

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
EXTERNO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS  
EN UN CLUB SOCIAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JULIO ROBERTO GARCÍA ESCOBAR**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática-Estadística	Lic. Jorge Leonel Letrán Talento
Contabilidad	Lic. Roberto Salazar Casiano
Auditoría	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

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

Presidente	Lic. José Jesús Portillo Hernández
Secretario	Lic. José Antonio Vielman
Examinador	Lic. Othir Misael Cardona Sales

Guatemala, 01 de Julio de 2016

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldan,  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala,  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado Licenciado Suarez:

En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen -Auditoría 322-2015 de fecha 18 de Noviembre de 2015, he procedido a asesorar al estudiante JULIO ROBERTO GARCIA ESCOBAR, en su trabajo de tesis titulado "PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EXTERNO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN UN CLUB SOCIAL".

En este trabajo de tesis el estudiante Julio Roberto García Escobar, expone los aspectos más relevantes del enfoque de auditoria de proceso en este tipo de empresas y presenta un caso, que permite relacionar la teoría del tema con la parte práctica.

Por lo anterior, considero que el trabajo presentado por el estudiante JULIO ROBERTO GARCIA ESCOBAR reúne los requisitos necesarios, para que sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Aprovecho la ocasión para suscribirme, con las muestras de mi más alta consideración y respeto.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Olivo Adolfo Cifuentes Morales  
Contador, Público y Auditor  
Colegiado 6,426



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
ONCE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, del ACTA 13-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de julio de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 113-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de mayo de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EXTERNO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN UN CLUB SOCIAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JULIO ROBERTO GARCÍA ESCOBAR**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO RIVERA BOLDÁN

m.ch



## DEDICATORIA

- A DIOS** Toda la Honra y toda la Gloria a Dios, por la bendición de tener la oportunidad de mis estudios universitarios y lograr este objetivo.
- A MI PADRE** Oscar García por el ejemplo de ser responsable y por enseñarme que lo que se empieza se debe terminar.
- A MI MADRE** Ramona Escobar por tu amor, tus correcciones, tus desvelos, tus alegrías, tus consejos, porque creíste en mí, hoy puedo decir, meta cumplida. Dios te bendiga y gracias por motivar este objetivo en mi vida.
- A MI ESPOSA** Por el apoyo incondicional, gracias Evelyn por ser esa mujer que edifica su Hogar, este logro también es tuyo.
- A MI HIJAS** Darlyn y Ashley, son mi razón de luchar por la vida, gracias por ser tan especiales, espero que esta meta sea un objetivo que ustedes puedan superar.
- A MIS HERMANOS** César, Damaris, Claudia y Germán (Q.E.P.D.) gracias por su apoyo y cariño.
- A LAS FAMILIAS** Patzán Bol, Vielman y Samayoa Flores por el cariño y la amistad.
- A MI ASESOR** Lic. Olivio Cifuentes por su apoyo incondicional.
- A LA USAC** Por ser nuestra casa de estudios.
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS** Por sus enseñanzas.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CLUB SOCIAL</b>	
1.1 Aspectos Generales	1
1.1.1 Definiciones	2
1.1.2 Clasificación de los Clubes	3
1.1.3 Definición de Club Social	4
1.1.4 Organización de un Club Social	5
1.2 Reseña histórica de un Club Social	8
1.3 Legislación aplicable a un Club Social	8
1.3.1 Obligaciones de las asociaciones civiles	9
1.3.2 Prohibiciones de las asociaciones civiles	11
1.3.3 Derechos de la asociaciones civiles	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
2.1 Definición de manual de procedimientos	12
2.1.1 Características	13
2.1.2 Objetivos	13
2.1.3 Importancia	14
2.1.4 Contenido de un manual procedimientos	14
2.1.5 Fases de la elaboración de un manual de procedimientos	16
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS</b>	
3.1 La profesión del Contador Público y Auditor	23
3.1.1 El contador Público y Auditor	23

3.2	Perfil del Contador Público y Auditor	24
3.2.1	Características del Contador Público y Auditor	25
3.2.2	Código de ética profesional del Colegio de contadores Públicos y Auditores de Guatemala	25
3.2.3	Responsabilidades	26
3.3	Participación del Auditor Externo, en la elaboración de manuales de procedimientos.	32
3.3.1	Redacción de los manuales de procedimientos	33
3.3.2	Revisión de los manuales de procedimientos	34
3.3.3	Aprobación de los manuales de procedimientos	34
3.3.4	Implementación de los manuales de procedimientos	34
3.3.5	Actualización de los manuales de procedimientos	35
3.4	Manuales de Procedimientos	35
3.4.1	Definición	35
3.4.2	Objetivos de los manuales de procedimientos	36
3.4.3	Clasificación de los manuales de procedimientos	36
3.4.4	Guía para la redacción y edición de los manuales de procedimientos	38
3.4.5	Características de los manuales de procedimientos	39
3.4.6	Contenido del manual de procedimientos	41

#### **CAPÍTULO IV**

#### **PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EXTERNO, EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA UN CLUB SOCIAL (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Generalidades	46
4.2	Propuesta de servicios profesionales	46
4.2.1	Presentación de propuesta de servicios profesionales	48
4.2.3	Carta de aceptación de la propuesta de servicios profesionales	51
4.3	Fase de planificación	52
4.4	Fase de investigación	56
4.5	Fase de análisis	59

4.6	Fase de mejoras	64
4.7	Carta de Gerencia	68
4.8	Informe del Contador Público y Auditor sobre el análisis del manual de procedimientos administrativos y operativos	85

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## INTRODUCCIÓN

El Contador Público y Auditor juega un papel importante dentro de las empresas, en la cual ofrece una amplia gama de servicios por su preparación académica en la que se ha formado como profesional y que puede ejercer en cualquier ámbito, lo que le exige estar actualizado en todos los aspectos necesarios para desarrollar eficaz, responsable y competentemente la prestación de sus servicios.

Dentro de los servicios profesionales que puede ofrecer el Contador Público y Auditor está la asesoría relacionada con la elaboración de un manual de procedimientos con lineamientos que atienden al ámbito de aplicación y a los alcances; la asesoría puede ser externa la cual consiste en aconsejar, opinar, y sugerir posibles soluciones para un determinado problema, es por ello, que el profesional debe definir adecuadamente el alcance del trabajo a realizar, tener claro que es a la Administración de la empresa a quien le corresponde la toma de decisiones.

Hoy en día toda empresa necesita registrar y transmitir sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas y operativas, esto por el efecto que conlleva en la información que suministra a los Estados Financieros, debe ser confiable y oportuna, esto también facilita la labor de la Auditoría Interna en la evaluación y vigilancia.

Los Manuales de Procedimientos son documentos que se utilizan dentro de una entidad; y que permite conocer el funcionamiento administrativo y operativo con lo que respecta a descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, auxilian en la inducción, adiestramiento y simplificación de las funciones de trabajo, reduciendo tiempos y minimizando errores, con ello las empresas se ven beneficiadas en la reducción de costos y el aumento de la eficiencia general en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría tienen la capacidad idónea para prestar sus servicios como asesores externos en sugerir el diseño y elaboración de manuales de procedimientos que expliquen ¿en qué consisten?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿con qué?, y ¿cuánto tiempo se hacen?, señalando los responsables, en forma narrativa y secuencial.

