garantizar la sostenibilidad de la mejora en la calidad de vida y la equidad de oportunidades y derechos de las personas.

Es importante mencionar que un Programa de Desarrollo de Área (P.D.A), es un nombre exclusivo de la organización donante y que se ha constituido como una Asociación de desarrollo no lucrativa, con el fin de responder a los requerimientos de la legislación guatemalteca.

1.5.1 DEFINICIÓN DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE ÁREA - P.D.A. -

“Es la integración de pobladores de comunidades a nivel municipal que comparten características comunes tales como: historia, cultura, problemática, intereses y otras, que de forma intencional generan procesos de desarrollo transformador.” (12:1)

1.5.2 ACTORES CLAVES

- Niños apadrinados y sus familias
- Líderes de sector
- Comités locales
- Junta directiva
- Comisión de vigilancia
- Personal del PDA
- Director del PDA

1.5.3 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN

1.5.3.1 CARACTERÍSTICAS

- Obtienen financiamiento externo, para realizar sus programas
- Firman convenio con la entidad donante
- Existen legalmente bajo la figura legal de Asociación
- Posee una estructura organizativa (Asamblea general, junta directiva, personal administrativo, etc.)
- Recibe apoyo técnico, financiero y legal de la entidad donante
- Promueve el desarrollo comunitario

1.5.3.2 FUNCIÓN:

- Garante del bienestar del niño y de la niña, como sujetos de derechos, mediante aplicación del estándar de desarrollo y dentro del marco de la convención de los derechos del niño.

- “Abogado de la protección y derechos de la niñez, a partir del análisis de la situación local de la niñez en el goce de estándar y derechos.” (13:7)
- Promotor de oportunidades para el desarrollo de la niñez y mejoramiento de las condiciones de vida, incluyendo ambiente de las familias y comunidad.
- Aliado estratégico de las instancias del entorno local y ampliado para la incidencia social y política en pro de la niñez.
- Líder local, reconocido por sus iniciativas y trabajo enérgico de incidencia socio cultural en pro del bienestar.
- Administrador responsable y eficiente de la ejecución de programas, proyectos e iniciativas y sus presupuestos.
- Informador oportuno (informes verbales y escritos) de la ejecución de planes, monitoreo de niños, proyectos y otros, haciendo uso de los sistemas para operar e informar.
- Facilitador estratégico de la organización y participación comunitarias en procesos y proyectos emprendidos por el PDA y otros.
- Rinde cuentas a la comunidad del PDA, entidad donante y donantes (padrinos), sobre: el apadrinamiento y monitoreo de niños, programas y proyectos y lo financiero contable con la normativa establecida.
- Monitor de programas, proyectos, procesos y sistemas
- Sistematizador y evaluador de las acciones emprendidas y resultados logrados por el P.D.A., su personal, junta directiva y comités.

1.6 REQUISITOS PARA SU CREACIÓN

“Para la implementación del Programa de Desarrollo de Área (P.D.A.), la entidad donante, se asocia con una organización de base local, con personalidad jurídica; y en los lugares donde no existe, se promueve su creación legal ” (13:6).

Un requisito básico es que sea una comunidad en extrema pobreza y que no esté trabajando o apoyando otra entidad no lucrativa.

1.7 POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y MANUALES DEL DESARROLLO TRANSFORMADOR.

1.7.1 DESARROLLO TRANSFORMADOR

“El desarrollo transformador es un proceso a través del cual los niños y niñas, las familias y las comunidades se mueven hacia la integridad de la vida con dignidad, justicia y esperanza. El alcance del desarrollo transformador incluye aspectos sociales, espirituales, económicos, políticos, y ambientales de la vida a nivel local, nacional, regional y global” (30:11).

El impacto del desarrollo transformador está caracterizado por lo siguiente:

- “El bienestar de los niños y niñas, familias, y comunidades
- Niños y niñas facultados como agentes de cambio de transformación
- Comunidades interdependientes y apoderadas
- Sistemas y estructuras transformados” (30:12).

1.7.2 CON BASE COMUNITARIA

El desarrollo transformador con base comunitaria reconoce que la comunidad es dueña de dicho proceso. Por lo tanto, las familias y personas en las comunidades son la unidad primordial del mismo.

El desarrollo transformador con base comunitaria requiere posesión activa de todos los aspectos del desarrollo por parte de toda la comunidad. La apropiación de estos procesos faculta a las comunidades para la construcción de relaciones interdependientes con otros actores y le permite gestionar recursos con gobiernos locales, municipales e inclusive nacionales. La posesión de la comunidad comienza con el análisis de la realidad comunitaria, la cual reconoce y construye sobre el potencial y las oportunidades existentes, luego se desarrolla y avanza hacia una visión compartida. “Vitales para comprender la realidad comunitaria son sus vínculos comunes, diversidad, y las relaciones dentro y entre las diferentes comunidades” (30:12).

1.7.3 SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad implica que las personas, en los diferentes niveles, incluyendo la familia, el gobierno, la sociedad civil y otros grupos de apoyo, mantengan, mejoren y repliquen cambios positivos continuamente, que se puedan alcanzar a través del desarrollo transformador, sin comprometer el bienestar de generaciones futuras. La sostenibilidad no es un sinónimo de autosuficiencia, pero demanda uniones interdependientes y de apoderamiento con diferentes grupos de interés de apoyo.

La sostenibilidad, desde una perspectiva integral, incluye las siguientes áreas:

- **“Psicológica:** Las comunidades, las familias y las personas tienen un umbral de tolerancia para la pobreza menor con un sentido mejorado de auto valoración y habilidades, un concepto del mundo “adecuado” y capacidad para ejercer continuamente influencia a nivel político, basado en valores éticos y morales.
- **Social:** Aceptación y posesión de cambio de diferentes grupos que tienen un interés en la comunidad, y su capacidad para sostener cambios adicionales. Esto podría incluir aspectos tales como propósito cultural, recursos humanos y la capacidad organizacional de las comunidades, incluyendo la influencia de las políticas, estructuras y sistemas públicos locales.
- **Económica:** Capacidad para abordar las bases económicas de la pobreza mediante la generación de bienes, asegurando el acceso a los recursos e incrementando la habilidad para seguridad que son requeridas para apoyar los cambios de desarrollo.
- **Ambientales:** Preservar y desarrollar los recursos naturales sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras” (30:13).

1.7.4 POLÍTICA DEL DESARROLLO TRANSFORMADOR

Esencia, Definición y Alcance

- **Esencia:** “Los programas de desarrollo transformador impactan a todos los niños, en formas identificables, y buscan su bienestar a través de que mejoren en salud, educación básica, crecimiento emocional y protección contra el abuso y explotación” (15:3).
- **Definición:** “El desarrollo transformador es un proceso y acciones, a través de las cuales niños(as), familias y comunidades se mueven hacia una integralidad de la vida con dignidad, justicia, paz, y esperanza.” (28:17)
- **Alcance:** El desarrollo transformador está enfocado en la niñez, que habita en las comunidades que apadrina la Asociación.

Descripción de procesos estratégicos en el desarrollo transformador

- **Fundamento**

“El desarrollo transformador es un proceso a través del cual los niños(as), familias y comunidades se mueven hacia la integridad de la vida con la dignidad, la justicia y la esperanza. El desarrollo transformador abarca lo social, espiritual, económico, político y los aspectos ambientales de la vida en los niveles locales, nacionales, regionales y globales.” (28:27)

- **Fundamento de la Política**

La política del desarrollo transformador –DT-, establece que su programación debe emplear procesos y acciones que construyan comunidades pacíficas y con capacidad de recuperación ante eventualidades. La política de desarrollo transformador declara:

“Resistencia ante la crisis: los programas de desarrollo transformador tienen una vía para la paz y la reconciliación y emplean procesos y acciones que reducen los riesgos, mejoran las capacidades de las familias y comunidades para enfrentar, calmar, y responder ante los desastres, conflictos y el VIH/SIDA” (28:21).

- **Procesos Estratégicos, Indicadores y Herramientas para la Integración**

Los procesos, indicadores y herramientas son medios concretos para la implementación de la política de desarrollo transformador de la entidad donante respecto a “Resistencia ante las crisis” ya mencionada en el párrafo próximo anterior.

- **Manuales de desarrollo transformador**

La Asociación cuenta con los siguientes manuales de desarrollo transformador:

- Manual de apadrinamiento
- Manual de recursos humanos
- Manual financiero para PDA
- Lineamientos de relación entre las asociaciones de desarrollo y la entidad donante
- Manual para miembros de junta directiva

1.8 PROGRAMA DE APADRINAMIENTO

1.8.1. ¿QUÉ ES EL PROGRAMA DE APADRINAMIENTO?

“Es el programa que facilita el desarrollo transformador de niños y niñas, sus familias, sus comunidades. Además facilita la vinculación de un niño o niña con un padrino en otro país.” (14:2).

Comprende todos aquellos requerimientos que facilitan la relación entre el padrino, niñas (os), su familia y comunidad, generando la transformación de todos los que de alguna manera tienen contacto con este programa.

En la Asociación, los programas que se ejecutan, son financiados en un 95 % con fondos provenientes de apadrinamiento.

1.8.2 COMPROMISOS DEL PROGRAMA DE APADRINAMIENTO

El compromiso que adquiere la Asociación con los niños, niñas y familias, incluye:

- Garantizar el bienestar y desarrollo físico, emocional, intelectual y espiritual de los niños y niñas apadrinados por medio del desarrollo transformador en las comunidades apoyadas.
- Brindar protección a los apadrinados frente a toda clase de abusos.
- Facilitar la relación con el padrino.
- Facultar a los niños y niñas, animándoles a que participen en procesos de desarrollo transformador de acuerdo a su edad.
- Historial del niño y su familia. La Asociación debe mantener en el expediente el historial de cada niño apadrinado, en el cual se deja constancia entre otras cosas, de los beneficios que la Asociación ha entregado a cada niño y su familia.
- Visitas de padrinos. Al momento de la visita de un padrino, el personal de la Asociación tiene la responsabilidad de acompañarlo a la casa de la familia del niño.
- Fallecimiento. El personal de la Asociación, debe informar a la entidad donante, en el término de 48 horas, el fallecimiento, para que ésta a su vez le informe al padrino.
- Censo y conteo. La Asociación debe realizar un censo anualmente y un conteo tres veces al año. Esto con la finalidad de verificar la presencia del niño en la comunidad. El resultado se debe enviar a la entidad donante en los formatos respectivos.
- Cartas de los padrinos. El personal de la Asociación debe entregar la correspondencia que el padrino le envía al niño y lo debe apoyar para que le responda al padrino.
- Solicitudes urgentes. Cuando el padrino necesita alguna información urgente del niño que apadrina, la Asociación debe resolver y responder la inquietud en no más de tres días.
- Tarjetas navideñas. La Asociación debe apoyar a cada niño en la época navideña, para que elabore una tarjeta, para enviársela al padrino.
- Cartas de introducción. Es la primera carta que el niño elabora a su padrino, con la finalidad de agradecer el apadrinamiento.

- Reporte de progreso anual. Es la información más importante para el padrino. Contiene información acerca de progreso de los niños, en salud, educación, así como acerca de los beneficios comunitarios recibidos durante un año calendario.

1.8.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE APADRINAMIENTO

- Busca provocar cambios positivos en la vida del niño(a), entorno, familia y comunidad, dirigiéndose a las causas de la pobreza para que la vida actual y futura del niño(a) se mejore de forma sostenible.
- A través de una conexión personal, el apadrinamiento es mucho más que un programa caritativo de donaciones.
- Transformación sostenible entre donante y comunidades.
- Aumentar las capacidades de las familias.

1.8.4 COMPROMISO CON LA ENTIDAD DONANTE

Cumplir con los estándares siguientes:

- Conteos trimestrales: Cuatro al año.
- Censo anual: Uno al año.
- SALUD.
 - Todos los niños menores de cinco años con esquema completo de vacunación.
 - Ningún niño muere por enfermedades prevenibles.
 - Ningún niño menor de cinco años debe reflejar un estado de desnutrición alta.”
(22:3)
- EDUCACIÓN:
 - Todos los niños (as) en edad escolar deben asistir a la escuela.

1.8.5 DOCUMENTOS QUE DEBE CONTENER CADA EXPEDIENTE DE LOS NIÑOS APADRINADOS

- Copias del historial
- Foto o negativo
- Copias de reporte de progreso anual

- Tarjeta de vacunación
- Ficha de revisiones médicas
- Copia de las cartas de agradecimiento por regalos recibidos
- Listado de beneficios recibidos
- Registro de visitas domiciliarias por parte del personal de la Asociación
- Copias de boletas de correspondencia.

1.9 ENTREVISTAS DE APADRINAMIENTO

1.9.1 FAMILIA:

- Identificación de niños apadrinados en la familia
- Forma de proveerse de los alimentos
- Forma de generación de ingresos
- Asistencia del niño a la escuela
- Estado de salud del niño
- Visitas de personal del PDA
- Tiempo de vivir en la comunidad
- Identificación de los proyectos que el PDA ejecuta en su comunidad

1.9.2 COMITÉ LOCAL Y JUNTA DIRECTIVA

- ¿Describe el proceso de elaboración de planes estratégicos y operativos?
- ¿Procedimiento para identificar las necesidades comunitarias?
- ¿Cómo se acordaron las metas y los proyectos?
- ¿Procedimiento para asegurar la participación de las familias en los procesos del PDA.?
- ¿Describe el procedimiento para los informes mensuales?
- ¿Procedimiento de monitoreo y evaluación?
- ¿Conocimiento de los resultados de auditoría y la forma en que se atienden las recomendaciones?
- ¿Quién o quiénes toman las decisiones en el PDA?
- ¿Cómo la comunidad verifica el avance de los proyectos?
- ¿Describe los criterios para seleccionar a los niños a apadrinar?

- ¿Cómo se determina y asigna el presupuesto?

1.9.3 FACILITADORES DE DESARROLLO DE BIENESTAR INTEGRAL

- ¿Muestra su plan de inducción?
- ¿Indica con claridad las capacitaciones recibidas para el desempeño de sus funciones?
- ¿Describe los últimos libros o documentos que ha leído relacionados con la facilitación del desarrollo?
- ¿Describe sus habilidades para la facilitación del desarrollo?
- ¿Muestra su plan de desarrollo personal?
- ¿Muestra su evaluación de desempeño?
- ¿El facilitador tiene claridad de cuántos niños están a su cargo, quiénes son, dónde viven, su situación actual?
- ¿El facilitador describe el procedimiento para el conteo de niños y la forma en que realiza el monitoreo?
- ¿Describe el sistema de monitoreo y evaluación?
- ¿Cuál es su comprensión acerca del desarrollo transformador?

1.9.4 DIRECTOR O GERENTE DEL PDA

- ¿Describe cuándo se inicio el apoyo a cada comunidad?
- ¿Muestra la estimación del tiempo que se dedica a trabajo en la oficina, facilitación del desarrollo, capacitaciones, etc.?
- ¿Cómo se asegura que la contabilidad del PDA está correcta, completa y a tiempo.?
- ¿Cómo se informa a la junta directiva del movimiento financiero y administrativo del PDA?
- ¿Muestra los planes de facilitación del desarrollo?
- ¿Capacitaciones que ha recibido?
- ¿Describe los procedimientos para investigación, diseño, ejecución y monitoreo y evaluación de los proyectos?
- ¿Muestra la estrategia del PDA para lograr la participación comunitaria?
- ¿Cómo se socializan los planes con las familias?
- ¿Cómo monitorea el trabajo que realiza el personal del PDA.?

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE ÁREA (PDA) Y DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

2.1 AUDITORÍA OPERATIVA

Junto al sistema contable tradicional que enfatiza el cumplimiento de la legalidad, ha ido emergiendo un consenso sobre la necesidad de introducir en la información contable, un componente operativo que rinda cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos desde una perspectiva de eficacia y eficiencia, de conformidad con los planes previamente definidos.

La articulación de los órganos de control, asesoría, apoyo de una organización social en conjunto, posibilita el cumplimiento de los fines empresariales. Este planteamiento posee singular importancia cuando se aplican auditorías específicas debiendo ejercitar el control posterior al ámbito político, administrativo, operativo, para que los resultados contribuyan al relanzamiento empresarial.

2.1.1 LA AUDITORÍA OPERATIVA ES:

- Crítica: el auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.
- Sistemática: porque se elabora un plan para lograr los objetivos.
- Imparcial: nunca debe dejar de ser objetiva e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

“La auditoría operativa necesita determinar la eficiencia (grado de cumplimiento de la meta) en el logro de los objetivos pre-establecidos y la eficacia y economía en la obtención y uso de los recursos” (08:7).

La eficiencia busca medir como los ejecutivos utilizan los recursos que disponen.

Medir eficiencia es más complejo que medir eficacia, ya que no existe un padrón de comparación. El auditor debe apoyarse en la teoría sobre la administración de los recursos humanos y financieros para saber si están o no bien, además debe tener criterio y experiencia para poder comparar la teoría con la realidad.

Economía: saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles. Por lo tanto el auditor debe conocer los precios del medio y la tecnología que existe y además de otros valores políticos, sociales, culturales, etc.

- Evaluar (diagnostico): conocer las verdaderas causas de los problemas.
- Estimar (pronostico): la situación administrativa futura.

2.1.2 Característica de la Auditoría Operativa

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La auditoría operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- El auditor operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras mas.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.
- Las características del medio externo y sus interacciones con la empresa, caen dentro del ámbito de la auditoría operativa.

2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA OPERATIVA

“La auditoría operativa es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control” (31:15).

“La auditoría operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones de una entidad, con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas y dirigidas hacia los objetivos de la administración, al cumplimiento de la misión, visión y estrategias de desarrollo, pretendidas por el donante en asocio con la entidad no lucrativa (Asociación) que ejecuta el programa de desarrollo de área” (19:9).

La auditoría operativa pone en evidencia el o los riesgos del no cumplimiento de los sistemas de apadrinamiento, desarrollo transformador y de recursos humanos dentro de la ejecutoria del programa de desarrollo de área; así como, los compromisos adquiridos en la rendición de cuentas: con las comunidades y los donantes.

2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

La auditoría operativa va más allá del examen de las actividades financieras y contables de una entidad, e implica:

- El período objeto de examen
- Examen y verificación de la información relativa al desempeño institucional
- Revisión y elaboración de informes sobre la administración de recursos
- Análisis de actividades y procesos clave, evaluación de sistemas de información y control
- Verificar la utilización de recursos de conformidad a principios de eficiencias, efectividad, economía, eficacia, equidad y excelencia
- Verificar el cumplimiento de metas y objetivos

- Evaluar la administración
- Evaluar los criterios de gestión.

“El control de la gestión abarca todos los subsistemas de la empresa y sus conductas y el sistema de control debe reflejar cualquier desviación de estos subsistemas respecto a sus proyecciones. Así se puede ver cuáles son los que necesitan un examen” (11:10).

El control de gestión se apoya en una efectiva planificación y en un sistema organizado de información. Como parte de la auditoría operativa implica necesariamente examinar la existencia y funcionamiento de estos elementos, que son las expresiones primarias del proceso de la administración de cualquier ente.