La elaboración del trabajo va dirigida a un Club Social que ofrece un área para actividades recreativas, sociales y deportivas, por la actividad a la que se dedica figura dentro del sector de servicios, está estructurado en cuatro capítulos.

En el capítulo I se presenta al lector la clasificación de los Clubes y el sector de actividad; así mismo, se presenta una breve reseña histórica y el marco legal aplicable.

El capítulo II, describe el perfil del Contador Público y Auditor, las características que debe poseer el servicio como asesor externo, el alcance de su trabajo como tal y las normas que rigen su actuar dentro del ámbito profesional.

El capítulo III, presenta la definición, objetivo e importancia del manual de procedimientos, unidad de análisis, objetivos y características.

En el capítulo IV caso práctico, se presenta el diagnóstico de los procedimientos actuales para sugerir el manual de procedimientos administrativos y operativos elaborado para el uso exclusivo del Club Social, integrado por las generalidades del Club, propuesta de servicios por parte del profesional en la Contaduría Pública y Auditoría, aceptación de la propuesta de servicios como asesor externo, planificación de la auditoría, programas, cuestionarios, las cédulas de observaciones y recomendaciones, así como la carta a la Gerencia e informe emitido por el Contador Público y Auditor Externo y presentación del manual de procedimientos administrativos y operativos.

Finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas para desarrollar el marco teórico del trabajo investigado.

## CAPÍTULO I

### CLUB SOCIAL

#### 1.1 Aspectos Generales

Actualmente en Guatemala y el resto del mundo existen las Asociaciones Civiles, las cuales son constituidas sin fin de lucro que por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Entre estas Asociaciones encontramos las siguientes:

- Fundaciones
- Clubes
- ONG
- Asociación de Vecinos
- Iglesias
- Entre otros

#### Características

Entre las características principales que distinguen a dichas asociaciones civiles, se encuentran las siguientes:

- Sin fines de lucro,
- cultural,
- social,
- deportivas,
- de caridad,
- de beneficencia,
- profesionales,
- sindicales,
- religiosas
- entre otras

### **1.1.1 Definiciones de Club**

Los fines y actividades de los clubes son muy diversos y dependen del motivo por el que las personas se hayan asociado, pueden ser como para la realización de actividades deportivas, intercambios de ideas, debates culturales, organización de actividades a favor de terceros, actividades formativas e informativas en beneficio propio, entre otros.

Se denomina Club a un grupo de personas libremente asociadas, o sociedad, que reúne a un número variable de individuos que coinciden en sus gustos y opiniones artísticas, literarias, políticas, filantrópicas, deportivas, y otros, o simplemente en sus deseos de relación social.

Se conoce también como Club el local o establecimiento, público o privado, en que se reúnen los socios o miembros.

Otras definiciones:

Para efectos de una correcta interpretación de la presente tesis se establecen las siguientes definiciones que se mencionan en un Club:

**Club:** nombre que identifica a la asociación como tal "Club Social".

**Socio:** persona natural o jurídica que se encuentra dentro de cualquiera de la clasificación establecida por el Club, quién tenga completamente pagada su correspondiente cuota de participación y haya sido admitido.

**Titular:** socio a cuyo nombre se encuentra la cuota de participación.

**Invitado:** persona que sin tener la calidad de socio puede desarrollar las actividades en el Club dentro de las modalidades establecidas por el Club.

**Domicilio del Club:** ciudad de Guatemala, Guatemala

**Instalaciones:** infraestructura ubicada en el domicilio del Club destinada al uso y goce de socios.

Instalaciones de área o deporte: espacio ubicado en el domicilio del Club Social destinada a una actividad o deporte en especial.

Personal: persona que bajo cualquier modalidad presta sus servicios a la Institución.

Directores: mayor órgano administrativo no remunerado del Club Social elegido por la Asamblea General de socios conforme sus estatutos.

Administración: personal jerárquico y dependiente del Club, cuya máxima autoridad es el Gerente General.

Comisiones: órganos funcionales nombrados por los Directores del Club Social con el objeto de mejorar determinadas actividades o áreas del Club.

### **1.1.2 Clasificación de los Clubes**

#### **Clubes basados en una actividad común**

Los clubes de actividad son los clubes sociales donde los miembros se reúnen para realizar una determinada actividad como grupo. Ejemplos de actividades comunes incluyen la participación en diferentes tipos de deportes, comer, el consumo cultural y la artesanía.

#### **Clubes basados en un interés común**

Tal vez el tipo más común de club social es uno organizado en torno a un determinado interés común. Este interés puede ser académico, artístico, romántico, cultural o político. A menudo, el grupo mantendrá conversaciones o manifestaciones relacionadas con los intereses.

#### **Clubes regionales**

Ciertos clubes sociales se forman alrededor de una región geográfica en particular. El club puede estar situado dentro de la región, por mencionar algunos: Club la Aurora, Club Alemán, Club Centro Español, Country Club, entre otros.

## Clubes de fútbol

Es una entidad que tiene como fin principal la práctica del fútbol. Los clubes de fútbol suelen tener distintivos por los cuales pueden ser identificados con facilidad.

## Clubes deportivos

Son grupos de personas que compite en un deporte, se asocia el término a los deportes de equipo, donde los integrantes compiten como tales. Sin embargo, también existen equipos en deportes individuales.

## Clubes étnicos

Los clubes étnicos son los clubes integrados en torno a una cultura común o de origen étnico. Constituyen un foro para preservar ciertas tradiciones culturales y la conexión con los compañeros que comparten la herencia de uno. Se encuentran a menudo en los barrios actualmente o históricamente asociados a un grupo étnico en particular.

## Clubes de carrera

Hay una serie de clubes que permiten a personas que participan en una carrera en particular para socializar o conectarse con sus colegas. Muchos se organizan en torno a una industria o profesión determinada y pueden organizar eventos relacionados con sus campos.

### **1.1.3 Definición de Club Social**

La ley establece que cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación civil con patrimonio y personalidad jurídica propia.

En este caso, la suma de los socios conforma una persona distinta de cada uno de ellos y se conoce como persona moral, sujeta a derechos y obligaciones.

El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general y los directivos tendrán las facultades que los estatutos sociales y las asambleas les concedan.

En ese orden de ideas, deberá de acudir ante un notario público para que ante su fe se otorgue la escritura constitutiva de la asociación, la que una vez constituida deberá inscribirse en el Registro Mercantil General de Guatemala.

En los estatutos de la asociación se deberá establecer el nombre o denominación, el domicilio, la duración, el objeto para el que es constituida, las aportaciones que hagan los asociados, la forma en que se administrará y las demás que estimen los asociados constituyentes y que no contraríen las leyes vigentes.