2.4 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

GENERAL

“Identificar, evaluar y medir el riesgo de no cumplimiento que con la aplicación de políticas, estrategias, manuales y normas vigentes”(19:2)

ESPECIFICOS

- “Revisar el uso que hace la administración con la información de monitoreo y evaluación del programa de desarrollo de área.
- Revisar los procesos de administración y monitoreo del departamento de operaciones, en especial, lo referente al trabajo de desarrollo en la comunidades que son apoyadas.
- Verificar que los niños apadrinados sean monitoreados y estén recibiendo atención en salud y educación, con fondos de la entidad donante o con otros medios.
- Documentar el progreso logrado hacia las metas del proyecto.
- Verificar el cumplimiento de las normas y leyes locales que afectan la operación de los programas de desarrollo.
- Verificar el cumplimiento de reglas de operación de programas gubernamentales y fuentes alternas de financiamiento.
- Precisar la aplicación de las políticas en los diferentes procesos de desarrollo transformador, recursos humanos y apadrinamiento en la Asociación” (19:3)

2.5 NORMAS DE LAS AUDITORÍA OPERATIVA

2.5.1 NECESIDAD DE LAS NORMAS

La auditoría es una actividad profesional, por lo tanto el auditor debe procurar que sus servicios sean de calidad y alto nivel.

Se podría pensar que el nivel profesional se obtiene estudiando y estableciendo procedimientos mínimos obligatorios, pero la auditoría no es una actividad mecánica que acepte la aplicación de reglas o formas de actuar rígidas.

El ser auditor exige un juicio profesional, sólido y maduro para:

- Determinar los procedimientos a seguir.
- Juzgar los resultados obtenidos.
- Adaptarse a circunstancias cambiantes de los negocios.

Para satisfacer la necesidad de asegurar un servicio sobre bases mínimas de calidad, normarlo mediante la exigencia de cumplir con determinados procedimientos, se acordó establecer principios mínimos fundamentales que puedan definirse en términos generales, a los cuales se les llamó normas de auditoría.

A medida que la auditoría fue evolucionando, los organismos pertinentes tomaron conciencia de la necesidad de establecer estas normas a las cuales debían ajustarse los profesionales dedicados a esta labor. Y ello porque la adopción de normas en materia de informes y demás aspectos importantes de esta actividad, contribuyen a mejorar el servicio que los auditores prestan a sus clientes.

Las normas hacen comprensibles el alcance de los auditores y su responsabilidad, tanto para los auditores como para los clientes. Pero de ninguna manera estas normas implican restringir la libertad del auditor.

La definición de norma en la auditoría se puede expresar como lo siguiente:

“Normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la persona del auditor y al trabajo que desempeña, los que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas” (08:11).

En conclusión, la normalización de una actividad establece un conjunto de formalidades y características fundamentales que forman la identidad de dicha disciplina y constituyen los requisitos de calidad que rigen la actividad del auditor, el desarrollo del trabajo, las conclusiones y recomendaciones que deben comunicarse a las personas u organismos respectivos.

2.5.2 NORMAS PERSONALES

Estas normas son las más firmes, ya que son propias de las personas. En toda labor de auditoría, el profesional debe tener adiestramiento, pericia, idoneidad, independencia y experiencia.

Las normas que a continuación se mencionarán son adaptadas de la auditoría de estados financieros:

El auditor debe ser una persona que, teniendo título profesional oficialmente reconocido y la habilitación legal correspondiente, debe tener entrenamiento técnico, experiencia y capacidad profesional para ejercer la auditoría operativa.

La especialización técnica y profesional es imprescindible para el auditor operacional.

El auditor debe realizar su trabajo y preparar su informe con cuidado y diligencia profesional.

Cuando el auditor entrega su informe, tiene que avalar todas las conclusiones que en el se encuentran.

El auditor debe mantenerse en una posición de independencia a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.

La independencia del auditor debe abarcar los aspectos económicos como el personal (mental), es decir no tener influencias.

Esta norma es difícil de implementar si el auditor operacional es interno, porque él conoce a sus compañeros además, por la dependencia económica o jerárquica que él tenga.

El auditor debe ser responsable de transmitir y difundir sus conocimientos y experiencia, con el objeto de perfeccionar y realzar la profesión.

Ya que como esta disciplina es relativamente nueva, necesita de un cuerpo teórico integral que la norme, describa y explique.

2.5.3 NORMAS A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo de auditoría debe comprender una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores.

Toda auditoría representa la realización de un proceso que debe ser armónico y coherente, a desarrollarse en un período determinado y condicionado a las características de la empresa que se audita y a los objetivos que se persiguen con el examen. Para la realización de estos objetivos el auditor debe tener trabajadores dependientes a él para controlar y planificar las actividades, además si tiene colaboradores también se deben controlar.

Para el auditor operativo, la evaluación del sistema de control interno le ayudará a establecer en principio, las causas de los problemas en la gestión analizada.

También el auditor operacional debe evaluar el sistema de control de gestión existente para saber como es la calidad de la administración y eficacia, eficiencia y economía de la empresa.

El trabajo de auditoría debe comprender la obtención, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, de evidencia comprobatoria válida, pertinente y suficiente, que permita respaldar las aseveraciones contenidas en el informe.

Toda conclusión debe estar respaldada, ya que se está evaluando las decisiones administrativas.

2.5.4 NORMAS RELATIVAS AL INFORME

El auditor operacional tiene que emitir un informe, en cambio el auditor de estados financieros debe emitir un dictamen.

En este informe se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa por medio de la auditoría administrativa.

El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa en la materia o área sometida a examen.

La auditoría operativa busca evaluar estos tres componentes y por lo tanto se deben decir como están funcionando.

Toda la información que se pone en el informe debe ser justificada ya que esta será leída por los directivos superiores para ocuparlos como retroalimentación.

2.6 METODOLOGÍA

La metodología se define como la ciencia del método, según el diccionario, “es un modo razonado de obrar o hablar, aplicado en forma habitual” (2:25).

“En este sentido, la metodología propuesta es un conjunto armónico de métodos debidamente estudiados para el desarrollo de la auditoría operativa. Es un programa de acción, un camino a utilizar por el auditor para el logro, de los objetivos de la evaluación” (8:27).

Una metodología propia para la auditoría operativa, es necesaria por las siguientes razones:

- Para verificar la eficiencia de los procesos
- Para medir el cumplimiento de las metas y proyectos.
- Para monitorear el aprovechamiento de los recursos.

La auditoría operativa debe ser hecha por un equipo multidisciplinario. Una buena metodología permite aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro.

OBSERVACIÓN: A partir de esta sección, las definiciones y conceptos descritos a continuación, hasta el final del presente capítulo son específicos para la entidad donante y la Asociación de desarrollo objeto de estudio.

Dentro de la auditoría operativa no existe aún una metodología estandarizada que el auditor pueda emplear dentro de su proceso de revisión; sin embargo, para efectos de este trabajo y vinculado a organizaciones que trabajan bajo el concepto de apadrinamiento se sugiere una metodología, la cual es empleada por el donante en su proceso de revisión a entidades que reciben financiamiento para desarrollar un programa de desarrollo de área (P.D.A.). El auditor operativo sustenta, orienta y enfoca su trabajo en lo siguiente:

2.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

- **ENTIDAD DONANTE**

Las fuentes de información en la entidad donante, serían: Gerencia de desarrollo transformador, gerencia de recursos humanos, coordinadora y asesores del departamento de apadrinamiento.

- **EN LA ASOCIACIÓN**

En la Asociación, las fuentes de información serían: El director, facilitador de bienestar integral, coordinador (a) del programa de apadrinamiento, miembros de junta directiva, comités locales y familias.

2.6.2 TÉCNICA

Revisión documental, entrevistas a grupos focales, visitas de campo y reuniones con personal de la Asociación.

2.6.3 FRECUENCIAS DE AUDITORÍAS OPERATIVAS EN LA ASOCIACIÓN

La entidad donante, posee la política de realizar auditorías operativas en la Asociación cada tres años, o a requerimiento especial de la entidad donante. El tiempo requerido para realizar la auditoría operativa en cada Asociación es de 15 días previamente planificados. La frecuencia es debido a que únicamente se tiene un auditor operativo para cubrir un grupo de 33 asociaciones de desarrollo en todo el país.

2.6.4 INFORMES

Es política de la entidad donante, que el auditor operativo, cuente con diez días hábiles posteriores a la finalización de la auditoría en la Asociación para que ingrese a la base de datos el informe, dictamen y carta a junta directiva.

2.6.5 SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA

Las asociaciones que el auditor operativo de la entidad donante, califique con riesgo significativo e inaceptable, serán visitadas por el auditor en mención, a los seis o doce meses, contados desde que la Asociación recibió el informe de auditoría.

2.6.6 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA

El auditor operativo, no aprueba formular juicios acerca de la calidad general del trabajo de desarrollo en las comunidades que da cobertura la Asociación. Los criterios se limitarán a una valoración de riesgo relacionado con los aspectos descritos en los objetivos de la auditoría operacional.

A partir de la información recolectada, el auditor indicará que se realicen evaluaciones pertinentes para formular juicios acerca de la calidad del trabajo de desarrollo en las comunidades que da cobertura la Asociación.

2.7 INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Papeles de trabajo, cuestionarios, formatos o cuadros auxiliares; instrumento diseñado para estimar el nivel de riesgo por área: Apadrinamiento y recursos humanos.

2.8 ASPECTOS GENERALES DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE ÁREA (PDA)

Un programa de desarrollo de área (P.D.A.) se ubica en un contexto geográfico definido donde existe una población seleccionada por sus niveles de pobreza y exclusión, con impacto desfavorable en la niñez. El propósito fundamental y prioritario del PDA es crear oportunidades de desarrollo transformador para la niñez apadrinada e incidir en el cambio favorable de su entorno familiar y comunitario.

Para lograr un mayor impacto, la entidad donante tiene como estrategia la concentración de niños, familias y comunidades; tomando en cuenta que la dispersión, no solo generaría un costo mayor, sino que la influencia de los cambios estarían por demás, aislados; y no se lograría la integración de las familias y la unión de esfuerzos para alcanzar objetivos comunes; razón por la cual, el número de niñez apadrinada dentro de una Asociación, oscila entre 2,500 y 3,000, con el propósito de equilibrar el costo – beneficio.

La Asociación, mediante convenios legales – informados y negociados – con la entidad donante, acepta trabajar proyectos que privilegian la niñez; para los cuales la entidad donante, provee financiamiento, asesoría integral, supervisión, controles y lineamientos de visión, enfoque, compromiso y resultados esperados.

El programa de desarrollo de área para su funcionamiento se articula en una estructura mínima deseable para operar con eficiencia y alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo en torno a la niñez. Dicha estructura y su funcionamiento es financiado por la

entidad donante, cuyo presupuesto asignado, guarda relación directamente proporcional al número de niños y niñas apadrinados.

Las áreas específicas de desempeño requeridas a un programa de desarrollo de área son:

Interacción transformadora con sujetos del desarrollo para lograr:

- Bienestar integral de la niñez
- Mejorar condiciones familiares de vida
- Organización y participación comunitarias

Manejo eficiente y eficaz de:

- Comunicación educativa e incidencia socio ambiental
- Normas del programa de apadrinamiento de niños y niñas
- Sistemas de administración, información, monitoreo y control

2.9 NIVELES DE RIESGO

La auditoría operativa evalúa y se presentan los resultados en términos de riesgo. Entre los factores que aumentan el riesgo inherente de operaciones, se incluyen: familias muy dispersas que viven en áreas alejadas donde los caminos son intransitables en la mayor parte del año, falta de medios de comunicación, antecedentes de conflictos entre grupos comunitarios que impide a las comunidades cooperar entre sí para resolver problemas de desarrollo y ausencia de personas con aptitudes para facilitar el desarrollo transformador.

El objetivo de la auditoría operativa no es estimular o desalentar al personal de la Asociación, es enfrentarse con la realidad acerca del riesgo inherente, y el riesgo que se puede disminuir por medio de una excelente gerencia y facilitación.

La entidad donante a través del auditor operativo que nombre, asigna un puntaje que va desde 1 hasta 100 puntos, a cada Asociación auditada. Hay cuatro clasificaciones que expresan el nivel de riesgo, sea riesgo inherente o riesgo que puede ser reducido, aplicando las recomendaciones específicas para el trabajo de la administración y del PDA.

Riesgo Limitado	Clasificación I	80-99
Riesgo Aceptable	Clasificación II	70-79
Riesgo Significativo	Clasificación III	60-69
Riesgo Inaceptable	Clasificación IV	50-59

La entidad donante ha proporcionado al auditor operativo interno, de una serie de cuadros o matrices, para que pueda determinar el nivel de riesgo o punteo, en cada auditoría realizada. Las matrices que existen son:

Personal de operaciones:

- Personal adecuado
- Evaluación del personal
- Cualidades y capacitaciones brindadas al personal
- Equipo de trabajo como modelo

Monitoreo de niños y relaciones con los padrinos:

- Monitoreo de niños
- Selección de niños
- Política de protección a los niños

Implementación del programa de desarrollo comunitario:

- Necesidades y metas
- Diseño de la Asociación y planes anuales
- Participación comunitaria
- Construcción de capacidades en liderazgo y personal

A continuación se acompaña un cuadro de la participación comunitaria, como ejemplo, de los cuadros que utiliza el auditor operativo interno, para asignar el nivel de riesgo.

PARTICIPACION COMUNITARIA

Riesgo Limitado	Riesgo Aceptable	Riesgo Significativo	Riesgo Inaceptable
<ul style="list-style-type: none"> • La junta directiva participa substancialmente en la planificación e implementación. • La comunidad asume la responsabilidad de monitorear las actividades locales. • Hay equilibrio de edad y género entre miembros de la junta directiva. • Es representativa la junta directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • La junta directiva del PDA se reúne regularmente y contribuye parcialmente en la planificación y organización de actividades de desarrollo. • Los miembros de junta directiva coordinan con iglesias locales para integrar la misión de la iglesia y el trabajo de desarrollo. • La junta directiva coordina con el gobierno local y otras agencias en el área, el cual es apropiado. • Junta directiva es representativa en un 75%. <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene elaborado las actas y están firmadas por miembros de junta directiva de las ultimas doce reuniones. Las actas de las asambleas están anotadas correctamente. • La comisión de vigilancia se reúne regularmente y levanta actas. • La sectorización es funcional y esta actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • O, hay poco involucramiento de la comunidad en la planificación organización para el desarrollo de las actividades. • Junta directiva es representativa en un 50%. • La comisión de vigilancia está electa pero no es funcional. • La sectorización no está actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la entidad donante planea, ejecuta y evalúa las actividades del proyecto sin la participación de la comunidad. • No hay ninguna junta directiva del PDA.

2.9.1 AGENTES PRODUCTORES DE RIESGO

- Algunos Administradores: Por fraude, negligencia o dolo
- Auditores: Conflictos de interés o poca diligencia
- Políticas de mercadeo: Visión de corto plazo, falta participación e interés
- Entidades de supervisión: Reacción tardía o decisiones limitadas
- Reguladores: Reacción tardía o no anticipación

La junta directiva también puede ser agente productor de riesgo, al cometer las siguientes acciones:

- Decisiones guardadas en secreto
- Violación y conflictos de interés
- Asociados desinformados
- Decisiones violan derechos de asociados
- Confabulación con presidentes de la misma junta, para proteger intereses
- Miembros de junta no asumieron sus responsabilidades
- Ineficiente supervisión por asociados o comisión de vigilancia.

Para disminuir el riesgo inherente de las operaciones en una Asociación de desarrollo no lucrativa, se puede implementar las siguientes acciones:

- Asegurar ejecución de decisiones tomadas por mayoría de miembros de junta directiva y hacerlas obligatorias
- Que los miembros de la comisión de vigilancia sean independientes a junta directiva
- Tener presidente de junta directiva que pueda convocar sin aprobación de director
- Restringir participación de miembros de junta directiva a no más de tres comités
- Definir edad para retiro de miembros de junta y permanencia máxima dentro de la misma
- Auditoría más profunda sobre áreas de ingresos y egresos

2.10 CUESTIONARIOS DE ENTREVISTA

- Entrevista con el director del PDA
- Entrevista con asistente administrativo
- Entrevista con coordinador de apadrinamiento
- Entrevista con facilitador de desarrollo

2.11 MAPA OPERACIONAL

Lo usa el auditor para guiarse en la realización de la auditoría que realiza. Son cinco mapas por todos y son los siguientes:

- Monitoreo y evaluación.
- Administración de operaciones
- Administración de relaciones con el cliente. Atención al cliente
- Relaciones del programa con los padrinos
- Facilitación de desarrollo

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERATIVA Y EL CONTROL INTERNO EN UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA

3.1 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Las normas internacionales de auditoría, requieren que el auditor realice un estudio y evaluación apropiada del sistema de control interno de la empresa a auditar.

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa, cualquiera sea su naturaleza (mercantil o no mercantil). Asegura, que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

3.2 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS

“Consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.” (23:17)

“El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de mecanismos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:” (29:3)

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Completan la definición algunos conceptos fundamentales:
 - El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
 - Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
 - Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total.

- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

OBJETIVOS

“El estudio COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:” (40:23)

OBJETIVOS DE OPERACIÓN

Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización.

OBJETIVOS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Se refiere a la obtención de información financiera contable.

OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO

Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos del país, así como también a las políticas emitidas por la gerencia.

“El logro de los objetivos antes señalados, está sujeto a los siguientes eventos:

- Controles internos efectivos. Proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la gerencia.

- En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría están dirigidos a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones” (34:09).

3.3. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

“Control Interno” es un término que describe un procedimiento o serie de procedimientos (controles) que se han diseñado para regular las actividades y garantizar que los objetivos aprobados sean alcanzados. El término contiene la palabra “interno” porque la gerencia local tiene la responsabilidad total de establecer el sistema de control de la entidad en particular. (29: 10).

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

EFFECTIVIDAD

Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser "efectivo".

“El control interno puede ser juzgado efectivo, si el consejo de administración y la gerencia tiene una razonable seguridad de que:

- Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados.
- Los informes financieros están siendo preparados con información confiable.
- Se están observando las leyes y los reglamentos aplicables” (35:15)

“La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas y otras más sofisticadas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades,

componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones” (35:20).

“El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, que en 1992 emitió en EE.UU., el célebre COSO, ha seguido trabajando en el esquema de control propuesto; ello, con el propósito público de apoyar a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos” (40:23).

Con esta base, emitió en 2004 el denominado por muchos COSO II, el cual provee un esquema más robusto y amplio de control al considerar en el vasto campo del denominado risk management (riegos de administración-dirección) en las organizaciones.

“COSO II, se trata de implantar un sistema de gestión de riesgo corporativo. Esta es una de las prioridades de las compañías, ya que les permite mejorar la rentabilidad y lograr la consecución de objetivos. Por eso, se ha puesto en marcha este proyecto, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora para lograr los objetivos perseguidos y crear valor en la compañía” (40:01).

“Un gobierno corporativo, es el conjunto de mejores prácticas, que debe establecer una empresa entre su junta de accionistas, su directorio y su administración superior. Todo ello para acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los objetivos de todos sus superiores” (40:05).

“En el modelo COSO II, la estructura de control interno que se origina en la relación entre objetivos y componentes se establece de la siguiente manera:

1. Ambiente interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión” (40:06).

Todo lo anterior se relaciona con los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento, ligados a la entidad.

Dentro de los beneficios para implementar COSO II, se encuentran los siguientes:

- Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios y crear valor.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Mejora el seguimiento del desempeño
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos
- Mitiga la volatilidad de las ganancias del valor de los accionistas

3.4. PAPELES DE TRABAJO

Son registros llevados por el auditor independiente sobre los procedimientos seguidos, pruebas realizadas, información obtenida y las conclusiones a las que se ha llegado en el curso de la auditoría.

3.4.1 DEFINICIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

“Los papeles de trabajo documentan las pruebas del auditor, sus procedimientos y conclusiones. Sustentan su opinión y evidencian que su examen fue realizado de acuerdo con normas profesionales”. (23: 15)

En los papeles de trabajo debe quedar documentado claramente el alcance que se le dio a la revisión realizada, la documentación utilizada (cuando ésta sea necesaria) sin olvidar el concepto de “evidencia suficiente y competente, que es la fuente de donde se obtuvo la información, referencias, marcas y lo más importante la conclusión del trabajo” (23:15).

3.4.2 FINES DE LOS PAPELES DE TRABAJO

“**Validez de los documentos:** El auditor compila en sus papeles de trabajo datos, análisis, cálculos, notas, relaciones, extractos y todos los demás documentos relacionados

con la auditoría. De estos papeles, el programa de auditoría y el cuestionario de control interno, extrae los elementos para redactar el informe de auditoría que presenta al cliente.

Estos elementos constituyen la única prueba de validez de los documentos y del informe de auditoría” (23:16).

“**Revisión del control interno:** Los papeles de trabajo deben indicar el resultado de la revisión del control interno del cliente” (37:23).

“**Consulta de Datos:** Los papeles de trabajo sirven al auditor como fuente de información para dar informaciones y sugerencias en los asuntos comerciales del cliente.

“**Valor defensivo:** Los papeles de trabajo ayudan al auditor a justificar su actuación ante la crítica, como criterio ante los tribunales” (34:9)

“**Revisión de la auditoría:** Los papeles de trabajo constituyen la mejor ayuda para revisar el trabajo del personal y el informe de auditoría. El objeto de la revisión, es cerciorarse que todos los estados y relaciones se hayan preparado con propiedad y que están debidamente justificados con los respectivos comprobantes, de acuerdo con las normas internacionales de auditoría (NIA) aplicadas uniformemente;

“**Referencias Futuras:** Los papeles de trabajo sirven de guía para auditorías futuras” (23:16).

Índice:

“Todos los papeles de trabajo deben llevar su número de índice en una esquina superior o en una inferior, esto ayuda a la localización de los papeles en el archivo” (23:16).

3.4.3 Archivo de los papeles de trabajo:

Los sistemas para archivar los papeles de trabajo son de acuerdo al criterio de los contadores, pero normalmente el archivo se divide en:

1 Archivo Permanente:

“Se conservan más de seis años los datos permanentes y los papeles de trabajo. El objeto de este archivo, es proporcionar la historia financiera de la empresa. Es una fuente de referencias para auditorías futuras, para investigaciones de impuestos, para proyectos de cambios en la estructura de capital y para otros fines” (23:16).

2 **Archivo Corriente:**

“Se conservan los papeles de trabajo preparados en el curso de la última auditoría y todos los papeles, datos y correspondencia archivados durante el último y presente período contable, así como los papeles de trabajo de la auditoría actual” (23:16).

3.4.4 Propiedad de los papeles de trabajo

“Son propiedad del auditor y en caso de un litigio ante los tribunales, un contador puede ofrecer sus papeles de trabajo como evidencia para probar la imparcialidad de su dictamen y el acierto de su auditoría. Los papeles de trabajo son extremadamente confidenciales, por lo que deben salvaguardarse todo el tiempo” (34:9).

Se hace la aclaración que para el caso exclusivo y único de la presente investigación, los papeles de trabajo se quedan bajo el resguardo y custodia de la entidad donante, debido a que el auditor operativo, es empleado en relación de dependencia de dicha entidad.

OBSERVACIÓN: A partir de esta sección, las definiciones y conceptos descritos a continuación, hasta el final del presente capítulo son específicos para la entidad donante y para la Asociación de desarrollo objeto de estudio.

3.4.5 Papeles de Trabajo para el área de APADRINAMIENTO

FASE I

En la reunión de entrada que se realiza con el personal y miembros de junta directiva de la Asociación, se expone la planificación sobre la auditoría operativa a realizar.

“La primera área a auditar es apadrinamiento que abarca: la revisión de archivos, revisión de la información que contiene cada expediente de los niños apadrinados, cumplimiento de estándar en tiempo y calidad de los regalos en efectivo que reciben los niños de sus padrinos (Notificación de Regalos), fallecimiento de niños, visita de padrinos y el conteo de niños” (19:15).

Para realizar estas actividades es necesario revisar la evidencia de soporte para cada proceso de apadrinamiento, vaciando la información en los papeles de trabajo asignados para tal actividad. La auditoría al sistema de apadrinamiento se complementa en 2 días.

“Asimismo se seleccionan tres comunidades y 15 familias a visitar aplicando los siguientes criterios: de preferencia comunidades que tienen entre 5 a 10 años de operaciones en la región, cantidad de niños apadrinados, presupuesto asignado, distancia y acceso a la Asociación y seleccionar niños y niñas de la lista de niños que están apadrinados y que tiene en su poder la Asociación previamente proporcionado por la entidad donante aplicando los siguientes criterios: identificar niños y niñas en edad escolar, evitar la selección de hermanos a visitar, diferente fecha de ingreso al sistema de apadrinamiento y seleccionar 50 % de niños y 50 % de niñas” (19:16).

Los papeles de trabajo a utilizar en esta área son:

No. 03 Asuntos de apadrinamiento

FASE II

“Entrevistas con personal clave de la Asociación: Director, dos facilitadores de bienestar integral y el coordinador de apadrinamiento, empleando cuestionarios para cada puesto o persona entrevistada con promedio de 3 horas entre cada entrevista realizada (1 día). Para la selección de facilitadores a entrevistar, se aplican los siguientes criterios: tiempo laborado del empleado, cantidad de niños apadrinados y comunidades asignadas, distancia entre comunidades y descripción de cargo” (19:16).

En esta fase se realizan las visitas a comunidades seleccionadas, asegurando que sean avisadas las familias apadrinadas el primer día que inicia la auditoría.

3.4.6 PAPELES DE TRABAJO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

“La eficacia en la gestión gerencial de programas en la Asociación tiene como base la eficiente operatividad de los diferentes procesos y procedimientos, para disponer de una administración que responda a las expectativas y demandas de la entidad donante y otras entidades internacionales que brindan el apoyo financiero, para el cumplimiento de los estándar.” (19:10).

En esta área de recursos humanos en la Asociación, el auditor verificará el cumplimiento del sistema de selección, reclutamiento y contratación del personal, a través de la aplicación de las diferentes políticas y procedimientos vigentes. “Asimismo los expedientes del personal son revisados en su totalidad enfatizando lo siguiente: inducción

recibida al puesto, evaluaciones de desempeño, plan de desarrollo profesional, descripción de cargo, políticas firmadas (protección a la niñez, conflicto de intereses, uso y manejo de vehículos, etc.) y los antecedentes penales y policíacos” (19:11).

Los papeles de trabajo a utilizar en esta área son:

No. 02 Asuntos del personal

3.5 CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS

“Son los instrumentos a utilizar para las entrevistas del personal administrativo, junta directiva y familias en las comunidades” (19.14).

Cuestionario No. 1 Se utilizará para entrevistar al director de la Asociación

Cuestionario No. 2. Se utilizará para entrevistar al asistente administrativo como encargado de la custodia de los expedientes del personal y se extenderá la entrevista al director por ser el encargado general de la administración.

Cuestionario No. 3 Se utilizará para entrevistar al coordinador de apadrinamiento en la Asociación.

Cuestionario No. 4 Se utilizará para entrevistar a los facilitadores de desarrollo

Cuestionario No. 5 Se utilizará para entrevistar a las familias en las comunidades seleccionadas

Cuestionario No. 6 Se utilizará para entrevistar a los miembros de junta directiva.

Para el caso práctico no se utilizará el cuestionario No. 5 ni el No. 6, por no hacer visitas a las comunidades y a la junta directiva no se le entrevistó.

3.6 SOCIALIZACIÓN DE LOS HALLAZGOS O RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Durante la auditoría operativa se socializan con el personal de la Asociación los hallazgos por cada área estratégica para analizar el grado de riesgo del no cumplimiento con las políticas, procedimientos, lineamientos, estrategias y manuales, y sus efectos a corto, mediano y largo plazo.

“En tanto que durante la reunión de salida, el auditor expone al personal técnico-administrativo y miembros de junta directiva lo siguiente:

- El cumplimiento del plan presentado en la reunión de entrada
- Las fortalezas observadas en el personal y liderazgo comunitario
- Socialización del número de familias y comunidades visitadas
- La fuente de la información para brindar los datos de la reunión final, se obtienen de los papeles de trabajo utilizados en las fases anteriormente descritas” (19:18).

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA

4.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

La auditoría operativa, al igual que otras actividades profesionales, requiere de una planeación adecuada para poder alcanzar totalmente sus objetivos en la forma más eficiente y eficaz posible. “Desde luego, la planeación detallada de algunos procedimientos no puede hacerse con exactitud si no se conoce el resultado de algunos otros. Por consiguiente debe haber un plan inicial, a ser revisado continuamente y en su caso modificado, al mismo tiempo que se supervise el trabajo ya efectuado” (17:5).

La planeación permite asegurar que los asuntos importantes serán cubiertos durante el proceso de revisión; además, a través de ésta, se logran identificar los potenciales problemas y garantiza que el trabajo se realice de forma adecuada y efectiva.

“Los asuntos que deben ser considerados al momento de la planeación son:
a) Conocimiento del negocio, b) La comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno c) La determinación e identificación de los riesgos y la importancia relativa d) La naturaleza, tiempos, y alcance de los procedimientos, la coordinación, dirección, supervisión y revisión, y e) planes operativos y presupuestos” (36:8)

“En ese sentido, la planeación orienta los esfuerzos, define los recursos necesarios (económicos, materiales y humanos), los tiempos, y es en este momento que se pueden tomar decisiones para reorientar las acciones de tal forma que podamos lograr eficacia y eficiencia en el cumplimiento de nuestros propósitos” (03:21).

“Planificar significa anticipar el curso de acción que a de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.” (03:21)

La planificación nos prepara para enfrentar lo que pueda ocurrir en el futuro, pues exige un grado de anticipación en nuestras acciones y requiere el análisis de los problemas de una realidad concreta, establecer prioridades, determinar las causas que los producen y plantear las posibles soluciones en función de los recursos disponibles.

4.2 ALCANCE Y LIMITACIONES

El auditor, para poder expresar una opinión profesional, debe planear y supervisar el trabajo que se va a realizar, cumpliendo así, con la primera norma de auditoría relativa a la ejecución del trabajo. Esta norma señala que: “el trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados de manera apropiada” (17: 2).

REQUISITOS PARA HACER UNA PLANEACIÓN

“Para desarrollar adecuadamente el trabajo de auditoría, el auditor debe conocer:

- Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se va a realizar;
- Las características particulares de la empresa cuya información financiera se examina, incluyendo dentro de este concepto, las características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente” (17:2).

La planeación de la auditoría puede verse afectada dependiendo del fin específico del trabajo a realizar, por ejemplo, la adquisición de un negocio, la solicitud de un crédito bancario, la realización de una emisión de obligaciones, etc.

El conocimiento de las características de operación se refiere tanto a las normales (productivas, comerciales y financieras), que constituyen el objeto propio de la empresa, así como a las marginales o extraordinarias.

“Las condiciones jurídicas de una entidad se refieren a: los documentos legales que conforman su personalidad, su posibilidad de realizar operaciones, su organización, su relación con el estado, el régimen de sus propiedades, las condiciones de orden contractual, etc.” (17:3).

El sistema de control interno constituye el elemento más importante sobre el que descansa la planeación de la auditoría. Su estudio y evaluación constituyen otra norma de ejecución del trabajo.

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR LA PLANEACIÓN

La información necesaria para planear adecuadamente el trabajo de auditoría se obtiene de muy diversas maneras, de acuerdo con la naturaleza y las condiciones particulares de la organización, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- “Entrevistas con el cliente para determinar el objetivo, las condiciones y limitaciones del trabajo, el tiempo a emplear, los honorarios y los gastos, la coordinación del trabajo de auditoría con el personal del cliente y todos aquellos puntos que, por su naturaleza, ameriten ser definidos antes de la iniciación del trabajo;
- Visitas a las instalaciones y observación de las operaciones para conocer las características operativas de la empresa y el sistema de control interno;
- Entrevistas con funcionarios para obtener información sobre las políticas generales de la empresa, tanto las relativas a producción como al aspecto comercial y financiero, y las referentes a los criterios de contabilización;
- Lectura de algunos documentos que se relacionen con la situación jurídica de la entidad;
- Lectura de los estados financieros para obtener información básica sobre el volumen y la naturaleza de las operaciones de la entidad;
- Revisión de informes y papeles de trabajo de auditorías anteriores, para aprovechar la experiencia acumulada;
- Estudio y evaluación preliminar del sistema de control interno” (17:4).

Una vez obtenida la información necesaria, el Contador Público y Auditor podrá prever cuales procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y la oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo.

“El auditor debe dejar evidencia en sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoría.” (17:4)

El resultado de la planeación de la auditoría se refleja finalmente en un programa de trabajo. Este es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría a emplearse, la extensión que se les dará, la oportunidad con que se han de aplicar y la asignación del personal.

“La planeación de la auditoría no puede tener un carácter rígido. El auditor debe estar preparado para modificar el programa de trabajo cuando en el desarrollo del mismo se encuentre con circunstancias no previstas o elementos desconocidos, y cuando los resultados mismos del trabajo indiquen la necesidad de hacer variaciones o ampliaciones a los programas previamente establecidos” (17:5)

La planeación no debe entenderse únicamente como una etapa inicial anterior a la ejecución del trabajo, sino que ésta debe continuar a través de todo el desarrollo de la auditoría.

4.3 SUPERVISIÓN

“La supervisión debe ejercerse en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacidad profesional del auditor supervisado” (17:5).

La supervisión debe ejercerse en todos los niveles o categorías del personal que intervenga en el trabajo de auditoría.

“Las situaciones que pueden presentarse en la práctica son muy variadas en lo que se refiere al personal que participa en la planeación, en el desarrollo del trabajo y la terminación del mismo, por lo que la supervisión debe hacerse en función a esas situaciones particulares” (36:5).

No sólo hay que atender a la experiencia para decidir sobre el grado de supervisión a ejercer; también hay que considerar el grado de entrenamiento técnico y capacidad profesional como auditor.

La supervisión debe ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo.

La norma internacional de auditoría interna emitida por el Instituto de Auditores Internos, No. 2340, indica que los trabajos deben ser adecuadamente supervisados y la norma No. 2500, emitida por el mismo instituto, indica que para la supervisión del progreso se debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

La evidencia de la supervisión debe quedar incluida en los papeles de trabajo; sin embargo, parte de ella puede quedar en cartas al cliente o memorandos de carácter interno sobre problemas específicos.

“Es recomendable dejar evidencia de la supervisión del trabajo en las siguientes formas:

- Escribiendo la inicial sobre los papeles preparados por los auditores o supervisores.
- Haciendo anotaciones en papeles de trabajo, complementando las efectuadas por los auditores de menos experiencia.
- Preparando informes sobre la actuación de los auditores en donde normalmente se indiquen los trabajos que efectuaron, la efectividad con que los hicieron, el grado de preparación, técnica y el grado de capacidad alcanzada.
- Mediante cuestionarios de supervisión diseñados para diferentes niveles” (36:7).

4.3.1 REQUISITOS DE LA PERSONA QUE SUPERVISA

A los supervisores se les puede considerar como directivos, y sus responsabilidades consisten en planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de su unidad, así como coordinar los recursos, mejorar el trabajo de grupo e individual de sus subordinados; promover la comunicación para dar instrucciones, recibir información, transmitir resultados y tomar decisiones para hacer eficaz su labor.

Por lo anterior es de vital importancia que el supervisor tenga conocimiento de la forma en que se aplican las técnicas, procedimientos y la observancia a la normatividad en los

trabajos de auditoría, lo que le dará una visión más amplia y le permitirá ejecutar un trabajo profesional.

4.4 IMPORTANCIA

“Es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la ejecución de la auditoría en general. Teniendo el alcance de la auditoría e inspeccionando los registros que deben examinarse, el auditor operativo debe fijar el procedimiento de la auditoría que va a realizar. El programa tiene varias ventajas principalmente si se va a trabajar con ayudantes, debe ser suficientemente detallado y las instrucciones claras y definidas que no pueda haber una mala interpretación de ellas” (23:14).

4.5. VENTAJAS

- “Brinda pautas para orientar el proceso de toma de decisiones de acuerdo a la generación de información y conocimiento, potenciando las capacidades de los recursos humanos y el uso eficiente de los recursos financieros en relación a los objetivos planteados.
- Orienta y establece niveles de control y coordinación entre los miembros de la organización” (3:27).

4.6 COMPONENTES DE LA FASE DE PLANEACIÓN

“En esta fase deben precisarse y desarrollarse al menos los siguientes aspectos:”(41:22).

- Elaboración del plan general de auditoría
- Análisis general de la entidad
- Examen preliminar
- Ejecución del examen preliminar
- Informe del examen preliminar

Una metodología específica para el caso de la entidad no lucrativa, es la recolección de información con la participación de los miembros de equipos de la unidad de

apadrinamiento, de la unidad de desarrollo transformador y personal administrativo del PDA, para realizar dichas auditorías con el fin de minimizar los riesgos.

4.7. DISEÑO O BOSQUEJO DEL PLAN DE AUDITORÍA

“Constituye uno de los puntos principales de la auditoría, debido a que define el alcance del examen, en términos de los objetivos y proyectos, los recursos requeridos de acuerdo a las capacidades especiales que se necesiten, establece los presupuestos de tiempo que se han de requerir en cada proyecto, determina las metas, puntos de control y la fecha de finalización” (41:29).

En esta fase es importante tener claro que los objetivos del plan de auditoría, se basan en conclusiones tentativas resultante del examen preliminar; pero una vez que se realicen las pruebas adecuadas y se recopilen las evidencias adicionales necesarias durante la fase de examen, es posible que sea necesario introducir modificaciones al plan y a sus objetivos, lo cual constituye una responsabilidad para el jefe de equipo de auditores.

El bosquejo del plan de auditoría deberá ser preparado por el jefe de equipo, conjuntamente con los auditores.

“Contenido del bosquejo del plan de auditoría por programa:” (41:31).

- Nombre del proyecto
- Objetivo
- Criterios de auditoría
- Asuntos de potencial importancia abordados
- Requerimientos de recursos.

4.8 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Teniendo el alcance de la auditoría e inspeccionando los registros que deben examinarse, el auditor debe fijar el procedimiento de la auditoría que va a realizar. “El programa tiene varias ventajas principalmente si se va a trabajar con ayudantes, debe ser

suficientemente detallado y las instrucciones claras y definidas que no pueda haber una mala interpretación de ellas” (23:14).

El programa da seguridad y protege al auditor de la posibilidad de descuidar puntos importantes.

“Todo programa de auditoría debe ser sencillo y conciso, de manera que los procedimientos empleados estén de acuerdo con las circunstancias del examen.” (23:14)

4.8.1 ALCANCE O EXTENSIÓN

Es el procedimiento utilizado antes de iniciar una auditoría. Se debe examinar con el cliente los objetivos, para precisar el alcance y determinar pruebas o procedimientos que el auditor considerará necesarias.

4.8.2 LÍMITES:

Pueden variar según la clase de auditoría que se vaya a realizar, el plazo también varía ya sea que se cubra un ejercicio anual, semestral, etc.