En caso de disolución de la asociación, sus bienes se aplicarán conforme lo ordenen sus estatutos, y a falta o por disposición de los mismos, según lo decida la asamblea general. En este caso la asamblea solo podrá atribuir a los asociados la parte del activo social que equivalga a sus aportaciones. Los demás bienes se aplicarán a otra asociación o fundación de objeto similar a la que se disuelve o extingue.

#### **1.1.4 Organización de un Club Social**

##### **Organización**

Debe tener su estructura organizacional debidamente definida, misión, visión, objetivos, organigrama.

##### **1.1.4.1 Misión**

Mantener un Club Social que reúna condiciones apropiadas para lograr, con el apoyo de nuestros colaboradores, la total recreación de cada uno de los miembros de las familias; ofreciendo entretenimiento de su agrado y así lograr la unidad familiar dentro de un ambiente de armonía y seguridad.

#### **1.1.4.2 Visión**

Ser un Club Social de primera categoría, manteniendo instalaciones apropiadas y de servicio personalizado, contribuyendo al fortalecimiento del núcleo familiar, brindándole una alternativa para sus celebraciones familiares y acontecimientos sociales, a través de la disponibilidad de un área segura, proporcionando un conjunto de centros de distracción para la recreación del Asociado y sus invitados.

Cuando las operaciones son elevadas es viable tener que organizarse como si fuera una sociedad mercantil, con una estructura de control interno eficiente, un buen gobierno corporativo donde las funciones puedan ser delegadas en forma óptima, fácil de controlar.

#### **1.1.4.3 Objetivos de un Club Social**

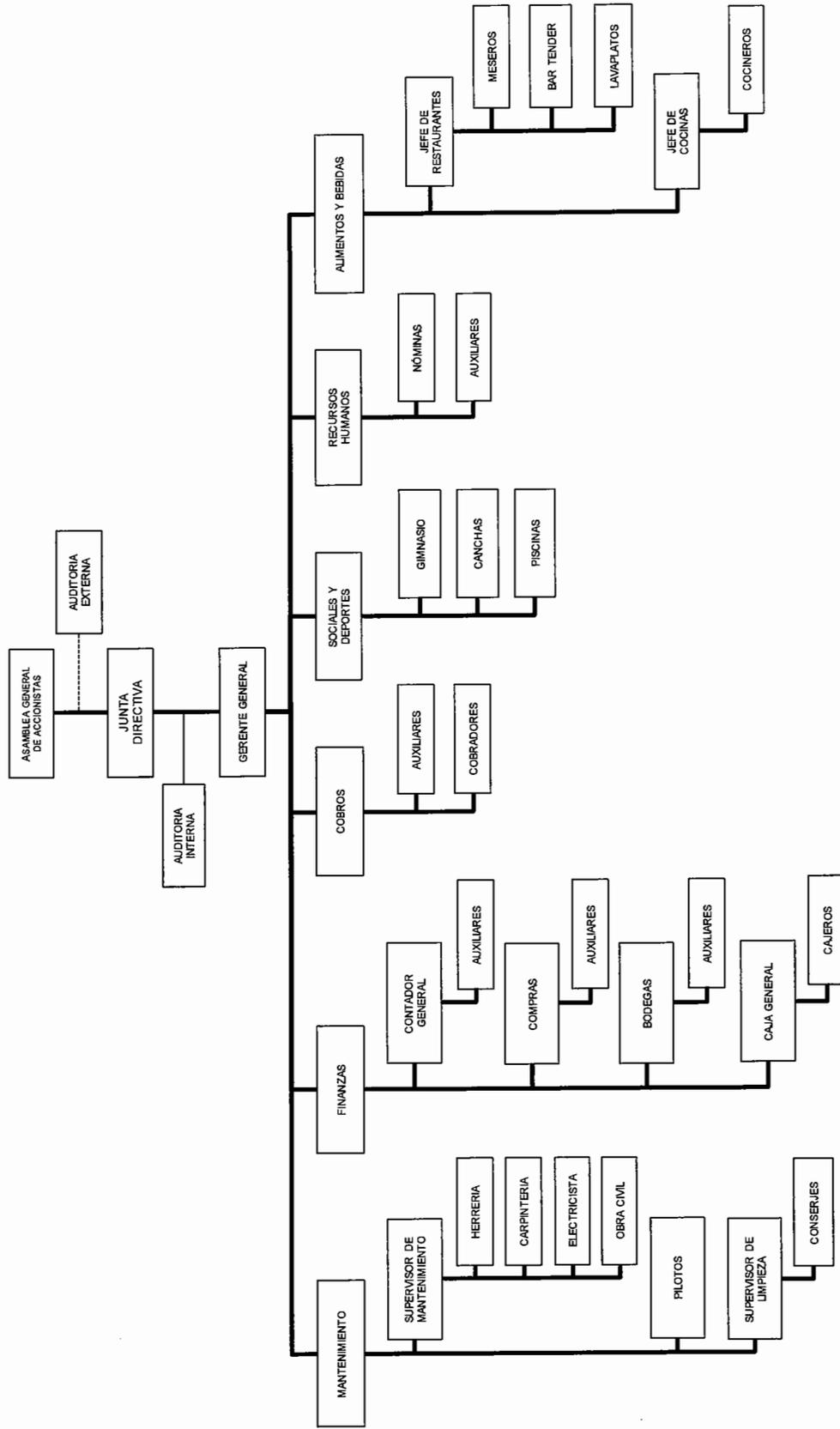
El Club Social tiene como objeto principal el desarrollo y fomento de la recreación, así como cultivar los vínculos de amistad entre sus asociados.

Para la realización de sus objetivos podrá llevar a cabo toda clase de actividades deportivas, culturales, sociales, recreativas y realizar toda clase de actos y contratos permitidos por la ley.

El Club Social debe ser ajeno a toda actividad o idea de orden político o religioso.

### 1.1.4.4 Organigrama de Club Social

Figura 1



Fuente: elaboración propia, con base a información recabada.

## **1.2 Reseña histórica de un Club Social**

En Guatemala existen Clubes Sociales entre los que se mencionan:

- Club Guatemala. Año 1897
- Guatemala Country Club. Año 1928
- Club Hércules. Año 1949
- Club Alemán. Año 1957
- Club Campestre la Montaña. Año 1974
- Club La Aurora. Año 1985
- Club Centro Español
- Club Majadas

## **1.3 Legislación aplicable**

Según el artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece como un derecho para la persona la libre asociación.

### **Que normas justifican la constitución de una asociación civil**

- Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles (Artículos 1, 2, 3)
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Artículos 4, 5.3, 5.6, 10.4, 10.5, 17, 19)
- Código Civil (Artículos 15, 16, 18)
- Código de Notariado (Artículos 29, 31, 37, 66, 67)
- Ley del Timbre Forense y Timbre Notarial (Artículo 3.2)
- Código de Comercio (Artículos 1, 10, 15, 16, 17, 24, 368)
- Código Tributario (Artículo 120)
- Ley de actualización tributaria. Libro I. ISR. Decreto 10-2012 (Artículo 6 literal c, 46)
- Ley del impuesto al valor agregado (Artículo 32, 37)
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (Artículo 2.5)

- Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (Artículo 13, 14)
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles

### **1.3.1 Obligaciones de las asociaciones civiles**

#### **1.3.1.1 Obligaciones legales de las asociaciones civiles**

- Elaborar escritura de constitución (Artículo 2, reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles)
- Elaborar los estatutos que regirá la asociación (Artículo 3, reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles)
- Elegir la junta directiva de dicha Asociación (Artículo 3, literal III, numeral 2 del reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles)
- Elegir al presidente y representante legal de la junta directiva (Artículo 3, literal III, numeral 3 del reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles)
- Enumerar los requisitos para poder asociarse
- Inscribirse en el registro mercantil donde se constituyen (Artículo 4 del reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles)
- Inscribirse en el régimen de seguridad social cuando posea más de tres empleados.(Artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala)
- Habilitar un libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- Cuando tenga más de diez empleados es necesario que autorice un Reglamento Interior de trabajo, el cual deberá ser exhibido como mínimo en dos lugares de la asociación (Art. 57 dto. 1441 Código de Trabajo)
- Inscribirse en la Superintendencia de administración tributaria (SAT) para su registro y control (Artículo 32, 37 Ley de IVA, Artículo 5.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, artículo 2 del reglamento de la Ley de IVA)
- Nombrar un perito contador que represente a la Asociación

### 1.3.1.2 Obligaciones fiscales de las asociaciones civiles

- Actualizar sus datos en la Superintendencia de Administración Tributaria, mínimo una vez por año.
- Operar contabilidad completa en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, en nuestro caso son las NIC (Artículo 13 Decreto 02-2003 ley de ONG), esto quiere decir que tiene que habilitar los libros de inventario, diario, mayor o centralizador, balances, asimismo un libro de actas donde se lleve el registro de las reuniones de junta directiva y asamblea.
- Presentar Estados Financieros anuales conforme las Normas Internacionales de Contabilidad.
- Presentar declaración jurada anual de impuesto sobre la renta informativo de sus operaciones en el periodo fiscal por medios electrónicos
- Extender recibos para recibir los aportes tanto ordinarios como extraordinarios según los fines de la asociación, estos recibos deberán ser autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Solicitar facturas contables a sus proveedores cuando realicen compras de bienes y servicios.
- Autorizar y emitir facturas contables, así como pagar el Impuesto sobre la Renta anual cuando efectúe actividades distintas a su naturaleza, es decir cuando efectúe actividades con lucro entre sus operaciones.
- Ser agente de retención del ISR y emitir dichas constancias por medios electrónicos cuanto tenga empleados que sobrepasen ingresos por Q48,000.00 anuales o cuando efectúe pagos a proveedores que han elegido dicha opción. (Resolución de directorio 306-2009 de la SAT).
- Cuando retenga ISR a sus empleados es necesario que lleve por medio electrónico la conciliación anual de retenciones de ISR para personal en relación de dependencia que establece la Ley de actualización tributaria. Libro I. ISR. Decreto 10-2012

### **1.3.2 Prohibiciones de las asociaciones civiles**

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

### **1.3.3 Derechos de las asociaciones civiles**

Exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), cuando la totalidad de sus ingresos y su patrimonio provengan de donaciones, aportes, cuotas ordinarias o extraordinarias y que sean destinadas exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente utilidades o bienes entre sus integrantes. (Artículo 6 inciso c, decreto 26-92 Ley de actualización tributaria. Libro I. ISR. Decreto 10-2012 y Artículo 6 decreto 206-2004 reglamento de la Ley de Actualización Tributaria. Libro I. ISR. Decreto 10-2012)

Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), están exentas de cargar el IVA en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Artículo 7 inciso 13 de la Ley del IVA) sin embargo son consumidores finales, esto quiere decir que no están exentas del IVA en cuanto a las compras que realicen. (Artículo 9 del Reglamento de la Ley del IVA).

Exención del Impuesto de Solidaridad (ISO) en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Artículo 4 inciso e) Ley de ISO).

Exención del Impuesto de Timbres Fiscales y de papel Sellado especial para protocolos en los documentos que contengan actos o contratos gravados bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Artículo 10 inciso 4 Ley de Timbres Fiscales).

## CAPÍTULO II

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

#### 2.1 Definición de manual de procedimientos.

“Conjunto de instrumentos de comunicación que contienen en forma ordenada y sistemática la información sobre la historia, objetivos, políticas, estructura, funciones y procedimientos de una entidad, transmitidos al personal y sirven para normar su actuación y cumplimiento de metas”. (7:40)

La definición de un manual se resume en un documento que puede tener diversas formas, folleto, libro, carpeta, entre otros, en el cual de una forma fácil de manejar se concentran en forma ordenada una serie de normas, procedimientos y políticas para un fin concreto; orientar los procesos del personal de la empresa.

Se denomina manual de procedimientos porque orienta y especifica ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en los diversos departamentos con el fin de unificar criterios, para proporcionar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren; dónde se incluyen las políticas porque contiene las líneas guías que sirven como marco de actuación para la realización de cualquier tipo de acción en una empresa o porque definen la actitud de la dirección.

Adicional, es un componente del sistema de control interno, elaborado para brindar a los usuarios del mismo, información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una empresa.

### **2.1.1 Características**

“Algunas de las características principales de un manual de procedimientos son:

- a. Flexibles: porque se adaptan al desarrollo de la entidad, permiten modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa en bienes de la misma.
- b. Coherentes: los procedimientos tendrán un orden lógico y secuencial para que atiendan a un mismo objetivo.
- c. Útiles y oportunos: sirve de guía básica para los empleados en la realización de sus labores.
- d. Claros y concisos: es redactado en un lenguaje comprensible para los usuarios y detallan cada una de las actividades concisamente.
- e. Completos: consideran los elementos materiales, humanos y la dirección hacia las metas propuestas.
- f. Uniformidad: estandarizan las actividades a través de la estructura de los procedimientos”. (13:313)

### **2.1.2 Objetivos**

“Considerando que los manuales son un medio de comunicación de los procedimientos, políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos y dependiendo del grado de especialización del manual se pueden mencionar los principales objetivos:

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial);
- b. Definir, describir, ubicar los objetivos y funciones a cada unidad administrativa u operativa, con el objetivo de evitar duplicidad de trabajo, o detectar omisiones; e
- c. Instruir al personal, acerca de aspectos como: Objetivos, funciones, relaciones, estrategias, conductas, entre otros, para contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas a cada uno de ellos y propiciar la uniformidad del trabajo”. (11:147)

### **2.1.3 Importancia**

Actualmente los Clubes tienen la necesidad de operar con eficiencia estableciendo el uso de manuales de procedimientos necesarios para brindar un servicio adecuado de acuerdo a su estructura, volumen de operaciones, recursos, y demanda por parte de los integrantes del Club (Socios).

### **2.1.4 Contenido de un manual de procedimientos administrativos y operativos**

El principal contenido de un manual de procedimientos administrativos y operativos está integrado de la siguiente información:

- a. Portada o carátula de identificación.
- b. Índice del contenido
- c. Introducción
- d. Objetivos generales
- e. Políticas administrativas
- f. Políticas operativas
- g. Anexos: se deben efectuar de acuerdo a la necesidad de cada empresa, pueden ser procedimientos o formas a utilizar (formatos).