4.9 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Las etapas de la ejecución de la auditoría operativa fueron tratadas ampliamente en el capítulo III, numerales del 3.4.5 al 3.6.

4.10 REDACCIÓN DEL INFORME FINAL

A continuación en la oficina del auditor, inicia el proceso de análisis, discusión y elaboración del informe, para establecer la calificación asignada por parte de la entidad donante a la Asociación.

“El informe final debe enviarse a la Asociación no más de treinta días calendarios después de haber finalizado la auditoría y al recibir el respectivo informe, la Asociación, tendrá el mismo número de días para enviar la respuesta a la unidad de auditoría operativa de la entidad donante” (19:18). Lo anterior es parte de las políticas y convenios que tiene la entidad donante y la Asociación de desarrollo.

CAPÍTULO V

EL CPA COMO AUDITOR INTERNO EN UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA

CASO PRÁCTICO

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CASO PRÁCTICO

En la presente investigación no se incluye carta de nombramiento del auditor, ni carta de salvaguarda, ya que en la entidad donante, no se acostumbra realizar las auditorías operativas de esta forma. La carta a la gerencia que se elabora es diferente a la del modelo que indican las normas de auditoría. En la entidad se le llama carta a junta directiva.

Lo anterior se debe a que los miembros de junta directiva a quien va dirigido el informe de auditoría, son personas con escaso nivel académico y que se dedican a la agricultura.

Para informar a las asociaciones las fechas en que serán auditadas, se elabora un plan anual de las auditorías a realizar durante el año. De esta planificación se extrae un calendario por trimestre y de esta planificación trimestral, a secretaria de auditoría interna de la entidad donante, avisa vía telefónica y por correo electrónico al director de cada asociación de las fechas en que se les practicará la auditoría.

Para este estudio, se redactó un memorando al representante legal indicando el objetivo y alcance de la auditoría operativa a realizar. (vea página 66).

En el presente caso práctico, se examinarán las cuatro áreas más importantes: Recursos Humanos, Apadrinamiento, Desarrollo Transformador y Finanzas.

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

	Página No.
PLANEACIÓN.....	58 - 61
PROGRAMA DE TRABAJO.....	62 – 65
MEMORANDO A REPRESENTANTE LEGAL.....	66
NARRATIVA DEL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO.....	67– 72
PT No. 1 DOCUMENTOS A REVISAR EN LA AUDITORÍA.....	73– 74
PT No. 2 REVISIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	75
PT No. 2 ANEXO.....	76- 77
PT No. 3 REVISIÓN DEL ÁREA DE APADRINAMIENTO.....	78
PT No. 4 REVISIÓN DE GASTOS POR PROGRAMAS.....	79
PT No. 5 PROGRAMA DE VIVIENDAS.....	80
PT No. 6 BECAS ESCOLARES.....	81
CUESTIONARIOS DE ENTREVISTA.....	82 - 86
RESUMEN DE RESULTADOS CON REFERENCIA A PT´s.....	87 - 95
CARTA A JUNTA DIRECTIVA	96 - 98
INFORME DE RESULTADOS PARA JUNTA DIRECTIVA.....	99 – 107

PLAN DE AUDITORÍA

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL “EL PROGRESO FELIZ”

Unidad Administrativa:	Departamento de auditoría operativa
Área:	Recursos Humanos, Apadrinamiento, Finanzas y Desarrollo Transformador.
Sub área:	Expedientes del personal, manual de apadrinamiento, gastos operativos y organización comunitaria.
Tipo de auditoría:	Operativa
Período a revisar:	01 de enero al 31 de diciembre del 2007.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Determinar la existencia de expedientes que contengan, todos los documentos que junta directiva requiere. Se tendrá lista de chequeo proporcionada por la entidad donante.
- Evaluar los controles internos y procedimientos establecidos por la administración de la asociación, para asegurar que cada expediente cuente con su documentación completa.
- Determinar que los permisos, ausencias, vacaciones y cualquier otra prestación laboral, se haya otorgado apegado a las leyes laborales del país.
- Determinar que se haya cumplido con el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal administrativo y operativo de la asociación.

ÁREA DE APADRINAMIENTO

- Verificar el cumplimiento de los estándares de conformidad con el manual de apadrinamiento, principalmente en las áreas de salud y educación.
- Determinar que los expedientes de cada niño apadrinado, incluya todos los documentos que requiere el manual de apadrinamiento.

ÁREA FINANCIERA

- Determinar que cada entrega de beneficios esté documentada (pago de becas e inscripción escolar, viviendas y pilas).
- Examinar las listas de beneficiarios de los proyectos entregados y autorizados por junta directiva, con el fin de verificar que no se hayan entregado beneficios sin autorización de junta directiva.
- Asegurar que cada regalo en especie o en efectivo, entregado a los niños apadrinados, contenga sus respectivos documentos que respalden el gasto efectuado (facturas, informe, fotografías). Y que se haya invertido en lo que el padrino requirió.
- Verificar que la contabilidad no tenga más de dos meses de atraso.

ÁREA DE DESARROLLO TRANSFORMADOR

- Revisar las metas de la asociación en el presupuesto respectivo
- Verificar que no hayan puestos sin ocupar dentro de junta directiva.
- Verificar que la comisión de vigilancia, cumpla sus funciones, de acuerdo al manual financiero.
- Verificar que cada comunidad que apoye la asociación, cuente con un comité local.

ACTIVIDADES: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Revisión de expedientes del personal administrativo
- Análisis de promociones del personal
- Revisión de aumentos de salarios
- Revisión del libro de salarios
- Revisión de las políticas de recursos humanos

ÁREA DE APADRINAMIENTO

- Revisión del manual de apadrinamiento
- Políticas de control interno de la administración
- Revisión de expedientes de niños apadrinados

ÁREA FINANCIERA

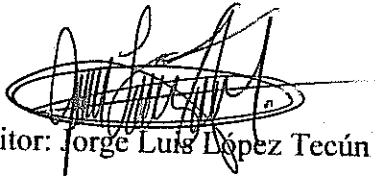
- Revisión de los rubros más significativos del presupuesto correspondiente al período auditado
- Solicitud al contador, de los documentos de soporte que amparen los gastos más significativos
- Solicitud de los libros contables. (Diario, mayor, estados financieros e inventarios)
- Revisión del manual financiero de la asociación
- Revisión del libro de actas de junta directiva

ÁREA DE DESARROLLO TRANSFORMADOR

- Revisión del libro de asambleas generales de la asociación
- Revisión del libro de actas de la comisión de vigilancia
- Revisión de los informes trimestrales de las asociación hacía la entidad donante

- Solicitud del listado de los comités locales por cada comunidad que apoya la asociación.

Guatemala, 14 de enero de 2008



Auditor: Jorge Luis López Tecún

Supervisor:



CPA. Jehú Yanes

C.C. Archivo

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL “EL PROGRESO FELIZ”

Área Examinada: Recursos humanos, apadrinamiento, finanzas y desarrollo transformador
 Período a Examinar: 01 de enero al 31 de diciembre 2007
 Nombre del auditor que realiza la auditoría: Jorge Luis López Tecún
 Nombre del auditor responsable de la auditoría: Jehú Yanes

No	ACTIVIDAD	Ref.P/T	Hecho por	Fecha	Revisado por	Fecha
	RECURSOS HUMANOS					
1	Seleccione cinco expedientes al azar y coteje con el libro de salario y crúcelo con las planillas mensuales del IGSS	02	Jorge López		Jehú Yanes	
2	Verifique que en los expedientes seleccionados, se haya cumplido con: <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo - Evaluación anual de desempeño - Plan de inducción a la organización y al puesto - Plan de desarrollo Profesional - Evidencia de capacitaciones - Descripción del puesto y perfil 	02				
	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes penales y policíacos - Fotocopia de cédula de vecindad y de licencia de conducir. - Política de protección a la niñez y de conflicto de interés firmadas. 	02	Jorge López		Jehu Yanes	

No	ACTIVIDAD	Ref.P/T	Hecho por	Fecha	Revisado por	Fecha
3	Comprobar que el salario del personal administrativo corresponde a lo autorizado por junta directiva.	02	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
4	Verificar que el personal de dirección (directora y junta directiva) hayan dado seguimiento a las recomendaciones de auditorias realizadas a la asociación recientemente:	02	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
	APADRINAMIENTO					
5	Verificar que los beneficios fueron entregados de acuerdo a lo establecido en el manual de apadrinamiento y las políticas internas establecidas.	03	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
6	Verificar que el personal operativo, conozca lo relacionado a: - Políticas de protección de la niñez - Monitoreo del niño	03	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
	- Seguridad de la información del niño - Archivo de la información del niño - Informes de monitoreo de niños - Patrocinio Múltiple	03	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
7	Verificar que cada expediente, cuente con la siguiente documentación: - Regalos en efectivo o en especie - Fallecimiento de niños apadrinados - Monitoreos (4 al año, uno trimestral) - Correspondencia recibida - Ficha médica - Lista de beneficios recibidos - Historial familiar	03	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	

No	ACTIVIDAD	Ref.P/T	Hecho por	Fecha	Revisado por	Fecha
	ÁREA FINANCIERA					
8	<p>Seleccionar los programas más significativos dentro del presupuesto y asegúrese que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenten con facturas autorizadas por la SAT - Que se tengan contratos o convenios con empresas que ejecutarán proyectos arriba de Q.25,000.00 - Que no tengan cuentas pendientes de pago - Que los gastos por los programas ejecutados, se hayan registrado correctamente en la contabilidad. - Que por montos mayores a Q.1,000.00 se cumpla con la política de realizar como mínimo tres cotizaciones. - Verificar que todos los cheques pagados por el banco, cuenten con dos firmas. 	04	Jorge López		Jehu Yanes	
9	Solicite al contador general el listado auxiliar de cuentas por pagar y verifique que el efectivo se tenga en la cuenta bancaria de la asociación.	04	Jorge López		Jehu Yanes	
	DESARROLLO TRANSFORMADOR					
10	Verificar, a través de la lectura de actas de asamblea general, lo siguiente:	05	Jorge López		Jehu Yanes	
	<ul style="list-style-type: none"> - Que los miembros de junta directiva hayan sido nombrados en asamblea general. - Que los actuales miembros de junta directiva, sean los mismos que la asamblea nombró. Anote el número de acta. 					

ACTIVIDAD	Ref.P/T	Hecho por	Fecha	Revisado por	Fecha
- Que el representante legal, sea el presidente de junta directiva y que su nombramiento se encuentre vigente. - Que los miembros de la comisión de vigilancia no formen parte de la junta directiva.	05	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
- Verifique que la directora de la asociación, cumpla con enviar a la entidad donante, informes trimestrales sobre todos los logros alcanzados durante dicho trimestre.	05	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
- Verifique los programas con que cuenta la asociación para capacitar a miembros de junta directiva, comisión de vigilancia y comités locales.	05	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
- Examine los controles implementados por junta directiva en la distribución de beneficios a los niños apadrinados.	05	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	
Examine el pago de las becas e inscripción escolar.	06	Jorge Lòpez		Jehu Yanes	

Guatemala, 14 de enero de 2008.


Auditor: Jorge Luis Lòpez Tecún

Supervisor:


CPA. Jehu Yanes

MEMORANDO

Para: Señor Juan Pérez Gonzáles.
Representante Legal (Presidente de Junta Directiva)

De: Jehú Yanes (Gerente de auditoría)

Ubicación: Aldea Pamocá, San Raymundo, Guatemala.

Fecha: 13 de enero de 2008.

Asunto: Revisión de operaciones de recursos humanos, apadrinamiento, finanzas y desarrollo transformador.

Por medio del presente le informo que el personal de auditoría operativa, estará del 09 al 12 de marzo y del 16 al 19 del mismo mes, del presente año, en la sede del proyecto bajo su dirección, revisando la operación actual en el área de apadrinamiento y personal. Asimismo le informo que el auditor asignado es Jorge Luis López Tecún,

Objetivo

Evaluar las operaciones en las áreas de: Recursos humanos, apadrinamiento, financiera y desarrollo transformador; así como la relación con las familias que se les brinda beneficios con el subsidio que se recibe mensualmente de Misión Global.

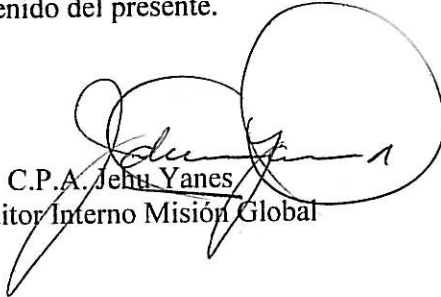
Alcance

El período objeto de examen será del 01 de enero al 31 de diciembre de 2007. Además se hará observación y evaluación de los ciclos naturales de operación en rubros como: estándar de apadrinamiento, revisión de expedientes de niños apadrinados, manuales de políticas y procedimientos, controles de beneficios entregados, contratación de personal, políticas de ascensos, expedientes de personal de alta y de baja.

El tiempo estimado para su conclusión no será mayor a dos semanas.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario que requiera con relación al contenido del presente.

Atentamente,


C.P.A. Jehú Yanes
Auditor Interno Misión Global

MISIÓN GLOBAL
AUDITORÍA INTEGRADA – OPERACIONES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -CCI-

Fecha de Elaboración	14-02-2008
CCI preparado por	Jorge Luis López Tecún
CCI revisado por	Jehú Yanes
Fecha de revisado	15-02-2008

Nombre de la asociación: El Progreso Feliz

Objetivo de CCI

Este Cuestionario de Control Interno –CCI- representa el contexto de control interno de la Oficina de Misión Global. El CCI es preparado por la Oficina de Misión Global como proceso de auto documentación completado durante el período previo a la -auditoría hasta la revisión financiera de la auditoría de campo. La administración de la oficina de Misión Global es responsable de la coherencia y la exactitud de las respuestas y las declaraciones hecha en el CCI.

PERSONAL ENTREVISTADO

DIRECTOR, CONTADOR Y COORDINADOR DE APADRINAMIENTO

ÁREA DE DESARROLLO TRANSFORMADOR

1. ¿Cómo se asegura junta directiva que se cuenta con la sectorización de cada comunidad apoyada?

R/ Los facilitadores de desarrollo son los responsables de elaborarla junto a los miembros de los comités locales. De ser necesario se actualiza cada año.

2. ¿Cuál es la forma de elección de miembros de junta directiva?

R/ Conforme los estatutos, junta directiva es electa en asamblea general. Son electos para un período de dos años. Actualmente el secretario de junta directiva que es de la comunidad “La Chingada”, fue electo por junta directiva y no en asamblea como lo ordenan los estatutos.

3. ¿ Quién es el responsable de elaborar listados de familias por cada sector de las comunidades apoyadas?

R/ El responsable de su elaboración es el coordinador de apadrinamiento. Èl se las entrega a cada facilitador, una vez por trimestre, que es cuando la entidad donante, nos hace llegar el listado general de los niños apadrinados.

4. ¿Existen croquis de las comunidades apoyadas por la asociación?

R/ Con el apoyo de los comités locales, de cada comunidad apoyada, el coordinador de apadrinamiento, los elabora y los mantiene actualizados y bajo su resguardo. Cada facilitador y la directora tienen fotocopia de dichos croquis.

MISIÓN GLOBAL
AUDITORÍA INTEGRADA – OPERACIONES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -CCI-

5. Examine que junta directiva cuente con libro de actas de reuniones ordinarias, asambleas ordinarias y extraordinarias y verifique ¿Quién autoriza estos libros?

R/ Junta directiva cuenta con un libro de actas de reuniones ordinarias y un libro de asambleas generales (ordinarias y extraordinarias). Las actas son suscritas por el secretario de la junta. Estos libros son autorizados por el presidente y secretario de la misma junta. No existe obligación de autorizarlos ante la SAT debido a que legalmente la asociación no está como ONG.

6. Examine que las actas están al día.

R/ Junta directiva se reúne como mínimo una vez al mes. En ocasiones es necesario reunirse una vez por semana. El secretario tiene la política de registrar las actas de una vez en el libro respectivo.

7. Examine las actas y verifique que junta directiva, cuente con agenda para cada reunión.

R/ Al examinar las actas, se verificó que como punto primero de las actas, el secretario anota la agenda a tratar en cada reunión.

8. Determine la fecha y forma en que se celebran las asambleas generales –ordinarias y extraordinarias, cuando procedan-

R/ La asamblea general, se celebra en el mes de marzo de cada año, ya que los estatutos indican que se debe celebrar como máximo a los tres meses después de que concluya el período contable. Las asambleas generales extraordinarias, se celebran cuando la situación lo amerite. Actualmente únicamente se ha realizado una asamblea general extraordinaria, para modificar los estatutos y poder solicitar la exención de impuestos ante la SAT.

9. Verifique que la comisión de vigilancia realice las funciones que le asigna el manual financiero y que de sus revisiones deje evidencia en su libro de actas.

R/ La comisión de vigilancia dejó de reunirse hace seis meses. El libro de actas de dicha comisión se observa que la última acta registrada es de fecha 30-09-06. La directora los ha convocado para motivarlos, a que sigan colaborando, pero no ha sido posible reunirlos.

10. Determine si los comités locales, se reúnen. De ser así ¿Determine cada cuánto se reúnen, y si tiene libro de actas para anotar las decisiones acordadas?

R/ Los comités locales, se reúnen, después de que haya habido reunión de junta directiva. Ya que un miembro del comité local de cada comunidad, es el que forma parte de la junta directiva de la asociación. El objeto de la reunión es compartir lo hablado en reunión de junta directiva. Cada comité local cuenta con un libro de actas, donde dejan evidencia de sus reuniones.

11. Verifique la estructura organizacional de la asociación.

R/ Se verificó que en la oficina de la directora se tiene el organigrama de la asociación.

12. Por los beneficios que la asociación entrega, determine que no se requiera cobro alguno.

R/ La directora solicitó el cobro de Q.50.00 por cada pila que entregó a las familias apadrinadas. En total se entregaron 1500 pilas. Junta directiva manifiesta su descontento por este cobro. Aunque si está contabilizado y se emitieron recibos de caja, no está autorizado por la entidad donante efectuar cobro alguno por los beneficios que se entreguen a las familias comunitarias.

ÁREA DE APADRINAMIENTO

13. Verifique que la asociación cuente con manual de apadrinamiento, debidamente autorizado por la entidad donante.

R/ La asociación cuenta con un manual de apadrinamiento, que es proporcionado por la entidad donante. Este manual está bajo la custodia y resguardo del coordinador de apadrinamiento. Este manual contiene una guía de los documentos que deben contener los expedientes de los niños apadrinados.

14. Examine que cada niño apadrinado, cuente con un expediente y que dicho expediente esté completo de conformidad con el manual de apadrinamiento.

R/ En la asociación se cuenta con un expediente para cada niño apadrinado, aunque no contiene toda la información que requiere el manual en referencia. Entre otras cosas hace falta: Lista actualizada de beneficios recibidos y la ficha médica, ya que la enfermera no ha terminado de examinar al 100 % de los niños apadrinados.

15. ¿Se tienen listas de niños apadrinados por comunidad y la misma está actualizada?

R/ La lista de niños por comunidad la tiene cada facilitador. Esta es proporcionada por el coordinador de apadrinamiento una vez cada tres meses. La entidad donante actualiza la lista de niños cada tres meses, por eso se les da a los facilitadores en el mismo tiempo una lista actualizada.

16. Determine si los niños en edad escolar asisten a la escuela.

R/ Actualmente solo el 98 % de los niños en edad escolar asisten diariamente a la escuela, ya que el 2 % restante (20 niños) únicamente asistió a clases durante 5 meses. Algunas razones para el ausentismo escolar, es que las familias emigran a la costa en la época del café.

MISIÓN GLOBAL
AUDITORÍA INTEGRADA – OPERACIONES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -CCI-

17. Verifique que se haya efectuado un chequeo médico a cada niño apadrinado, conforme lo requiere el manual de apadrinamiento.

R/ Se cuenta con una enferma profesional, pero no ha revisado más que el 50 % de los niños apadrinados. Conforme el manual de apadrinamiento, todos los niños apadrinados deben recibir como mínimo, un cheque médico al año. Junta directiva está analizando el presupuesto para poder contratar a otro profesional de la salud.

18. Cuestione al coordinador de apadrinamiento para evaluar su conocimiento general a cerca del manual de apadrinamiento.

R/ El coordinador de apadrinamiento, conoce parcialmente el manual. Desconoce muchas políticas y procedimientos ahí establecidos. La razón es que la mayor parte de su tiempo, pasa en las comunidades apoyando a los facilitadores de desarrollo.

19. Determine que el coordinador de apadrinamiento cuente con un plan semanal de actividades a desarrollar.

R/ Elabora un plan semanal, pero no es posible cumplirlo, debido a que las visitas que realiza a las comunidades, es porque los facilitadores de desarrollo se lo han requerido. Generalmente el plan semanal, sólo lo presenta a la dirección para cumplir con el requisito, pero el mismo no se puede cumplir.

20. Examine lo relacionado a regalos en efectivo o en especie y asegúrese de que el niño agradezca por escrito al padrino, conforme lo requiere el manual de apadrinamiento.

R/ Una niña recibió Q.2,000.00 de su padrino, para que se le comprara una bicicleta, una cama y ropa. La directora utilizó el fondo para mejorar el techo de la asociación. Se le solicitó a la niña la carta de agradecimiento para el padrino.

21. Verifique que cada expediente de los niños apadrinados, cuente con un detalle de los beneficios que han recibido.

R/ Este detalle no se tiene al día, por lo que no se ha ingresado al expediente. La directora está analizando la posibilidad de resguardarlo por aparte, ya que ocupa bastante espacio y no cabe en los archivos que se tienen para el resguardo de los expedientes.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

22. Determine la rotación del personal, en caso de existir.

R/ Los facilitadores son los que más renuncian. Según su carta de renuncia es por superación personal. Junta directiva está analizando la posibilidad de solicitar a la entidad donante, un incremento de salario para este personal, con la finalidad de evitar la rotación del personal de esa área.

MISIÓN GLOBAL
AUDITORÍA INTEGRADA – OPERACIONES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -CCI-

23. Examine los expedientes del personal que está laborando para la asociación y analice al azar, algunos expedientes de ex empleados.

R/ Los expedientes de los empleados que laboran para la asociación, están con todos sus documentos. Los expedientes de los empleados que ya no laboran para la asociación, no se encuentran en la sede de la asociación, ya que la directora se los entrega al momento de dejar de laborar, por no contar con el espacio suficiente.

24. Examine que se cumpla con la obligación de pagar el IGSS cada mes.

R/ Se cumple con la presentación mensual. Aunque no se anota el número de afiliación de todos los empleados, por diversas razones, entre ellas está que algunos miembros del personal aún no cuentan con el número de afiliación a dicha entidad.

25. Determine las capacitaciones que recibe el personal administrativo.

R/ En los expedientes de los empleados, no hay evidencia de que el personal asista a capacitaciones. La directora indica que si asisten, pero que no les dan diploma de participación.

26. Verifique que la asociación cuente con un programa escrito de inducción, para los nuevos empleados.

R/ Existe un borrador de este programa. Aunque no se utiliza, ya que el personal de nuevo ingreso, se les asigna a su puesto inmediatamente al ser contratados. A los facilitadores se les asigna una semana el empleado de reciente ingreso para que aprenda en el campo, las funciones que debe realizar en las comunidades que se le asignen.

27. Verifique que el personal administrativo conozca sobre las políticas que la entidad donante, requiere para proteger a los niños.

R/ Todos los lunes, de 08:00 a 09:00 AM, el personal administrativo se reúne una hora para estudiar y analizar las políticas que la entidad donante proporciona.

28. Verifique que cada empleado cuente con su descripción de cargo respectiva.

R/ Cada empleado tiene copia en su escritorio de su descripción. Además en el expediente se tiene la descripción del puesto debidamente firmada por el empleado.

ÁREA DE FINANZAS

29. Evalúe que los pagos que los asociados hacen a la asociación, se registren contablemente.

R/ Los asociados, pagan mensualmente Q.2.00 por ser socios. Se emite un recibo de caja por el asistente administrativo.

MISIÓN GLOBAL
AUDITORÍA INTEGRADA – OPERACIONES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -CCI-

30. Examine los programas ejecutados (Becas, construcción de viviendas, pilas de cemento, otros) y verifique que no haya habido jineteo o malversación de fondos.

R/ Del rubro de becas el contador utilizó Q.21,000.00 para reparar dos motos de la asociación. Conforme manual financiero, los gastos arriba de Q.1,000.00 deben ser cotizados, pero el contador no cotizó este gasto. La directora cambió a tres beneficiarios de viviendas, de un total de cinco. Este cambio no tuvo autorización de junta directiva. La directora también requirió Q.50.00 por cada pila entregada. El asistente emitió el recibo de caja y el fondo está contabilizado como ingreso local. La entidad donante no aprueba los cobros por los beneficios entregados.

31. Determine que los beneficios que la asociación entrega a las familias, lleguen a familias de extrema pobreza.

R/ Si se cumple. Excepto en la entrega de las viviendas, que la directora entregó a tres familias que contaban con vivienda formal. La directora no consultó con junta directiva para este cambio.

32. Determine que se cumpla con las leyes fiscales y laborales del país.

R/ Se cuenta con la resolución de exención de impuestos por parte de la SAT, por lo que únicamente se presenta la declaración jurada anual del ISR al 31 de marzo de cada año. También se paga el IGSS a más tardar el 20 del siguiente mes. Con los empleados que devengan más de Q.3,000.00 al mes, se les solicita su declaración jurada ante el patrono en enero de cada año y si procede se les efectúa la retención mensual de impuesto sobre la renta. En febrero de cada año, se envía el informe estadístico de los empleados que tuvo la asociación durante el año anterior, a la Inspección General de Trabajo.

Preparado por: Jorge López
Fecha: 20-02-2008
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 21-02-2008

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

Documentos a revisar durante la auditoria operativa

Documentación o información del Proyecto	Fecha Recibido	Fecha Devuelto
Los informes de evaluación o anuales y los estudios base desde el inicio del proyecto.	24/02/2008	09-03-2008
Los planes e informes del personal en el PDA.	24/02/2008	09-03-2008
Planes e informes trimestrales, semestrales y anuales del PDA	24/02/2008	09-03-2008
Respuesta de la última auditoria del proyecto durante el período de la revisión con las recomendaciones.	24/02/2008	09-03-2008
Documentos de diseño o planificación del proyecto.	24/02/2008	09-03-2008
Lista de niños utilizadas en los últimos 6 conteos.	24/02/2008	09-03-2008
Lista de visita de patrocinadores a la región	24/02/2008	09-03-2008
Lista de niños fallecidos durante los últimos dos años	24/02/2008	09-03-2008
Lista de regalos especiales recibidos (en efectivo o especie) durante los últimos dos años por parte de los padrinos hacia los niños	24/02/2008	09-03-2008
Manual de patrocinio	09/03/2008	12-03-2008
Políticas de protección a la niñez y protocolos de conducta	09/03/2008	12-03-2008
Políticas de conflicto de interés y de uso y manejo de vehículos	09/03/2008	12-03-2008
Plan del programa de emergencia	09/03/2008	12-03-2008
Informes de actividades [mensual, trimestral] durante el período de la revisión	09/03/2008	12-03-2008
Descripciones de puesto del personal asignado a la asociación	09/03/2008	12-03-2008
Formulario de evaluación e informe de desempeño anual para los trabajadores de desarrollo.	09/03/2008	12-03-2008
Organigrama del PDA.	24/02/2008	09-03-2008
Sectorización actualizada y lista de familias por sector	24/02/2008	09-03-2008
Instrumento que detalle lo siguiente: comunidad por Facilitador, cantidad de niños apadrinados, No. de familias por comunidad y fecha inició el apadrinamiento.	24/02/2008	09-03-2008

Preparado por: Jorge López
Fecha: 20-02-2008
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 21-02-2008

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

Documentos a revisar durante la auditoria operativa

Documentación o información del Proyecto	Fecha Recibido	Fecha Devuelto
Instrumento que detalle: niños por comunidad y niños con las siguientes edades; 0-3; 4-6; 7-9; 10-12; 13-15 y mayor de 16 años	24/02/2008	09-03-2008
Lista de miembros de comités locales por comunidad, junta directiva, comisión de vigilancia y otras comisiones conformadas	09-03-2008	12-03-2008
Libro de actas de junta directiva y asambleas generales	09-03-2008	12-03-2008
Libro de actas de comisión de vigilancia	09-03-2008	12-03-2008
Lista de beneficios por cada proyecto entregado por cada año fiscal.	24/02/2008	09-03-2008

PREPARADO POR: **Jorge López** FECHA: 12/03/08
 REVISADO POR: **Jehu Yanes** FECHA: 13-03-08

PAPEL DE TRABAJO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

PROYECTO: EL PROGRESO FELIZ

REF	NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	SALARIO	REF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Maribel Sales Pérez	Directora	3,000.00		√	√	√	√	√	√	√	X1	√	√	√	X3	√	√
2	Juan Saenz Perejil	Contador	2,500.00	A	√	√	√	√	√	√	√	X1	√	X2	√	X3	√	√
3	Javier Matute Enriquez	Asistente Administrativo	2,200.00		√	√	√	√	√	√	√	X1	√	√	√	X3	√	√
4	Juan Luis Guerra Ochoa	Coordinador de apadrin.	1,900.00	B	√	√	√	√	√	√	√	X1	√	X2	√	X3	√	√
5	Rosalío Beteta Pérez	Facilitador de desarrollo	1,800.00	C	√	√	√	√	√	√	√	X1	√	X2	√	X3	√	n/a
6	Juana Morales Xoyon	Facilitador de desarrollo	1,800.00		√	√	√	√	√	√	√	X1	√	√	√	X3	√	n/a
7	Ingrid Acuña Fuentes	Facilitador de desarrollo	1,800.00	D	√	√	√	√	√	√	√	X1	√	X2	√	X3	√	n/a
8	Blanca Ajvix Maldonado	Facilitador de desarrollo	1,800.00		√	√	√	√	√	√	√	X1	√	√	√	X3	√	n/a
9	Karen Solis Cifuentes	Facilitador de desarrollo	1,800.00	E	√	√	√	√	√	√	√	X1	√	X2	√	X3	√	n/a
10	Estuardo Chay Gonzalez	Facilitador de desarrollo	1,800.00		√	√	√	√	√	√	√	X1	√	√	√	X3	√	n/a

- 1 El salario corresponde a lo autorizado
 - 2 Existe contrato de trabajo
 - 3 Plan de desarrollo profesional dentro del expediente
 - 4 Políticas firmadas y actualizadas
 - 5 Carta de confirmación de nuevos empleados
 - 6 El empleado está registrado en el Libro de Salarios
 - 7 Descripción del puesto en el archivo
 - 8 Recibió la persona una orientación durante los primeros 6 meses en este puesto
 - 9 La descripción del puesto de cada persona está relacionada directamente con sus responsabilidades y deberes en su posición (pertinente o lejano)
 - 10 Ha participado la persona en cualquier capacitación durante el período que se revisa
 - 11 Hay en archivo una evaluación reciente de desempeño
 - 12 Se llenaron correctamente los datos en las planillas del IGSS
 - 13 Antecedentes penales y policíacos. Cedula de vecindad. Licencia de conducir.
 - 14 Respuesta a la última auditoria practicada a la asociación
- VER REFERENCIAS EN ANEXO ADJUNTO A ESTE PAPEL DE TRABAJO.

X1 a X5 Ver referencia en Anexo a PT No. 2
 Página 2.
 X Prueba no satisfactoria
 √ Prueba Satisfactoria
 n/a No aplica

Hecho por: Jorge López
Fecha: 12-03-2008
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 13-03-2008

PAPEL DE TRABAJO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO a PT No. 02

A. Juan Saenz Perejil (contador)

Este empleado ingresó hace un mes y 22 días a laborar.

A la fecha no ha recibido ninguna inducción al puesto. Tampoco tiene carta de confirmación de parte de junta directiva. Informó que al cumplir los dos meses de prueba le van a dar la bienvenida por escrito. Este empleado sustituye a Juan Macario Alvarez Zutuul, quien era el contador y renunció por conseguir un nuevo trabajo según su carta de renuncia. El expediente de este ex empleado no se localizó en los archivos de la Asociación. Los libros de contabilidad están operados al 31 de marzo 2007 (1 año de atraso).

B. Juan Luis Guerra Ochoa (Coordinador de apadrinamiento)

Este empleado tiene tres meses de haber ingresado a la Asociación.

No recibió ninguna inducción en los primeros dos meses de inicio de su trabajo.

Este empleado está sustituyendo a Beatriz Aguilar Batres, quien fue despedida por junta directiva por reorganización. No se localizó el expediente de esta ex empleada.

C. Rosalío Beteta Pérez (Facilitador de desarrollo)

Este empleado tiene un mes de iniciar a laborar en la Asociación.

No ha recibido ninguna inducción desde que inicio a laborar.

Este empleado está sustituyendo a Rosario Nájera Rosales, quien renunció por inconformidad con las políticas de la asociación, según lo manifiesta en su carta de renuncia.

D. Ingrid Acuña Fuentes (Facilitador de desarrollo)

Esta empleada tiene dos meses y medio de iniciar a laborar en la Asociación.

No ha recibido ninguna inducción a la fecha de esta auditoría.

Está sustituyendo a Mario Juárez Venancio, quien renunció por no compartir con las políticas de la Asociación, según su carta de renuncia.

E. Karen Solis Cifuentes (Facilitador de desarrollo)

Esta empleada tiene dos meses de haber iniciado a laborar en la Asociación.

No ha recibido ninguna inducción.

Hecho por: Jorge López
Fecha: 12-03-2008
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 13-03-2008

PAPEL DE TRABAJO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO a PT No. 02

Está sustituyendo a Aura Lima Arroyo, quien renunció por no compartir la filosofía de la organización según lo indica en su carta de renuncia.

CRUCE DE REFERENCIA AL PT No. 2

X1= El 100 % (10 de 10) de los empleados de reciente ingreso no reciben un proceso de inducción.

X2= El 50 % (5 de 10) del personal administrativo no se le brindó ninguna capacitación durante el período auditado. No obstante que dentro del presupuesto aparece un fondo para este rubro.

X3= El 100 % (10 de 10) de los empleados se verificó al revisar las planillas del IGSS que no se agrega el número de afiliación al IGSS.

X4= Existe Alta rotación de personal que ocupa el puesto de facilitador integral.

Se observa que la rotación en los facilitadores es alta, debido a que de siete (tomando en cuenta al coordinador de patrocinio) hay cuatro que son de reciente ingreso. La justificación para el retiro de los ex empleados no es aceptable para la imagen de la asociación. Lo anterior tomando en cuenta que la rotación en el área administrativa también es alta. Ver en página 1 de este anexo, literal C a la E..

X5= Al tratar de revisar los expedientes de algunos empleados que ya no laboran para la Asociación se verificó que el expediente no se encuentra resguardado en la sede de la Asociación. La directora informó que se le entregan al personal a medida que se van retirando de la organización. Ver en página 1 de este anexo, literal A y B.

X5 A= Los libros de contabilidad están operados al 31 de marzo 2007. El contador tiene un mes y 22 días de haber iniciado labores en la Asociación (1 año de atraso). Ver en página 1 de este anexo literal A.

AREA DE APADRINAMIENTO

Preparado por: Jorge López
 Revisado por: Jehu Yanes

Fecha: 10/03/08
 Fecha: 11/03/08

Proyecto: El Progreso Feliz

No.	NOMBRE DEL NIÑO	No. NIÑO											OBSERVACIONES
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	Joel Camey Velasquez	290	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	X6= La lista de beneficios no describe el 100 % entregado a los niños
2	Jorge Perez Sijtj	300	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	El listado está operado al 31-12-06.
3	Pedro Villacorta Aleman	352	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	VER PT No. 7 OBSERVACION No. 4
4	Patricia Saltamontes Lopez	354	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	
5	Sandra Veronica Aristides Veras	355	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	X7= Sólo el 50 % de los niños han sido chequeados por la enfermera.
6	Claudia Molina Carias	360	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	Este extremo se verificó al revisar el 100 % de los expedientes.
7	Abner Delgado Morataya	375	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	VER PT No. 7 OBSERVACION No. 2
8	Enma Rosales Saguil	377	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	VER CUESTIONARIO No. 3 pregunta No. 5 a la 7.
9	Karina Miranda Trujillo	380	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	X8= Esta niña apadrinada, recibió de su padrino Q.2,000.00 para que le comprara una cama, una bicicleta y ropa. La directora decidió comprar lámina para mejorar el techo de la asociación. La directora envió la carta de agradecimiento al padrino, aunque no le indicó que el dinero
10	Adela Sagastume Gutierrez	390	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	
11	Ricardo Pocasangre Alegre	395	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	no se utilizó para lo que se recibió.
12	Alba Gonzalez Castillo	400	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	X8	
13	Mirna Hernández Velasquez	450	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	no se utilizó para lo que se recibió.
14	Julio Morales Ayapan	490	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	VER PT No. 7 OBSERVACION No. 10.3
15	Daniela Queche Pocasangre	500	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	
16	Marlin Diaz Soto	525	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	√ = Prueba realizada satisfactoriamente
17	Alejandro Lopez alvizurez	600	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	X = Prueba no realizada satisfactoriamente
18	Silvia Fuentes Castillo	800	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	
19	Ruth Manchame Torres	1000	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	
20	Juan Bracamonte Gutierrez	1500	√	X6	√	X7	√	√	√	√	√	√	

Simbología de las afirmaciones:

- A= Fotocopia de la partida de Nacimiento
- B= Lista de Beneficios Recibidos
- C= Papeletas de correspondencia
- D= Información del Estado de Salud
- E= Copia del informe de progreso anual -APR-
- F= Informes de monitoreo
- G= Informe de fallecimientos
- H= Ficha familiar
- I = Evidencia de los censos anuales
- J = Informes de regalos en especie o efectivo

CONCLUSIÓN:

- X9** Al revisar los expedientes se verificó que los niños en edad escolar no están asistiendo a la escuela. Por lo que se revisó el 100 % y se confirmó que el 2 % de los niños patrocinados no estudia. Solo los primeros 5 meses asistieron a la escuela.
- VER PT No. 7 OBSERVACION No. 1
 VIENE DEL CUESTIONARIO No. 3 PREGUNTA No. 5
- X10** Se observaron informes a junta directiva por parte del coordinador de apadrinamiento. Esta persona realiza un plan semanal, pero al revisarlo, se observó que no concuerda con su informe mensual. Informó que atiende las prioridades del día y le brinda apoyo a los facilitadores cuando se lo solicitan.
- VER PT No. 7 OBSERVACION No. 3
 VIENE DEL CUESTIONARIO No. 3 PREGUNTA No. 8

Preparado por: Jorge López

Fecha: 17-03-2008

Revisado por: Jehu Yanes

Fecha: 18-03-2008

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

AREA EXAMINADA: GASTOS POR PROGRAMAS EJECUTADOS
PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

DESCRIPCION	SI/NO	OBSERVACIONES
La clasificación de los gastos es correcta	SI	
Los registros en la contabilidad, coinciden con la documentación de respaldo.	SI	
La documentación es adecuada y consiste en facturas autorizadas por la SAT	SI	
Las facturas son revisadas previo al pago para verificar su exactitud aritmética	SI	Esto lo hace el asistente administrativo.
Las facturas fueron canceladas con la palabra "PAGADO CON CHEQUE No. "	SI	
En las compras mayores a Q.1,000.00 se hacen como mínimo tres cotizaciones	NO	El contador reparó dos motos de la asociación con un costo de Q.21,000.00 y no realizó las tres cotizaciones que exige el manual financiero. VER P.T. No. 6.
El monto de los gastos más significativos, coincide con el monto asignado en el presupuesto y contabilidad	SI	
Por obras mayores a Q.25,000.00 se realizan contratos, fianzas o convenios	SI	
Se realizaron compras al crédito, por las que se tengan cuentas pendientes de pago	NO	No hay cuentas pendientes de pago al 31-12-07.
Cada cheque emitido cuenta con dos firmas de las cuatro que hay registradas en el banco.	SI	Se verificó que tiene firma registrada, el representante legal, tesorero y el vocal I de junta directiva. También tiene firma la directora de la asociación.
Junta directiva fue electa en asamblea general	NO	Excepto el actual secretario, fue electo a criterio de la J.D. y no en asamblea general.