#### **2.1.4.1 Portada o carátula de identificación**

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

- a. Logotipo de la organización.
- b. Nombre oficial de la organización.
- c. Título o extensión del manual de procedimientos.
- d. Lugar y fecha de realización.
- e. Número de revisión (si fuera el caso).
- f. Cantidad de ejemplares impresos
- g. Algún otro dato que a discreción de los que elaboraron el manual se desee escribir.

#### **2.1.4.2 Índice del contenido**

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

#### **2.1.4.3 Introducción**

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

#### **2.1.4.4 Objetivos**

Los objetivos detallarán lo que se pretende alcanzar con la elaboración y utilización del manual, que permita dar los resultados esperados por la dirección para la toma de decisiones y efectuar acciones ya sea preventiva o correctiva para el logro de objetivos de la empresa.

#### **2.1.4.5 Políticas administrativas**

Las políticas administrativas son los criterios o directrices de acción elegidos como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos.

#### **2.1.4.6 Políticas operativas**

Son aquellas disposiciones generales que tienen por objeto regular la asistencia que la entidad proporciona a sus clientes, definir estrategias de desarrollo y proporcionar una guía de alto nivel para la toma de decisiones operativas.

## **2.1.5 Fases de la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y operativos**

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas u operativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades, se considera las siguientes fases:

### **2.1.5.1 Fase de planificación**

Como su nombre lo indica "Planificación" significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la oportunidad y alcance esperados en cualquier proyecto.

El proceso de planificación abarca actividades que van desde las disposiciones iniciales para tener acceso a la información necesaria hasta los procedimientos que se han de seguir al examinar tal información e incluye la planificación del número y capacidad del personal necesario para realizar el manual de procedimientos.

Por lo anteriormente descrito esta fase obliga a considerar diversas situaciones que van inmersas en la misma y hace las siguientes preguntas:

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar? ¿Dónde se inicia? ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos.

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

Regularmente la dirección identifica la necesidad de la elaboración de un manual de procedimientos, derivado de la detección de errores u operaciones duplicadas por el personal, por lo que decide establecer en forma escrita los lineamientos que ha decidido adoptar.

¿Dónde Inicia? ¿Dónde finaliza?

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Luego, es necesario definir quien estará a cargo de dicha elaboración esto puede ser por personal interno o externo (firmas de auditoría y consultoría):

- a. Personal interno: el departamento de auditoria interna por poseer jerárquicamente dentro de la empresa es el más idóneo para la supervisión en la elaboración de un manual de procedimientos, porque posee un conocimiento general de la misma, derivado que su trabajo es revisar que los procesos administrativos y operativos estén acorde a lo establecido por la dirección.
- b. Personal externo: muchas empresas optan por la contratación de personal externo como firmas de auditoría y consultoría, lo que requiere un costo mayor a la realización del mismo, la ventaja primordial es el de una opinión independiente sobre la situación de la empresa por lo cual se aportan ideas nuevas con mayor eficiencia y eficacia a los procedimientos actuales, otra ventaja puede ser que tienen el tiempo suficiente para dedicarse a la elaboración del manual, ya que no tendrían otras actividades asignadas dentro de la entidad.

- c. Recursos: los recursos necesarios para la elaboración de un manual de procedimientos pueden ser humanos, financieros y tecnológicos.

#### **2.1.5.2 Fase de investigación**

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información son:

- Investigación documental.
  - Entrevista directa.
  - Observación de campo.
- a. Investigación documental: consiste en la selección y el análisis de aquellos textos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases administrativas, registros estadísticos, jurídicos y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, debidamente documentado con los datos usuales, así como seguir el flujo de las actividades, determinando dónde se originan, el recorrido del proceso y dónde se archivan.

- b. Entrevista directa: consiste en entrevistar a una o varias personas con el fin de obtener información más completa, para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:
- Tener claro el objetivo de la misma.
  - Concertar previamente la cita.
  - Verificar la información a través de otras fuentes.
  - Aclarar todas las dudas que existan.
  - Saber escuchar.
  - No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

- c. Observación de campo: consiste en acudir al lugar o área en donde se desarrollan las actividades administrativas u operativas y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas. La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas. Es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todas las áreas o personas que en él intervienen.

### **2.1.5.3 Fase de elaboración**

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual. Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace? se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en el área administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace? son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace? se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace? es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace? se refiere a la ubicación geográfica dónde se realizan las actividades.

¿Por qué se hace? busca la justificación de la existencia de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento. La descripción de cualquier procedimiento deber hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos que se utilizan, su contenido.
- Las claves de los formatos.
- La determinación que se requiere.
- Las autorizaciones necesarias.

#### **2.1.5.4 Fase de análisis del procedimiento**

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

- a. Eliminar: la primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- b. Combinar: si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación.

- c. **Cambiar:** en este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.
- d. **Mejorar:** algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejora, o encontrando un método mejor.
- e. **Mantener:** consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

#### **2.1.5.5 Fase de elaboración**

Al finalizar el primer borrador del manual de procedimientos y políticas, luego de haber sido revisado por el grupo de trabajo o por el encargado se deberá presentar en primera instancia a la dirección o administración de la entidad para que ellos den su visto bueno y si no hubiesen modificaciones por los mismos se efectuará una presentación para los usuarios directos de dicho manual, para que de una forma den a conocer cualquier cambio, duda o comentario que consideren necesario antes de la impresión correspondiente, si hubiese cualquier modificación al manual debe ser siempre y cuando la dirección este de acuerdo con las citadas reformas.

Luego de la aprobación correspondiente de la dirección y presentación a los usuarios del manual, es imprescindible proceder a emitir las copias necesarias que se distribuirán a todos los usuarios y dirigentes que tendrán relación con el manual, derivado que en algunas ocasiones existen manuales pero no llegan a conocerlos los usuarios directos de los mismos, esto ocasiona que por ignorar dichos manuales puedan cometerse errores involuntarios en el proceso.

### **2.1.5.6 Fase de seguimiento y actualización**

Esta fase interactúan paralelamente y generalmente esta atribución es designada al departamento de auditoría interna como fiscalizador del control interno dentro de la empresa ya que vela por que se cumplan la normativa definida por la dirección, la importancia de la utilidad de los manuales radica en los datos que contiene por lo que deberán mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas y que los encargados de dichas actualizaciones estén en constante capacitación de las normativas que afecten a la entidad o nuevos procesos implementados en ella, para darlas a conocer a la dirección y ésta autorice efectuar los cambios necesarios.

## CAPÍTULO III

### PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.

#### 3.1 La profesión del Contador Público y Auditor

La gama de sus funciones y la amplitud del papel que está llamado a jugar en el progreso económico, no han sido reconocidos en toda su magnitud por inversionistas y público en general, hasta el extremo que Contaduría Pública para algunos significa Auditoría, una actividad fiscalizadora sin los alcances que en realidad tiene la profesión. Consecuentemente, ya para la época actual y partiendo de la base legal y en efecto, el Contador Público como profesional universitario, debe percatarse de esta situación y crear una nueva imagen más acorde con la importancia, amplitud y verdadero sentido de lo que significa su profesión.