RESUMEN

- El contador utilizó Q.21,000.00 para reparar dos motos de la asociación, sin efectuar las tres cotizaciones que requiere el manual financiero. **VER P.T. No. 6.**
- Al examinar el libro de actas de reuniones ordinarias de junta directiva, se verificó que el actual secretario de J.D. fue nombrado por ellos mismos y no en asamblea general. El anterior secretario renunció a su cargo, según se lee en libro de actas de las reuniones ordinarias de la junta.

Preparado por: Jorge López

Fecha: 17-03-2008

Revisado por: Jehu Yanes

Fecha: 18-03-2008

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

AREA EXAMINADA: PROGRAMA DE VIVIENDAS CONSTRUIDAS
PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

DESCRIPCION	SI/NO	OBSERVACIONES
¿Junta directiva implementó controles para la distribución de los beneficios ?	SI	Acta No. 38-2006 del 30-11-2006.
¿El personal administrativo cumplió las instrucciones de junta directiva para la selección de los beneficiarios?	NO	La directora cambió a tres beneficiarios según criterio personal. Estas familias cuentan con vivienda formal.
¿Junta directiva informó a la entidad donante del cambio de beneficiarios?	NO	Junta directiva se enteró después de la entrega de las viviendas. La comisión de vigilancia no fiscalizó los bienes entregados.
¿Existen actas de entrega de las viviendas?	SI	
¿Se elaboraron estudios socioeconómicos previo a la selección de las familias?	SI	Excepto con las tres familias que la directora seleccionó a su criterio.
¿Las familias beneficiadas con una vivienda, son de extrema pobreza?	SI	Excepto con las tres familias que la directora seleccionó a su criterio.
¿Se realizó algún cobro a las familias que recibieron vivienda u otro beneficio?	SI	Se revisaron los recibos de caja y hay evidencia de haber cobrado Q.50.00 por 1500 pilas entregadas.
¿Las familias beneficiadas con vivienda, cuentan con terreno propio?	SI	Siete familias, recibieron herencia de sus padres un terreno. Las tres familias restantes, si contaban con terreno propio.
¿La directora de la asociación, cumplió con enviar a la entidad donante, informes trimestrales sobre todos los logros alcanzados durante dicho trimestre?	SI	Indica que se cumplió con la meta de regalar 1500 pilas. No obstante sin ninguna autorización la directora cobró Q.50.00 por cada pila entregada. El fondo está contabilizado
¿Se tienen programas de capacitación para junta directiva, comisión de vigilancia y comités locales?	SI	
¿El nombramiento del representante legal, está vigente?	SI	
¿Los miembros de la comisión de vigilancia, son parte de la junta directiva y cumplen sus funciones?	NO	No son parte de la J.D. Tienen seis meses de no reunirse, según libro de actas de esta comisión.
RESUMEN		
<ul style="list-style-type: none"> - Durante el período revisado se construyeron 5 viviendas, con un costo de Q.10,000.00 cada una. Tres de los beneficiarios, no aparecen en el listado original. La directora decidió cambiar a las familias beneficiadas, sin autorización de junta directiva. Los tres nuevos beneficiarios ya contaban con vivienda formal, según visita realizada a la comunidad. - Se verificó que el cobro de las pilas está contabilizado, aunque junta directiva no autorizó y la entidad donante no permite cobro alguno a las familias apadrinadas. 		

Preparado por: Jorge López
Fecha: 17-03-2008
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 18-03-2008

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

AREA EXAMINADA: PROGRAMA DE BECAS ESCOLARES
PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

DESCRIPCION	SI/NO	OBSERVACIONES
Lista de becados por comunidad	SI	
Reglamento de becas	SI	
Hay mas de una beca otorgada por familia	SI	
Hay hermanos de niños apadrinados becados	SI	Se otorgó beca a un niño no patrocinado. Familia en extrema pobreza
Hay mas de dos niños becados sin ninguna relación de apadrinamiento	NO	
Hay punto de acta sobre criterios para selección de niños becados	SI	Acta No. 39-2006 del 10 de diciembre del 2006.
Existe el comité de becas	SI	
Se cumple con lo establecido en el reglamento de becas y/o política.	NO	El contador utilizó Q.21,000.00 del fondo de becas escolares, para reparar dos motos, sin autorización de junta directiva. VER PT No. 4.
Están las planillas de pago de becas	NO	Solo por 5 meses, en el caso de 20 niños
Hay un punto de acta sobre los criterios de montos y su respectiva distribución	SI	Acta No. 39-2006 del 10 de diciembre del 2006.

RESUMEN

Se beneficiaron a 1000 niños con beca escolar. Cada mes se le entregó a cada alumno Q.150.00. 20 niños únicamente estudiaron 5 meses. El dinero de los 7 meses restantes fue utilizado por el contador en reparar dos motos de la asociación. Junta directiva desconocía el origen del dinero. En acta No. 45-2007 del 25-12-07, se lee que se le llamó la atención al contador por esta transacción. El contador no cotizó el servicio adquirido. El monto de los 7 meses no pagados asciende a Q. 21,000.00. **VER PT No. 4**

Preparado por: Jorge López
Fecha: 17-03-2008
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 18-03-2008

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

AREA EXAMINADA: PROGRAMA DE BECAS ESCOLARES
PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

DESCRIPCION	SI/NO	OBSERVACIONES
Lista de becados por comunidad	SI	
Reglamento de becas	SI	
Hay mas de una beca otorgada por familia	SI	
Hay hermanos de niños apadrinados becados	SI	Se otorgó beca a un niño no patrocinado. Familia en extrema pobreza
Hay mas de dos niños becados sin ninguna relación de apadrinamiento	NO	
Hay punto de acta sobre criterios para selección de niños becados	SI	Acta No. 39-2006 del 10 de diciembre del 2006.
Existe el comité de becas	SI	
Se cumple con lo establecido en el reglamento de becas y/o política.	NO	El contador utilizó Q.21,000.00 del fondo de becas escolares, para reparar dos motos, sin autorización de junta directiva. VER PT No. 4.
Están las planillas de pago de becas	NO	Solo por 5 meses, en el caso de 20 niños
Hay un punto de acta sobre los criterios de montos y su respectiva distribución	SI	Acta No. 39-2006 del 10 de diciembre del 2006.

RESUMEN

Se beneficiaron a 1000 niños con beca escolar. Cada mes se le entregó a cada alumno Q.150.00. 20 niños únicamente estudiaron 5 meses. El dinero de los 7 meses restantes fue utilizado por el contador en reparar dos motos de la asociación. Junta directiva desconocía el origen del dinero. En acta No. 45-2007 del 25-12-07, se lee que se le llamó la atención al contador por esta transacción. El contador no cotizó el servicio adquirido. El monto de los 7 meses no pagados asciende a Q. 21,000.00. **VER PT No. 4**

Preparado por: Jorge López
Fecha: 09-03-08
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 10-03-08

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: DIRECTORA DE LA ASOCIACION: MARIBEL SALES
PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

1.- ¿Cuáles son las funciones más importantes de su puesto?

1. Superviso los planes semanales de cada empleado
2. Hago un informe mensual para junta directiva
3. Hago un informe mensual para la entidad donante
4. Visito familias que tienen casos muy complicados de salud.
5. Monitoreo selectivamente algunos beneficios que se entregan a las familias
6. Estoy presente en las reuniones ordinarias y extraordinarias de junta directiva y en las asambleas generales.

2.- ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Seis facilitadores, un coordinador de apadrinamiento, un contador y un asistente administrativo.

3.- ¿Cuál es el método o estrategia para realizar supervisión a las funciones de cada uno de los puestos?

Cuando llego a las comunidades, coordino con el facilitador encargado de dicha comunidad para que me acompañe y luego de visitar la familia que yo tengo que visitar, lo acompañó a él en el cumplimiento de su agenda. De esa forma, supervisó las funciones de cada uno del personal administrativo.

4.- ¿Quién es la persona encargada del resguardo de los expedientes del personal administrativo?

Los he resguardado yo, aunque próximamente delegaré esta función en el asistente administrativo.

5.- ¿Los expedientes del personal que deja de laborar en la asociación, se les devuelve al personal en mención, cuál es la razón de dicha devolución?

Como ya no laboran para nosotros, entonces les devolvemos todo lo que les pertenece, entre ello, su file de personal. Otra razón es por el espacio.

**MISIÓN GLOBAL
AUDITORÍA INTEGRADA -OPERACIONES**

CUESTIONARIO 1

Preparado por: Jorge López
Fecha: 09-03-08
Revisado por: Jehú Yanes
Fecha: 10-03-08

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: DIRECTORA DE LA ASOCIACIÓN: MARIBEL SALES
PERÍODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

6.- ¿Existe rotación de Personal administrativo?

La rotación es alta en el área de facilitadores. La razón de que ellos se vayan es por superación personal, según indican en su carta de renuncia.

Lugar y fecha de entrevista: San Raymundo, 09 de marzo de 2008

Firma de la entrevistada:

Maribel Sales

Preparado por: Jorge López

Fecha: 09-03-08

Revisado por: Jehu Yanes

Fecha: 10-03-08

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: ASISTENTE ADMINISTRATIVO: JAVIER MATUTE
PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

1.- ¿En qué fecha ingresó usted a la asociación?

Tengo 6 meses de haber ingresado a la asociación.

2.- ¿Archiva usted el programa de inducción para el personal de reciente ingreso?

No tenemos documentado dicho proceso. Lo que se hace es que la directora en mi caso, me compartió las funciones que tenía que realizar. En el caso de los facilitadores, el procedimiento es que los compañeros de reciente ingreso, acompañan a dos compañeros antiguos cuando ellos salen a sus comunidades. El compañero antiguo le explica las funciones que él o ella debe realizar.

3.- ¿Quién se encarga de llenar y presentar las planillas del IGSS?

Esa es mi función. Yo las lleno y las llevo al IGSS no más tarde del 20 de cada mes.

4.- ¿Se llenan todas las casillas en los formularios de las planillas del IGSS?

El número de afiliación al IGSS de cada empleado, no lo estoy agregando debido a que no les he solicitado el carné a los compañeros antiguos y a los de reciente ingreso no les he tramitado su número ante dicha institución.

5.- ¿Quién es la persona encargada del resguardo de los expedientes del personal administrativo?

Es la directora. Los resguarda en un archivo de metal con llave.

6.- ¿Existe un archivo separado para el resguardo de los expedientes que ya no laboran para la asociación?

No se tiene un archivo, ya que a los empleados retirados de la asociación, se les entrega todo su expediente al momento de dejar de laborar en este proyecto.

7.- ¿Hay personal administrativo de reciente ingreso?

Si. El rango de los facilitadores oscila entre un mes y seis meses de laborar en la asociación.

**MISIÓN GLOBAL
AUDITORÍA INTEGRADA -- OPERACIONES**

CUESTIONARIO 2

**Preparado por: Jorge López
Fecha: 09-03-08
Revisado por: Jehú Yanes
Fecha: 10-03-08**

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

**ENTREVISTA A: ASISTENTE ADMINISTRATIVO: JAVIER MATUTE
PERÍODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

Lugar y fecha de entrevista: San Raymundo, 09 de marzo de 2008

Firma del entrevistado:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Javier Matute', is written over a horizontal line.

Preparado por: Jorge López
Fecha: 09-03-08
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 10-03-08

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: COORDINADOR DE APADRINAMIENTO:
JUAN LUIS GUERRA OCHOA

PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

1.- ¿En qué documento se puede observar los beneficios entregados a los niños?

Se podría ver en la lista de beneficios que contiene el expediente de cada niño, pero éste no se encuentra al día. Los beneficios entregados este año, no se han registrado en dicho control, por falta de tiempo.

2.- ¿Cuántos niños apadrina la asociación?

Tres mil niños

3.- ¿Cuántos niños tienen en edad escolar?

Hay en edad escolar 1000 niños. Desde primaria hasta diversificado.

4.- ¿Cómo se aseguran que todos los niños estudian?

Porque junta directiva les entrega un subsidio mensual a los padres de familia para apoyarlos en el gasto de colegiatura e inscripción. Cada mes, los padres o encargados de los beneficiados con beca escolar, pasan a firmar de recibido la planilla respectiva a la sede del PDA. En el caso de la inscripción firman la planilla al momento de recibir el monto de la inscripción.

5.- ¿Cuántos niños reciben el subsidio en este año escolar?

Únicamente lo reciben 980 niños. El resto, que serían 20, no están estudiando, debido a que ayudan a los padres de familia en el trabajo agrícola, en el caso de los niños y en el caso de las niñas, ayudan a las madres en el que hacer de la casa.

VER X9 EN PT No. 3.

6.- ¿Tiene presupuesto para hacer el pago de becas mensual?

Si, tenemos presupuestado Q.150.00 mensuales para cada niño. El dinero no utilizado, la junta directiva lo utiliza para otros programas.

Preparado por: Jorge López
Fecha: 09-03-08
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 10-03-08

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: COORDINADOR DE APADRINAMIENTO:
JUAN LUIS GUERRA OCHOA

PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

7.- ¿Cuántos enfermeros tiene la asociación para efectuar los chequeos médicos?

Se tiene únicamente una enfermera, bajo el concepto de honorarios. Es decir, nos entrega factura mensualmente por el pago que recibe.

8.- ¿Cómo se asegura que se realizan los chequeos médicos anuales a cada niño apadrinado?

Se le llena una ficha de evaluación médica a cada niño por parte de los enfermeros. Esta ficha, se adjunta al expediente de cada niño.

9.- ¿Qué documento les falta a los expedientes de los niños apadrinados?

La ficha médica al 50 % de los expedientes, ya que la enfermera únicamente lleva revisados el 50 % de los niños apadrinados. Cada semana ella me entrega la ficha de salud y yo las adjunto al expediente.

10.- ¿Quién le monitorea y aprueba su plan semanal de actividades?

Debiera ser la directora de la asociación, pero no lo hace, porque yo atiendo las necesidades urgentes de los facilitadores y cuando me solicitan apoyo, porque están atrasados en algún requerimiento, toma de fotos, por ejemplo, entonces yo me voy con ellos a las comunidades. Estas actividades no están detalladas en mi plan semanal.

11.- ¿En qué documento se puede observar sus actividades realizadas durante el mes?

Yo le informé por escrito a junta directiva, a través de la directora, cada mes. Mi informe mensual, no concuerda con el plan semanal, debido a que tengo que atender las solicitudes urgentes de los facilitadores. **VER X10 EN PT No. 3.**

Preparado por: Jorge López

Fecha: 09-03-08

Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 10-03-08

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: COORDINADOR DE APADRINAMIENTO:
JUAN LUIS GUERRA OCHOA

PERÍODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Lugar y fecha de entrevista: San Raymundo, 09 de marzo de 2008

Firma del entrevistado:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Luis Guerra Ochoa', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Preparado por: Jorge López
Fecha: 09-03-08
Revisado por: Jehu Yanes
Fecha: 10-03-08

ASOCIACION DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: FACILITADORES DE DESARROLLO:
JUANA MORALES Y BLANCA AJVIX

PERIODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

1.- ¿Cuántos facilitadores hay laborando en la asociación?

Somos seis en total.

2.- ¿Están estudiando alguna carrera universitaria?

No, debido a que en este trabajo de desarrollo, el tiempo no alcanza. En ocasiones salimos a las 7 de la noche de las comunidades y trabajamos fines de semana. Este tiempo nos lo repone junta directiva posteriormente.

3.- ¿Cuál es su horario de trabajo?

Según contrato de trabajo de ocho de la mañana a cinco de la tarde, pero realmente salimos mucho después.

4.- ¿Cuántos niños tienen a su cargo cada uno?

Hasta quinientos niños cada uno. Esta es una norma de la entidad donante.

5.- ¿Cuántas comunidades cubre cada uno?

Tenemos asignadas 2 comunidades cada uno. En las dos comunidades se hace el total de los 500 niños.

6.- ¿Cuándo realizan su plan semanal de visitas, coordinan con el coordinador de apadrinamiento?

No. El hace su plan independientemente del de nosotros los facilitadores.

7.- ¿Cuántos facilitadores tienen menos de seis meses de haber iniciado a laborar para la asociación?

Tres hemos iniciado hace 5 meses, dos llevan 8 meses y uno tiene un año exacto de haber iniciado en la asociación.

Preparado por: Jorge López
Fecha: 09-03-08
Revisado por: Jehú Yanes
Fecha: 10-03-08

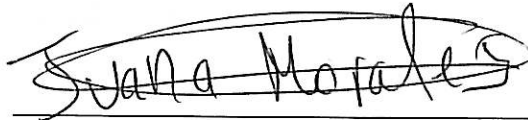
ASOCIACIÓN DE DESARROLLO NO LUCRATIVA EL PROGRESO FELIZ

ENTREVISTA A: FACILITADORES DE DESARROLLO:
JUANA MORALES Y BLANCA AJVIX

PERÍODO REVISADO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Lugar y fecha de entrevista: San Raymundo, 09 de marzo de 2008

Firma de la entrevistada:

Handwritten signature of Juana Morales, written in black ink and underlined.

Firma de la entrevistada:

Handwritten signature of Blanca Ajvix, written in black ink and underlined.

PAPEL DE TRABAJO No. 7

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

ÁREA DE APADRINAMIENTO

OBSERVACIÓN No. 01

REF. PT No. 3. X9

De los niños en edad escolar, 98 % asisten a la escuela.

CAUSA

Ayudan a trabajar a sus padres, en la época de corte de café, por lo que emigran de la comunidad.

RIESGO

La entidad donante (Misión Global), podría recortar el apoyo financiero, si junta directiva de la Asociación no implementa estrategias, que aseguren que los niños asistan a la escuela.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Aceptamos la observación y hablaremos con los padres de los niños apadrinados, con el fin de que comprendan que la educación es un derecho de los niños. Asimismo se les buscará a los padres otra fuente de ingreso, para evitar que emigren cada año.

RECOMENDACIÓN

Conforme manual de apadrinamiento otorgado por la entidad donante, es necesario que el 100 % de niños en edad escolar asistan a la escuela, por lo que junta directiva del proyecto debe implementar las estrategias adecuadas para asegurar que se cumpla con este requerimiento de Misión Global.

OBSERVACIÓN No. 2

REF. PT No. 3. X7

De los niños apadrinados, 50 % han sido chequeados por un profesional de la salud.

CAUSA

La distancia entre cada comunidad apoyada con el programa de apadrinamiento, la falta de un medio de transporte adecuado, y el bajo honorario que reciben los profesionales de la salud, hacen que se dificulte la contratación de un médico o enfermera para los chequeos respectivos.

PAPEL DE TRABAJO No. 7

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

**NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ
RIESGO**

La tasa de mortalidad infantil, en las comunidades apoyadas por la Asociación, podría disminuirse si las enfermedades fueran detectadas y tratadas a tiempo.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se coordinará con la entidad donante, a efecto nos puedan proporcionar un vehículo, para que el profesional de la salud, visite cada comunidad. Así también se le solicitará un incremento en el presupuesto para el pago de dicho profesional.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe velar, porque a la mayor brevedad posible, la enfermera examine al 100 % de los niños apadrinados.

OBSERVACIÓN No. 3

REF. PT No. 3. X10

El coordinador de apadrinamiento, realiza un plan semanal de actividades, pero las visitas que realiza a las familias, las hace porque los facilitadores le piden apoyo, por lo cual su plan no se cumple.

CAUSA

Falta de comunicación entre el coordinador de apadrinamiento y el personal operativo.

RIESGO

El coordinador de apadrinamiento, no cumple con sus funciones en la oficina, porque viaja a las comunidades con cada facilitador.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se solicitará al coordinador de apadrinamiento, que coordine su plan semanal con los facilitadores, a efecto las visitas a las comunidades sean aprovechadas por las dos personas.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe velar porque el coordinador de apadrinamiento, cumpla con su plan semanal. Este se sugiere esté coordinado con los facilitadores para que no haya necesidad de improvisar en el transcurso de la semana.

PAPEL DE TRABAJO No. 7

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

OBSERVACIÓN No. 4

REF. PT No. 3. X6

La lista de beneficios en los expedientes de cada niño, no describe el 100 % de los beneficios entregados a los niños apadrinados. Este listado se encuentra operado al 31-12-06.

CAUSA

La alta rotación del personal de facilitadores, hace que no se mantenga operado al día este listado.

RIESGO

Con los controles auxiliares atrasados, se imposibilita demostrar a terceras personas (padrinos, entidad donante, auditoría interna) que lo requieran, que los niños han recibido los beneficios presupuestados.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

La Asociación con fondos propios, contratará a una persona temporalmente, para que llene este listado en cada expediente de los niños apadrinados.

RECOMENDACIÓN

El coordinador de apadrinamiento, debe instruir a los facilitadores para que el 100 % de expedientes, cuenten con el listado en mención debidamente actualizado.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

OBSERVACIÓN No. 5

REF. PT No. 2. X4

Existe alta rotación de personal que ocupa el puesto de “facilitador integral”

CAUSA

No hay un horario de salida de la oficina, se trabajan los fines de semana y el salario es un mínimo porcentaje arriba del mínimo.

RIESGO

No se cumple con los estándar de apadrinamiento, los expedientes de los niños carecen de la documentación respectiva y se debe devolver al final del año a la entidad donante, el dinero no utilizado en salarios de los facilitadores.

PAPEL DE TRABAJO No. 7

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Solicitaremos a la entidad que nos dona los fondos para el mantenimiento de nuestra estructura organizacional, que nos incremente el presupuesto, para poder tener salarios competitivos para este tipo de trabajo comunitario.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe implementar las estrategias que mejoren el clima organizacional de la Asociación, de tal forma que la rotación del personal se reduzca en la medida de lo posible.

OBSERVACIÓN No. 6

REF. PT No. 2. X5

El personal que se retira de la Asociación, se lleva toda su papelería (expediente de recursos humanos)

RECOMENDACIÓN

La directora debe girar sus instrucciones al asistente administrativo y contador de la Asociación, para asegurar que los expedientes del personal, que ha dejado de laborar, se resguarden en un archivo especial dentro de la Asociación.

CAUSA

Desconocimiento de la directora.

RIESGO

Al momento que terceras personas requieran referencias del ex empleado, la Asociación no tendrá fuente para consultar la conducta del ex empleado, así tampoco podrá comprobar los pagos de sus prestaciones laborales.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Agradecemos la recomendación, se implementará de inmediato.

OBSERVACIÓN No. 7

REF. PT No. 2. X3

Cuando se paga el IGSS, no se le anota el número de afiliación de los empleados.

CAUSA

Falta de supervisión al asistente administrativo por parte de la directora.

PAPEL DE TRABAJO No. 7

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

RIESGO

En el IGSS no le pueden abonar el pago de la cuota laboral al empleado, por desconocer el número de afiliación. Al momento de jubilarse estos pagos, no son tomados en cuenta por no aparecer en la cuenta corriente que lleva el IGSS a cada afiliado.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se nombrará al tesorero de junta directiva, para que sea él, el que revise que la planilla del IGSS mensual, se le llenen todas sus casillas.

RECOMENDACIÓN

Que el asistente administrativo como encargado de llenar las planillas del IGSS, llene todas y cada una de las casillas y líneas que la planilla en mención le requiere. La atención a la presente recomendación le evitará problemas innecesarios al personal administrativo al momento de requerir los servicios del seguro social del país.

OBSERVACIÓN No. 8

REF. PT No. 2. X2

Al personal administrativo, no se le brindó ninguna capacitación durante el período auditado. Dentro del presupuesto aparece un fondo para este rubro.

CAUSA

Ausencia de programas anuales de capacitación.

RIESGO

No se desarrollan nuevas competencias en el personal, por consiguiente, la calidad del trabajo se podría ver afectada

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

En el presente ejercicio fiscal, coordinaremos con la entidad donante, a efecto se pueda brindar las capacitaciones respectivas, en cada puesto de trabajo.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe aprovechar los recursos presupuestados para capacitar a su personal administrativo logrando de esa manera mayor eficacia y eficiencia en el alcance de las metas de la Asociación.

PAPEL DE TRABAJO No. 7

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

OBSERVACIÓN No. 9

REF. PT No. 2. X1

No se les brinda un proceso de inducción a los nuevos empleados.

CAUSA

La urgencia de cumplir con los compromisos adquiridos ante la entidad donante, hace que el personal de reciente ingreso, sea llevado al campo el mismo día en que inician labores con la Asociación.

RIESGO

El riesgo de error e ineficiencia, se incrementan.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Junta directiva con la directora, están en el proceso de elaboración del manual de inducción recomendado por la auditoría operativa.

RECOMENDACIÓN

Que la directora de la Asociación, realice un manual que sirva de guía para capacitar a los empleados de reciente ingreso en el puesto que desempeñaran.

ÁREA FINANCIERA

OBSERVACIÓN No. 10

Al examinar los expedientes de los niños beneficiados con beca e inscripción escolar, se determinó lo siguiente:

1. Se beneficiaron a 1000 niños con beca escolar. Cada mes se le entregó a cada alumno Q.150.00. 20 niños únicamente estudiaron 5 meses. El dinero de los 7 meses restantes fue utilizado por el contador en reparar dos motos de la Asociación. Junta directiva desconocía el origen del dinero. En acta No. 45-2007 del 25-12-07, se lee que se le llamó la atención al contador por esta transacción. El contador no cotizó el servicio adquirido. El monto de los 7 meses no pagados asciende a Q. 21,000.00. **REF. PT. No. 6**
2. Durante el período revisado se construyeron 5 viviendas, con un costo de Q.10,000.00 cada una. Tres de los beneficiarios, no aparecen en el listado original. La directora decidió cambiar a las familias beneficiadas, sin

PAPEL DE TRABAJO No. 7

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

autorización de junta directiva. Los tres nuevos beneficiarios ya contaban con vivienda formal, según visita realizada a la comunidad. **REF. PT. No. 5**

3. Una niña apadrinada, recibió de su padrino, Q.2,000.00 para que se le comprará una cama, una bicicleta y ropa. La directora decidió mejorar el techo de la Asociación, con dicho fondo. El niño agradeció a su padrino el regalo, no obstante nunca recibió el beneficio. **REF. PT. No. 3 X8**

4. Los libros de contabilidad están operados al 31 de marzo 2007. El contador tiene un mes y 22 días de haber iniciado labores en la Asociación (1 año de atraso). **REF. ANEXO PT. No. 2 X5 A**

CAUSA

Falta de control interno adecuado en el área financiera de la Asociación.

RIESGO

Existe el riesgo de malversación de fondos, por parte del contador, al no existir una adecuada distribución de funciones entre él y el asistente administrativo; que no se cumplan con los compromisos adquiridos; y que se incurra en sanciones por parte de la administración tributaria.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Analizaremos la descripción de funciones del contador y del asistente administrativo, para distribuir las funciones entre ambos, a efecto disminuya el riesgo de malversar fondos y de incumplimientos, tanto para con el donante como para con la administración tributaria.

RECOMENDACIÓN

1. Junta directiva debe fortalecer el control interno en el área de efectivo, a efecto de prevenir malversación o jineteo de fondos. Asimismo debe analizar el gasto realizado por el contador general, y si corresponde debe solicitarle la devolución de los Q.21,000.00 utilizados sin la autorización correspondiente.
2. La directora de la Asociación, debe respetar las decisiones de junta directiva. Junta directiva debe evaluar la conveniencia de continuar con la relación laboral de la directora, toda vez que benefició a personas con capacidad económica y no le brindó el apoyo a los niños en extrema pobreza.

PAPEL DE TRABAJO No. 7
HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

3. Junta directiva debe velar porque el dinero que los padrinos envían a sus apadrinados, se invierta en lo que el padrino indica. En el presente caso, junta directiva con fondos locales, debe reintegrar al niño los Q.2,000.00 como máximo dentro de los cinco días siguientes después de recibido este informe en la sede de su Asociación.
4. Junta directiva, debe solicitar al contador que opere la contabilidad como máximo con dos meses de atrasó. Esto evitará Q.5,000.00 de multa al momento de ser requeridos por la SAT y no estén al día.

ÁREA DE DESARROLLO TRANSFORMADOR

OBSERVACIÓN No. 11

1. Al examinar el libro de actas de junta directiva, se verificó que el actual secretario de junta directiva, fue nombrado por la junta directiva, y no en asamblea general. El anterior secretario renunció a su cargo, según se lee en libro de actas de las reuniones ordinarias de junta. **REF. PT No. 4**
2. El informe trimestral que la directora presentó a la entidad donante, indica que se cumplió con la meta de regalar 1500 pilas. No obstante, sin ninguna autorización, la directora cobró Q. 50.00 por cada pila entregada. **REF. PT No. 5**
3. La comisión de vigilancia según su libro de actas, tiene seis meses de no reunirse, ya que es el tiempo que el libro se encuentra sin operar. **REF. PT No. 5**

CAUSA

Desconocimiento de los estatutos, convenio y manual financiero.

RIESGO

Incurrir en ilegalidades, descredito de la Asociación; además, el cobro de los beneficios entregados, puede tipificarse como venta y al momento de una revisión fiscal por parte de la SAT, podría gravar estos ingresos. Finalmente, la entidad donante podría optar por suspender el financiamiento mensual.

PAPEL DE TRABAJO No. 7
HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ
COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

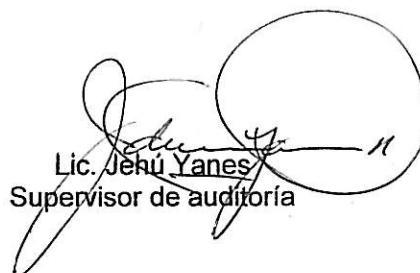
Agradecemos los comentarios y sugerencias y las analizaremos en la próxima reunión ordinaria de junta directiva, para su pronta implementación.

RECOMENDACIÓN

1. En el futuro se debe convocar a una asamblea general extraordinaria y elegir al miembro de junta directiva cuya plaza esté vacante.
2. No es recomendable cobrar por los beneficios que la entidad donante entrega, para evitar reparos por parte de la entidad donante o el cese del subsidio mensual, por no acatar las normas escritas en el convenio entre la Asociación y la entidad donante.
3. El contador general, debe elaborar un plan de acción para capacitar a la comisión de vigilancia en el desarrollo de sus funciones.

Atentamente,


Jorge Luis López Tecún
Auditor


Lic. Jehú Yanes
Supervisor de auditoría

CARTA A JUNTA DIRECTIVA

Guatemala, 15 de abril de 2008

Señor:
Juan Pérez Gonzáles
Presidente y Representante legal de Junta Directiva
Asociación de desarrollo El Progreso Feliz

Estimado señor Pérez:

Adjunto, sírvanse encontrar el informe de auditoría operativa realizada a la Asociación El Progreso Feliz, del 09 al 19 de marzo 2008. El propósito de esta auditoría fue, revisar los procesos del personal de operaciones, la facilitación de desarrollo, apadrinamiento, área financiera y de desarrollo transformador, tanto dentro de la Asociación como en las comunidades, por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2007.

En cada proyecto, se requiere de un manejo adecuado de la facilitación en los procesos de desarrollo del recurso humano y cumplimiento de estándar de apadrinamiento; procesos que se deben asegurar conforme a las políticas, procedimientos, normas y estrategias vigentes de Misión Global, con el propósito de garantizar, que los objetivos y metas planificadas de corto, mediano y largo plazo por la Asociación se han cumplido para una rendición de cuentas a las oficinas de apoyo y a las familias apadrinadas.

El establecer y mantener un control sobre, el monitoreo de los procesos mencionados en el párrafo anterior, es responsabilidad tanto de ustedes como del personal técnico administrativo. Esto incluye la supervisión de los procesos de organización comunitaria, personal y la facilitación de desarrollo.

INFORME DE EFICIENCIA Y EFICACIA

Se determinó en base a la auditoría operativa realizada a la Asociación, que el logro de sus metas planteadas en su presupuesto operativo anual, se ha cumplido

parcialmente, ya que de las cinco viviendas, tres fueron entregadas a igual número de familias que tienen la capacidad económica y se descuidó a familias en extrema pobreza, además el 2 % de los niños en edad escolar, no asisten a la escuela, lo cual indica que junta directiva no ha sido eficiente en tan importantes beneficios para las familias y sus comunidades. En lo relacionado a la eficacia, el contador, pagó Q.21,000.00 por reparar dos motos de la asociación y no cotizó con tres proveedores, como lo requiere el manual financiero, en gastos mayores a Q.1,000.00. Esto evidencia que los recursos no están siendo utilizados con principios de economía, efectividad, eficiencia y eficacia.

Adjunto a la presente encontrarán una hoja resumen conteniendo los resultados de la auditoría operativa practicada a la Asociación que usted representa.

Mucho les agradeceremos enviar el Plan Correctivo como parte del seguimiento de auditoría en un período de 30 días calendarios a partir de la fecha de recibido este informe. Su respuesta debe incluir acuerdos sobre cómo van a corregir las deficiencias encontradas y la persona encargada de realizar dichas correcciones. Las recomendaciones están enumeradas en el informe adjunto, para lo cual deben considerar los siguientes aspectos:

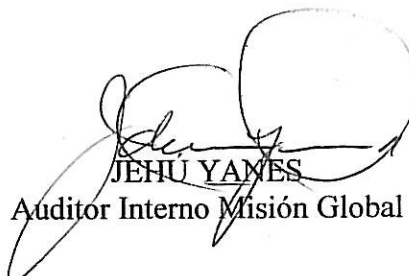
1. Las acciones correctivas que se hayan tomado si la deficiencia ya ha sido corregida.
2. La acción correctiva que se planifique tomar y la agenda de implementación propuesta si la deficiencia no puede ser corregida de inmediato.
3. La razón para no tomar la acción recomendada, junto con cualquier otra propuesta alternativa que sea adecuada.

Además se les recuerda que por ser una asociación legalmente constituida, están sujetos a revisiones por parte del gobierno por medio de, Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, Inspección General de Trabajo, IGSS y la Contraloría General de Cuentas, cuando se manejen fondos del Estado. Cualquier anomalía encontrada por ellos será cuestionada antes las leyes del país y será el representante legal quien dará cuentas de ello.

Asimismo deben tomar en cuenta que se tiene firmado de mutuo acuerdo un CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA A PROGRAMAS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA NIÑEZ entre Misión Global y la Asociación. Cualquier dificultad encontrada será motivo para cuestionar al representante legal quien debe dar cuenta y razón de la situación.

Queremos expresarles nuestro agradecimiento por su ayuda, hospitalidad y colaboración durante la realización de la auditoría.

Atentamente,



JEHU YANES
Auditor Interno Misión Global

C.C. Archivo
Departamento de Finanzas

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López
Revisado por: Jehú Yanes

Fecha: 05-04-08
Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

Guatemala, 15 de abril del 2008

ÁREA DE APADRINAMIENTO

OBSERVACIÓN No. 01

De los niños en edad escolar, 98 % asisten a la escuela.

CAUSA

Ayudan a trabajar a sus padres, en la época de corte de café, por lo que emigran de la comunidad.

RIESGO

La entidad donante (Misión Global), podría recortar el apoyo financiero, si junta directiva de la Asociación no implementa estrategias, que aseguren que los niños asistan a la escuela.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Aceptamos la observación y hablaremos con los padres de los niños apadrinados, con el fin de que comprendan que la educación es un derecho de los niños. Asimismo se les buscará a los padres otra fuente de ingreso, para evitar que emigren cada año.

RECOMENDACIÓN

Conforme manual de apadrinamiento otorgado por la entidad donante, es necesario que el 100 % de niños en edad escolar asistan a la escuela, por lo que junta directiva del proyecto debe implementar las estrategias adecuadas para asegurar que se cumpla con este requerimiento de Misión Global.

OBSERVACIÓN No. 2

De los niños apadrinados, 50 % han sido chequeados por un profesional de la salud.

CAUSA

La distancia entre cada comunidad apoyada con el programa de apadrinamiento, la falta de un medio de transporte adecuado, y el bajo honorario que reciben los profesionales de la salud, hacen que se dificulte la contratación de un médico o enfermera para los chequeos respectivos.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

RIESGO

La tasa de mortalidad infantil, en las comunidades apoyadas por la Asociación, podría disminuirse si las enfermedades fueran detectadas y tratadas a tiempo.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se coordinará con la entidad donante, a efecto nos puedan proporcionar un vehículo, para que el profesional de la salud, visite cada comunidad. Así también se le solicitará un incremento en el presupuesto para el pago de dicho profesional.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe velar, porque a la mayor brevedad posible, la enfermera examine al 100 % de los niños apadrinados.

OBSERVACIÓN No. 3

El coordinador de apadrinamiento, realiza un plan semanal de actividades, pero las visitas que realiza a las familias, las hace porque los facilitadores le piden apoyo, por lo cual su plan no se cumple.

CAUSA

Falta de comunicación entre el coordinador de apadrinamiento y el personal operativo.