En términos sencillos la importancia de la Contaduría Pública, radica en su función asesora que bien aprovechada es una herramienta indispensable en la organización y en la administración moderna.

##### 3.1.1 El Contador Público y Auditor

Es el profesional que cuenta con conocimientos y principios sólidos, dedicado a aplicar, manejar, evaluar, supervisar e interpretar la información financiera de una entidad, con la finalidad de diseñar mecanismos que sirvan de apoyo a la Gerencia en la toma de decisiones.

El Contador Público y Auditor también puede ocuparse de la revisión del cálculo de impuestos y cuando realiza auditorías específicas, como pueden ser liquidación de siniestros para compañías aseguradoras y cálculos actuariales, es necesario solicitar opinión de un experto, tomando como base las consideraciones indicadas en la Norma Internacional de Auditoría 620, Utilización del Trabajo de un Experto del Auditor para fundamentar su informe.

El Contador Público y Auditor al momento de emitir su informe sobre los estados financieros o un área de estos, da confianza pública respecto de los hechos conocidos por él y propios del ámbito de su profesión.

De acuerdo al artículo 90 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de las profesiones universitarias y el control de su ejercicio. Para ejercer la profesión de Contador Público y Auditor, se recomienda inscribirse en el Registro Tributario Unificado (RTU) de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), registrarse como Colegiado Activo en Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala o en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas. Para los Auditores Externos que prestan sus servicios a entidades fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos, deben estar inscritos en el Registros de Auditores Externos de dicha entidad.

La función de estos órganos es llevar un registro y control de los Contadores Públicos y Auditores, y velar porque que cumplan con los requisitos legales, técnicos y éticos en el desarrollo de sus actividades y periódicamente se exige una actualización de conocimientos para ejercer la profesión.

Dada la complejidad de los sistemas tributarios, la actividad del Contador Público y Auditor se ha vuelto relevante y de gran responsabilidad, por ser el profesional experto la interpretación de estados financieros y en el cálculo de los impuestos y contribuciones al Estado, es importante que al ejercer su labor posea un amplio conocimiento para prestar sus servicios de forma eficiente y dignificar la profesión.

### **3.2 Perfil del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor cuenta con una preparación o formación académica que lo capacita para el planteamiento e instalación de sistemas de contabilidades, realización de auditorías, investigaciones, informes, dictámenes basados en auditorías practicadas, asesoramiento en áreas administrativas, política financiera, así como los servicios relacionados con impuestos.

### **3.2.1 Características del Contador Público y Auditor**

Para llevar a cabo trabajos de asesoría eficientemente el Contador Público y Auditor debe reunir las siguientes cualidades:

- a. Íntegro
- b. Objetivo
- c. Analítico
- d. Comunicativo
- e. Investigador
- f. Supervisar y atender problemas simultáneamente
- g. Madurez
- h. Responsable
- i. Ordenado
- j. Lógico

### **3.2.2 Código de ética profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala**

La actuación del profesional en la Contaduría Pública y Auditoría es regulada por el Código de Ética Profesional preparado y presentado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. El Código de Ética es de aplicación a todos los profesionales egresados de las distintas universidades del país, sin importar la índole de su actividad o especialidad, bien sea que practique el ejercicio independiente o que actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los contadores públicos que, además, ejerzan otra profesión.

#### **3.2.2.1 Actuación en función del interés nacional**

“Es deber de todo profesional ejercer en función del interés nacional, y en tal sentido contribuir al desarrollo del país y a elevar el nivel de vida de la población.”(5:1)

### 3.2.3 Responsabilidades

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido. La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. ¿Por qué es un valor la responsabilidad? porque gracias a ella, podemos convivir pacíficamente en sociedad, ya sea en el plano familiar, amistoso, profesional o personal.

El trabajo profesional deberá realizarse con base a una “preparación técnica y capacidad profesional adecuada”, “diligencia profesional en la ejecución del trabajo y en la elaboración del informe” y “actitud independiente”. Simultáneamente, obedecer a la normativa establecida en las Normas Internacionales de Auditoría, las cuales establecen que “las responsabilidades profesionales del auditor son:

- a. independencia;
- b. integridad;
- c. objetividad;
- d. competencia profesional y debido cuidado;
- e. confidencialidad;
- f. conducta profesional; y normas técnicas.

El auditor deberá conducir una auditoría de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría. El auditor deberá planear y desempeñar la auditoría con una actitud de escepticismo profesional reconociendo que pueden existir circunstancias que causen que los estados financieros estén sustancialmente representados en forma errónea.”(6:77)

La prioridad de la formación profesional en Ética y Valores del Contador Público y Auditor, se debe entender en el sentido de prestar mayor atención a estos temas en los centros de educación superior, dadas las condiciones actuales de la sociedad en el ambiente de la globalización y, derivado de las malas prácticas en que se han visto involucrados algunos de éstos profesionales.

### **3.2.3.1 Responsabilidad hacia la sociedad**

#### **a. Independencia de criterio**

Al expresar cualquier juicio profesional, el Contador Público y Auditor tiene la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial.

#### **b. Calidad profesional de los trabajos**

En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público y Auditor un riguroso desempeño en el trabajo profesional por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que esté realizando. Actuará asimismo con la intención, el cuidado y la diligencia propia de una persona responsable.

#### **c. Responsabilidad personal**

El Contador Público y Auditor aceptará siempre la responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.

### **3.2.3.2 Responsabilidad hacia quien contrata los servicios**

#### **a. Secreto profesional**

El Contador Público y Auditor tiene la obligación de guardar secreto profesional y por lo tanto no revelar por ningún motivo, en beneficio propio o de terceros los hechos, datos o circunstancias de que tenga o hubiese tenido conocimiento en el ejercicio de su profesión. Solamente estará obligado a revelar información de sus clientes o contratantes cuando exista orden de juez competente o lo establezca la ley respectiva.

- b. Obligación de rechazar tareas que irrespeten los principios y normas de la moral. Faltará al honor y dignidad profesional todo Contador Público y Auditor que directa o indirectamente intervengan en actividades que riñan con la moral.
- c. Lealtad hacia el usuario de los servicios. El Contador Público y Auditor se abstendrá de sacar provecho de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.
- d. Retribución económica. El Contador Público y Auditor por los servicios que presta se hace acreedor a una retribución económica decorosa.