RIESGO

El coordinador de apadrinamiento, no cumple con sus funciones en la oficina, porque viaja a las comunidades con cada facilitador.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se solicitará al coordinador de apadrinamiento, que coordine su plan semanal con los facilitadores, a efecto las visitas a las comunidades sean aprovechadas por las dos personas.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe velar porque el coordinador de apadrinamiento, cumpla con su plan semanal. Este se sugiere esté coordinado con los facilitadores para que no haya necesidad de improvisar en el transcurso de la semana.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

OBSERVACIÓN No. 4

La lista de beneficios en los expedientes de cada niño, no describe el 100 % de los beneficios entregados a los niños apadrinados. Este listado se encuentra operado al 31-12-06.

CAUSA

La alta rotación del personal de facilitadores, hace que no se mantenga operado al día este listado.

RIESGO

Con los controles auxiliares atrasados, se imposibilita demostrar a terceras personas (padrinos, entidad donante, auditoría interna) que lo requieran, que los niños han recibido los beneficios presupuestados.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

La Asociación con fondos propios, contratará a una persona temporalmente, para que llene este listado en cada expediente de los niños apadrinados.

RECOMENDACIÓN

El coordinador de apadrinamiento, debe instruir a los facilitadores para que el 100 % de expedientes, cuenten con el listado en mención debidamente actualizado.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

OBSERVACIÓN No. 5

Existe alta rotación de personal que ocupa el puesto de “facilitador integral”

CAUSA

No hay un horario de salida de la oficina, se trabajan los fines de semana y el salario es un mínimo porcentaje arriba del mínimo.

RIESGO

No se cumple con los estándar de apadrinamiento, los expedientes de los niños carecen de la documentación respectiva y se debe devolver al final del año a la entidad donante, el dinero no utilizado en salarios de los facilitadores.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Solicitaremos a la entidad que nos dona los fondos para el mantenimiento de nuestra estructura organizacional, que nos incremente el presupuesto, para poder tener salarios competitivos para este tipo de trabajo comunitario.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe implementar las estrategias que mejoren el clima organizacional de la Asociación, de tal forma que la rotación del personal se reduzca en la medida de lo posible.

OBSERVACIÓN No. 6

El personal que se retira de la Asociación, se lleva toda su papelería (expediente de recursos humanos)

CAUSA

Desconocimiento de la directora.

RIESGO

Al momento que terceras personas requieran referencias del ex empleado, la Asociación no tendrá fuente para consultar la conducta del ex empleado, así tampoco podrá comprobar los pagos de sus prestaciones laborales.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Agradecemos la recomendación, se implementará de inmediato.

RECOMENDACIÓN

La directora debe girar sus instrucciones al asistente administrativo y contador de la Asociación, para asegurar que los expedientes del personal, que ha dejado de laborar, se resguarden en un archivo especial dentro de la Asociación.

OBSERVACIÓN No. 7

Cuando se paga el IGSS, no se le anota el número de afiliación de los empleados.

CAUSA

Falta de supervisión al asistente administrativo por parte de la directora.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

RIESGO

En el IGSS no le pueden abonar el pago de la cuota laboral al empleado, por desconocer el número de afiliación. Al momento de jubilarse estos pagos, no son tomados en cuenta por no aparecer en la cuenta corriente que lleva el IGSS a cada afiliado.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se nombrará al tesorero de junta directiva, para que sea él, el que revise que la planilla del IGSS mensual, se le llenen todas sus casillas.

RECOMENDACIÓN

Que el asistente administrativo como encargado de llenar las planillas del IGSS, llene todas y cada una de las casillas y líneas que la planilla en mención le requiere. La atención a la presente recomendación le evitará problemas innecesarios al personal administrativo al momento de requerir los servicios del seguro social del país.

OBSERVACIÓN No. 8

Al personal administrativo, no se le brindó ninguna capacitación durante el período auditado. Dentro del presupuesto aparece un fondo para este rubro.

CAUSA

Ausencia de programas anuales de capacitación.

RIESGO

No se desarrollan nuevas competencias en el personal, por consiguiente, la calidad del trabajo se podría ver afectada

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

En el presente ejercicio fiscal, coordinaremos con la entidad donante, a efecto se pueda brindar las capacitaciones respectivas, en cada puesto de trabajo.

RECOMENDACIÓN

Junta directiva debe aprovechar los recursos presupuestados para capacitar a su personal administrativo logrando de esa manera mayor eficacia y eficiencia en el alcance de las metas de la Asociación.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

OBSERVACIÓN No. 9

No se les brinda un proceso de inducción a los nuevos empleados.

CAUSA

La urgencia de cumplir con los compromisos adquiridos ante la entidad donante, hace que el personal de reciente ingreso, sea llevado al campo el mismo día en que inician labores con la Asociación.

RIESGO

El riesgo de error e ineficiencia, se incrementan.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Junta directiva con la directora, están en el proceso de elaboración del manual de inducción recomendado por la auditoría operativa.

RECOMENDACIÓN

Que la directora de la Asociación, realice un manual que sirva de guía para capacitar a los empleados de reciente ingreso en el puesto que desempeñaran.

ÁREA FINANCIERA

OBSERVACIÓN No. 10

Al examinar los expedientes de los niños beneficiados con beca e inscripción escolar, se determinó lo siguiente:

1. Se beneficiaron a 1000 niños con beca escolar. Cada mes se le entregó a cada alumno Q.150.00. 20 niños únicamente estudiaron 5 meses. El dinero de los 7 meses restantes fue utilizado por el contador en reparar dos motos de la Asociación. Junta directiva desconocía el origen del dinero. En acta No. 45-2007 del 25-12-07, se lee que se le llamó la atención al contador por esta transacción. El contador no cotizó el servicio adquirido. El monto de los 7 meses no pagados asciende a Q. 21,000.00.
2. Durante el período revisado se construyeron 5 viviendas, con un costo de Q.10,000.00 cada una. Tres de los beneficiarios, no aparecen en el listado original. La directora decidió cambiar a las familias beneficiadas, sin autorización de junta directiva. Los tres nuevos beneficiarios ya contaban con vivienda formal, según visita realizada a la comunidad.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

3. Una niña apadrinada, recibió de su padrino, Q.2,000.00 para que se le comprará una cama, una bicicleta y ropa. La directora decidió mejorar el techo de la Asociación, con dicho fondo. El niño agradeció a su padrino el regalo, no obstante nunca recibió el beneficio.

4. Los libros de contabilidad están operados al 31 de marzo 2007. El contador tiene un mes y 22 días de haber iniciado labores en la Asociación (1 año de atraso).

CAUSA

Falta de control interno en el área financiera de la Asociación.

RIESGO

Existe el riesgo de malversación de fondos, por parte del contador, al no existir una adecuada distribución de funciones entre él y el asistente administrativo; que no se cumplan con los compromisos adquiridos; y que se incurra en sanciones por parte de la administración tributaria.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Analizaremos la descripción de funciones del contador y del asistente administrativo, para distribuir las funciones entre ambos, a efecto disminuya el riesgo de malversar fondos y de incumplimientos, tanto para con el donante como para con la administración tributaria.

RECOMENDACIÓN

1. Junta directiva debe fortalecer el control interno en el área de efectivo, a efecto de prevenir malversación o jineteo de fondos. Asimismo debe analizar el gasto realizado por el contador general, y si corresponde debe solicitarle la devolución de los Q.21,000.00 utilizados sin la autorización correspondiente.
2. La directora de la Asociación, debe respetar las decisiones de junta directiva. Junta directiva debe evaluar la conveniencia de continuar con la relación laboral de la directora, toda vez que benefició a personas con capacidad económica y no le brindó el apoyo a los niños en extrema pobreza.
3. Junta directiva debe velar porque el dinero que los padrinos envían a sus apadrinados, se invierta en lo que el padrino indica. En el presente caso, junta directiva con fondos locales, debe reintegrar al niño los Q.2,000.00 como máximo dentro de los cinco días siguientes después de recibido este informe en la sede de su Asociación.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

4. Junta directiva, debe solicitar al contador que opere la contabilidad como máximo con dos meses de atrasó. Esto evitará Q.5,000.00 de multa al momento de ser requeridos por la SAT y no estén al día.

ÁREA DE DESARROLLO TRANSFORMADOR

OBSERVACIÓN No. 11

1. Al examinar el libro de actas de junta directiva, se verificó que el actual secretario de junta directiva, fue nombrado por la junta directiva, y no en asamblea general. El anterior secretario renunció a su cargo, según se lee en libro de actas de las reuniones ordinarias de junta.
2. El informe trimestral que la directora presentó a la entidad donante, indica que se cumplió con la meta de regalar 1500 pilas. No obstante, sin ninguna autorización, la directora cobró Q. 50.00 por cada pila entregada.
3. La comisión de vigilancia según su libro de actas, tiene seis meses de no reunirse, ya que es el tiempo que el libro se encuentra sin operar.

CAUSA

Desconocimiento de los estatutos, convenio y manual financiero.

RIESGO

Incurrir en ilegalidades, descredito de la Asociación; además, el cobro de los beneficios entregados, puede tipificarse como venta y al momento de una revisión fiscal por parte de la SAT, podría gravar estos ingresos. Finalmente, la entidad donante podría optar por suspender el financiamiento mensual.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Agradecemos los comentarios y sugerencias y las analizaremos en la próxima reunión ordinaria de junta directiva, para su pronta implementación.

RECOMENDACIÓN

1. En el futuro se debe convocar a una asamblea general extraordinaria y elegir al miembro de junta directiva cuya plaza esté vacante.

HOJA DE RESUMEN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Preparado por: Jorge Luis López Fecha: 05-04-08
Revisado por: Jehú Yanes Fecha: 07-04-08

AÑO REVISADO: 2007

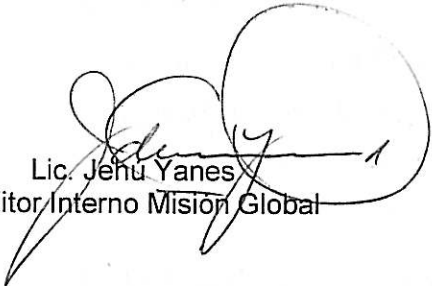
NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: EL PROGRESO FELIZ

2. No es recomendable cobrar por los beneficios que la entidad donante entrega, para evitar reparos por parte de la entidad donante o el cese del subsidio mensual, por no acatar las normas escritas en el convenio entre la Asociación y la entidad donante.
3. El contador general, debe elaborar un plan de acción para capacitar a la comisión de vigilancia en el desarrollo de sus funciones.

* * * * *

Para cualquier aclaración al presente informe estamos a sus órdenes, en la sede de la entidad donante, ampliamente conocida por ustedes.

Atentamente,


Lic. Jehú Yanes
Auditor Interno Misión Global

CONCLUSIONES

1. Como resultado de la auditoria operativa aplicada al área de apadrinamiento, recursos humanos, finanzas y desarrollo transformador, se determina que los controles existentes no son lo suficientemente adecuados, para el cumplimiento de las políticas vigentes, así como para el logro de los objetivos establecidos por la organización, tanto para el cumplimiento de los estándar establecidos en el manual de apadrinamiento, como para el impacto que se espera obtener de la asociación en las comunidades apoyadas.
2. La asamblea general está formada por los habitantes de las comunidades donde la asociación apoya con su programa de apadrinamiento. De cada una de estas comunidades se nombra a una persona, que sea líder en la comunidad, para que forme parte de la junta directiva en la asociación, no obstante que estas personas tienen como oficio principal la agricultura, por lo que desconocen de políticas de contratación y selección del personal, así como de normas, convenios y políticas de la entidad donante y aspectos legales. Sin embargo, la asociación no deja de estar sujeta a fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Inspección General de Trabajo y por la misma entidad donante.
3. El nivel de riesgo de no cumplimiento de políticas, estrategias, manuales y normas vigentes, se identifica, evalúa y mide a través de un proceso de auditoría operativa, que la entidad donante efectúa cada tres años, a las áreas de apadrinamiento, recursos humanos, finanzas y desarrollo transformador.
4. La falta de una evaluación adecuada y oportuna de control interno, que conduzca a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su fortalecimiento e implementación según sea el caso, hace que la asociación carezca de componentes como los siguientes:
 - Un adecuado ambiente de control

- Experiencia de junta directiva para identificar y analizar los riesgos más relevantes para el logro de los objetivos
 - Actividades de control que aseguren los bienes de la asociación y una segregación adecuada de funciones.
5. El Contador Público y Auditor, planea y supervisa en cualquier trabajo donde expresa una opinión profesional, a fin de cumplir con la primera de las normas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo. Esta norma señala que: el trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y si se usan colaboradores, éstos deben ser supervisados de manera apropiada.

RECOMENDACIONES

1. La entidad donante tiene la capacidad instalada para fortalecer los controles de operación, financieros y de cumplimiento en la asociación, de tal manera que se realicen mejoras en los procesos, así como que se elaboren procedimientos y actualización de políticas en miembros de junta directiva y personal administrativo.
2. La entidad donante debe aprovechar la disposición y voluntad de la gente de las comunidades, que forma parte de la junta directiva para aumentarles sus conocimientos en distintas áreas, como la de recursos humanos, con la finalidad de cumplir con la política del desarrollo transformador que busca que las familias, su entorno y comunidades, sean cada día mejor. Además la entidad donante, debe capacitar al contador de la asociación para que vele por el cumplimiento de las leyes del país que en un momento determinado pueden afectar el buen funcionamiento de la asociación.
3. La entidad donante debe analizar el costo beneficio de realizar las auditorías operativas como mínimo una vez al año, con el fin que las mismas sean de apoyo a la administración de la asociación en la ejecución de sus programas y se reduzca el riesgo del no cumplimiento en los programas presupuestados.
4. Junta directiva debe implementar medidas de control interno que ayuden a la administración a cumplir con las metas y objetivos propuestos con base a principios de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la asociación, para beneficio de las familias apadrinadas y sus comunidades.
5. Las auditorías operativas deben realizarse apegadas a las normas de auditoría generalmente aceptadas y normas internacionales de auditoría interna, las cuales deben ser ampliamente conocidas por el auditor operativo para que el informe que emita, cumpla con lo requerido en las mismas para este tipo de auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

01. Asociación de Desarrollo Nuevo Amanecer. Estatutos de Constitución. 14 p. 1995.
02. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.
03. Bobadilla Díaz, Percy; Del Águila Rodríguez, Luis. Planificación Estratégica para ONG's. Serie Manuales de capacitación No. 2. Impreso en Guatemala por Impresa. 96 p.
04. Bobadilla Díaz, Percy; Del Águila Rodríguez, Luis. Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo. Serie Manuales de capacitación No. 3. Impreso en Guatemala por Impresa. 159 p.
05. Código de Comercio.
Decreto No. 2-70 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.
06. Código de Trabajo
Decreto No. 1441 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.
07. Código Tributario
Decreto 6-91 y sus reformas, del Congreso de la República de Guatemala.
08. Espinosa Zúñiga, German. Auditoría Operativa. 2da.Edición 2000. México.51 p.
09. Fernández Molina, Luis. Derecho Laboral Guatemalteco. 1ra. Edición 1996. Editor Oscar de León Castillo. Editorial: Oscar de León Palacios. 133 p.
10. Fundación Arias para la Paz y el progreso humano. Cooperación, Solidaridad y Filantropía. Viejos y nuevos significados en C.A. No. 3. 1993. Capítulo III, Filantropía Internacional y cooperación para el desarrollo. 63 p.
11. Fundación Visión Mundial Guatemala. Aprendizaje a través de la Evaluación con responsabilidad y planificación; Enfoque de Visión Mundial sobre el Diseño, Monitoreo y Evaluación; Equipo de Recursos de Desarrollo. Leap. 1.0 edición. Noviembre 2005.
12. Fundación Visión Mundial Guatemala. Estrategia de Proyectos de Desarrollo de Área - PDA's -. 14 p. 2005.
13. Fundación Visión Mundial Guatemala. Estrategia Organizacional. Impreso en mayo del 2005. 12 p.

14. Fundación Visión Mundial Guatemala. Manual del programa de patrocinio de servicio al cliente. Impreso en el año 2002. 96 p.
15. Fundación Visión Mundial Guatemala. Programa de patrocinio infantil. 8 p.
16. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Reglamento sobre recaudación de contribuciones al régimen de seguridad social. Acuerdo Gubernativo No. 1118 de Junta Directiva del IGSS.
17. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Comisión de normas y procedimientos de auditoría. Planeación y supervisión del trabajo de auditoría. Boletín E – 01. 1ra. Edición octubre de 1981. Impreso y hecho en México. 9 p.
18. Lam España, René Armando. Procedimientos legales para el funcionamiento de los Proyectos de Desarrollo de Área - P.D.A. - . Curso introductorio: Gestión legal Comunitaria. Impreso en Guatemala por Fundación Visión Mundial Guatemala, 2007. 37 p.
19. León Pérez, Pedro Ángel. Manual de Auditoria Operativa 2006. Impreso en Guatemala, por Fundación Visión Mundial. Guatemala, 2006. 1ra. Edición. 25 p.
20. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas
Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala. 46 p.
21. Ley del Impuesto sobre la Renta y sus reformas.
Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala. 69 páginas.
22. Ley del Registro Nacional de las Personas.
Decreto No. 90-2005 y sus reformas, del Congreso de la República de Guatemala.
23. Mariscal de Cumes, Elena. Auditoría. 10ma. Edición actualizada 2006. Librerías Artemio Edinter, S.A. Impreso en Guatemala por Gráfica Litográfica. 207 p.
24. Reglamento de Inscripciones de Asociaciones Civiles. Acuerdo Gubernativo No. 512-98. Publicado en el Diario de Centro América el 06 de agosto de 1998.
25. Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
Acuerdo Gubernativo No. 206-2004 y sus reformas. 38 p.
26. Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor agregado
Acuerdo Gubernativo No. 311-97 y sus reformas. 42 p.
27. Seminario “Influencia de las ONG’s y movimientos sociales dentro del sistema de las Naciones Unidas”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. 4 p.
28. Visión Mundial Bolivia. Estudio de Desarrollo Transformador. Enero 2004. 27 p.

29. Visión Mundial Internacional. Manual Financiero: Sección Políticas; Naturaleza del Control Interno. Revisado el 31 de marzo de 1997. 08 p.
30. Visión Mundial Guatemala. Desarrollo Transformador: Documentos centrales. Enero 2002. 21 p.
31. Página electrónica Geocities / auditoria / disponible en:
<http://www.geocities.com/niguelalatristra/AUDITORIA INTERNA.htm>.
32. Página Electrónica Geocities / características del control interno / disponible en
<http://www.geocities.com/athens/troy/3728/caracteristica.html>
33. Página Electrónica Gestipolis / Apuntes del Estudiante de Auditoría / disponible en
<http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/fin/apuestaud.pdf>
34. Página electrónica Maestro Hazas / Control Interno / disponible en:
<http://www.geocities.com/gehg48/Aacint.html>
35. Página electrónica Monografías / Control Interno Informe Coso / disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.5html>
36. Página electrónica del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores.
<http://www.imcpa.com>
37. Página electrónica del Instituto Americano de Contadores Internos, disponible en:
<http://www.iaa.nyork.com>
38. Página electrónica / Planeación Estratégica On Line / disponible en:
<http://www.monografias.com>
39. Página electrónica / Normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoria Interna / disponible en: <http://www.theiaa.org>
40. Página electrónica / Auditoria Interna / COSO I y COSO II / disponible en:
<http://www.auditoria-interna.blogspot.com>
41. Página electrónica / Fase de planeación / disponible en:
<http://www.cortedecuentas.gob.sv/CAPITULO%20II-FRONTPAGE.htm>
42. Página electrónica / Historia ONG's / Naciones Unidas/ disponible en:
http://www.unesco.org/most/dsp53_sp.htm#stoker#stoker