### **3.2.3.3 Responsabilidad ante la profesión**

- a. Respeto a los colegas y a la profesión. Todo Contador Público y Auditor cuidará las relaciones con sus colegas y con las instituciones que los agrupan, buscará que nunca se menoscabe la dignidad de la profesión sino que se enaltezca y actuará con espíritu de grupo.
- b. Dignificación de la imagen profesional gracias a la calidad. Para proyectar en los usuarios de sus servicios y en la sociedad en general una imagen positiva y prestigiosa, el Contador Público y Auditor se valdrá fundamentalmente de su calidad profesional y personal apoyándose en la promoción institucional y, cuando lo considere pertinente, podrá difundir y resaltar sus capacidades, pero sin dementar a sus colegas o a la profesión en general.
- c. Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos. Todo Contador Público y Auditor que de alguna manera transmita sus conocimientos, tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta y contribuir al desarrollo y difusión de los contenidos de la profesión.

Es importante mencionar que el Código de Ética Profesional, con el fin de mejorar la actuación de los profesionales en la Contaduría Pública y Auditoría, presenta en el capítulo I Normas generales, que deben ser consideradas en la actuación del profesional.

A partir del capítulo II al capítulo VI, el Código de Ética, hace mención de los principios éticos, morales y profesionales que permiten regular la actividad o servicios que el Contador Público y Auditor puede ejercer como: profesional independiente, auditor externo, consultor tributario, cuando labore en los sectores público y privado, o en la docencia.

Asimismo, en el capítulo VII y VIII, presenta las infracciones y sanciones, así como los procedimientos para sancionar a aquel profesional en la Contaduría Pública que infrinja o viole las normas de ética profesional, dispuestas por este Código.

#### **3.2.3.4 Preparación y calidad del profesional**

Como requisito para que el Contador Público y Auditor acepte prestar sus servicios, deberá contar con la preparación profesional y técnica y con la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.

La preparación académica y formativa del Contador Público y Auditor, lo capacita para poder diagnosticar, diseñar, construir, implementar y evaluar sistemas de información y control relacionado con la gestión administrativa de organizaciones de cualquier naturaleza; es el responsable de emitir una opinión objetiva con respecto a los Estados Financieros elaborados según principios y normas profesionales vigentes en el país, con el propósito de proporcionar información fidedigna y oportuna.

#### **3.2.3.5 Campo de acción del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor ha tenido que innovar derivado del cambio de las necesidades de las empresas que requieren sus servicios.

El auditor independiente generalmente ha ofrecido sus servicios en ciertas áreas limitadas, tales como asesorar a un cliente acerca de cómo mejorar su sistema de control interno. Pero debido a las demandas del cliente y los negocios, el auditor ha ampliado el campo de sus servicios a otras áreas más extensas de las que tradicionalmente habían sido consideradas de su dominio.

Generalmente, el Contador Público y Auditor se desempeña bajo 2 campos, los cuales mientras no exista conflicto de intereses pueden ser combinados:

- a. Como auditor independiente y
- b. en relación de dependencia.

#### **3.2.3.5.1 Como auditor independiente**

Se entiende como auditor independiente a aquel que es contratado por un tercero para realización de un trabajo (prestación de servicio) recibiendo a cambio un honorario previamente pactado entre las partes.

Algunos auditores se asocian para formar despachos (es una estructura de una sociedad civil) de auditoria, las cuales asesoran al cliente sobre como emplear adecuadamente sus recursos económicos, participan en la toma física de inventarios, evalúan la cartera crediticia, supervisan el área contable y financiera, desarrollo de auditoria en general, consultoría fiscal entre otros.

Es importante mencionar que el auditor ha de mantenerse de hecho independiente de todas las conexiones, cualesquiera que sean, con la Dirección de la entidad. El auditor tiene la responsabilidad de evitar el subordinar su opinión a los intereses de su cliente.

Para asegurar su independencia, debe asegurarse que sus servicios sean los de un descubridor de hecho y los de un asesor. Si en cualquier ocasión existiere conflicto de intereses, deberá suspenderse el trabajo realizado pudiendo solicitar que otro auditor lo efectúe.

Tres normas generales de auditoria son aplicables igualmente a los servicios de asesoría a la dirección, la competencia, el debido cuidado y la independencia. El auditor que ofrece servicios en un área en la que no es competente y que realiza un trabajo con una calidad inferior a lo establecido, podría ser culpable de violar las normas de su profesión.

Se considera que la independencia podría verse deteriorada si durante el período del contrato profesional un miembro tenía o tuvo directa o indirectamente interés financiero con el cliente, si un auditor desempeñase las funciones de promotor, suscriptor de emisiones, director, ejecutivo o cualquier otra capacidad equivalente, o como miembro de la dirección o esperase cualquier tipo de pensión o beneficio compartido de una empresa.

#### **3.2.3.5.2 Como auditor en relación de dependencia.**

Se entiende la existencia de relación de dependencia cuando un Contador Público y Auditor es contratado directamente por una empresa para que preste sus servicios dentro de esta a cambio de un salario o remuneración.

Aunque este trabajo de tesis no tiene un enfoque laboral, el Código de Trabajo define como trabajador y patrono los siguientes:

“Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo (...)

Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.” (8: Artículo 2 y 3)

El Contador Público y Auditor desempeña diversas posiciones dentro de las empresas, pudiéndose mencionar dentro de las más importantes:

- a. Gerente General
- b. Director Financiero
- c. Contralor
- d. Tesorero
- e. Auditor Interno
- f. Gerente Financiero
- g. Gerente Administrativo
- h. Gerente de Impuestos
- i. Jefe de Presupuestos

Aunque el Contador Público y Auditor desempeñe un trabajo en relación de dependencia, si el patrono lo permite y no existe conflicto de intereses, este puede ejercer también de forma independiente.

### **3.3 Participación del Auditor Interno, en la elaboración de Manuales de Procedimientos.**

El objetivo primordial de toda entidad mercantil, es la obtención de buenos resultados financieros, pero también se debe reconocer la importancia de la organización en la empresa, para tener debidamente registrados los documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus diferentes procesos y áreas. Estos documentos deben clasificarse de acuerdo a normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos, sobre los cuales los empleados deben tener conocimiento, permitiendo que una compañía pueda desarrollar sus actividades de forma coordinada y manteniendo un control adecuado sobre las diferentes operaciones.

El Auditor Interno, debe considerar que la implementación de un manual de procedimientos, deben ser conocidas y llevadas a la práctica por todos los empleados y funcionarios involucrados en los diferentes procesos, por lo tanto debe darse un seguimiento constante para poder realizar los correctivos necesarios que permitan mantener debidamente actualizado y funcionando acorde a la realidad administrativa, financiera, contable, fiscal y legal de la empresa, así como del mercado donde desarrolla sus actividades.

Las funciones del Auditor Interno, comprenden además del análisis de los procedimientos, analizar los estados financieros, los servicios de asesoramiento a la Gerencia General, los servicios financieros, los servicios administrativos, las sistematizaciones, entre otros.

Derivado de la preparación técnica y capacidad profesional, lograda por medio del estudio, experiencia e investigación y actualización constante y conocimiento profundo de la entidad para la que presta sus servicios, el Auditor Interno debe participar de manera activa en cuanto a supervisión en la elaboración de manuales de procedimientos, contribuyendo de forma decisiva a establecer lineamientos que permitan a la empresa, a la mejora de los controles y optimización de los recursos en las distintas áreas.

Es de gran importancia que el Auditor Interno obtenga el conocimiento suficiente de la estructura de control interno, estructura organizacional, sistema contable, productos y servicios, mercado donde desarrolla sus actividades, entorno legal, así como de las políticas internas para las diferentes actividades que desarrolla la entidad.

Lo anterior le proporcionará valiosa información que le será útil en la elaboración de los manuales de procedimientos, realizando contribuciones decisivas para que estos cumplan con los objetivos que desea la Administración.

### **3.3.1 Redacción de los manuales de procedimientos.**

El Auditor Interno debe asegurarse que la redacción de los manuales sea de fácil comprensión para los usuarios y que las actividades tengan un orden lógico de ejecución, evitando duplicidad de funciones, así mismo estableciendo puntos de control importantes para las operaciones de la empresa, sin afectar su desarrollo y ejecución.

Debe obtener información específica de cada puesto de mando, puestos intermedios y puesto inferiores, esto le permitirá determinar los procedimientos y personas que participan en determinadas operaciones y podrá realizar un análisis adecuado para simplificar dichas actividades, sin demeritar la oportunidad y confiabilidad de la información que dichas áreas de la empresa deben de mantener.

### **3.3.2 Revisión de los manuales de procedimientos**

El Auditor Interno deberá verificar que los manuales de procedimientos cumplan como mínimo con lo siguiente:

- a. Índice o contenido.
- b. Introducción.
- c. Identificación y autorizaciones
- d. Objetivo del manual de procedimiento.
- e. Campo de aplicación
- f. Políticas y normas de aplicación general.

Debe revisar que la redacción y conceptos incorporados a los manuales sean de fácil comprensión a los usuarios y estén acordes a la realidad económica, fiscal, legal y de operación del negocio. Es necesario convocar a reuniones a las personas o departamentos involucrados, lo cual permitirá realizar las correcciones necesarias para que sean funcionales.

### **3.3.3 Aprobación de los manuales de procedimientos**

La aprobación de los manuales corresponde realizarlo al Consejo de Administración, Gerencia General en algunos casos, quienes autorizan la práctica del Manual, indicando la fecha de inicio. Corresponde al Auditor Interno, verificar que sea puesto en práctica y se cumpla.

### **3.3.4 Implementación de los manuales de procedimientos**

El Auditor Interno debe asegurarse que el manual llegue a todas las personas y mandos involucrados y que el mismo sea puesto en práctica en las fechas y tiempos acordados, inclusive de ser necesario, capacitando al personal para minimizar errores de comprensión que provoquen una aplicación incorrecta del mismo.

### **3.3.5 Actualización de los manuales de procedimientos**

De forma periódica o cuando sea necesario por cambios de procesos, del tipo de productos o servicios en la misma empresa, u otros factores externos o internos que puedan afectarlo, el Auditor Interno debe informar para proceder a realizar las actualizaciones que correspondan, solicitar su aprobación y dar a conocer al personal involucrado en forma correcta y oportuna, esto permitirá que los manuales cumplan con el objetivo para el cual fueron creados, evitando caer en desinformación.

## **3.4 Manuales de Procedimientos**

### **3.4.1 Definición**

“Instrumento administrativo de carácter informativo, en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

Describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señala ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿para qué? han de realizarse estas actividades. Este tipo de manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas” (2:23)

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujo gramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerlas más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- a. Quién debe hacer una actividad;
- b. Qué debe hacerse en esa actividad;
- c. Cómo debe hacerse la actividad;
- d. Dónde debe hacerse; y
- e. Cuándo debe hacerse la actividad.

### **3.4.2 Objetivos de los manuales**

- a. Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa.
- b. Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados.
- c. Facilitar la delegación de funciones y la autoridad.
- d. Coordinar y controlar las actividades.
- e. Simplificar y ordenar el trabajo.
- f. Facilitar el adiestramiento de empleados.
- g. Guiar en la consecución coordinada de los objetivos de la organización.
- h. Facilitar las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- i. Construir base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **3.4.3 Clasificación de los manuales de procedimientos**

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designan nombres diversos, para propósitos de esta investigación se realizará una clasificación por su contenido.

#### **3.4.3.1 Manual de historia**

“Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.” (2:38)

### **3.4.3.2 Manual de organización**

“Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.” (2:38)

#### **3.4.3.2.1 Manual de políticas**

“Contiene las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.” (2:38)

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a. Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b. Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c. Servir de base para una constante y efectiva revisión.

#### **3.4.3.3 Manual de procedimientos**

“Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.”(2:42)

#### **3.4.3.4 Manual de contenido múltiple**

“Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de

este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.”(2:42)

### **3.4.4 Guía para la redacción y edición de los manuales**

Cuando se está elaborando cualquier manual, procedimiento, norma o formato se deben tener presentes algunos aspectos que puede ayudar a su efectiva realización y al éxito en su implementación.

#### **3.4.4.1 En el caso específico del diseño de formatos y procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones**

- a. Quién o quiénes son los clientes objetivos del procedimiento o formato. Esto debido a que las normas, procedimientos y los mismos formatos deben ser acordes a usuarios que los utilizaran en su cotidiano trabajo. Un procedimiento que no sea adecuado al usuario, puede ser determinante en la calidad de la información que se reciba.
- b. Determinar la información que sea relevante para la empresa cuando se diseñe un formato o procedimiento. El exceso de información, en ocasiones innecesaria, inútil, repetida o inadecuada puede llevar a que la calidad de la información no sea la mejor, o que toda la información no sea plasmada en el documento. El conocimiento profundo de la entidad coadyuvará a establecer los puntos de referencias importantes y útiles, para determinar el tipo de información que deberá incluirse al diseñar formatos y procedimientos.
- c. Seleccionar adecuadamente las fuentes generadoras de la información que se requieren y poder centrar el proceso en la búsqueda de la calidad de la información. Es muy común que en diferentes formatos se requiera o se incluya diligenciar una información. En ocasiones esto es necesario para confrontar, controlar y hacerle seguimiento a un proceso. No obstante, se deben seleccionar muy bien las fuentes generadoras de información debido a que una fuente inadecuada le puede acarrear grandes problemas y pérdidas

de tiempo a causa de información incorrecta. Una fuente adecuada debe ser aquella que genere un empleado cuyo manejo de esta información hace parte de sus funciones básicas de su cargo y su perfil le permite darle la suficiente importancia y conocimiento de dicha información.

- d. El diseño de un formato debe tener en cuenta no solo a la fuente adecuada de la información sino también, el tipo de usuario al que va dirigido el formato como es el caso de su perfil, escolaridad, tipo de labor, además de otros aspectos como es el lugar donde generalmente se diligencia el formato. Lo anterior con el fin de generar un formato de fácil comprensión para el usuario objetivo.

#### **3.4.4.2 En el caso del diseño e implementación de las Políticas de la empresa se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones**

- a. En la redacción de las normas y políticas se debe utilizar un lenguaje neutral e impersonal. Se deben evitar expresiones imperativas y apartes donde se detallan acciones de tipo disciplinario por la omisión del cumplimiento de la norma que se está estableciendo.
- b. En la normas de una empresa se debe reflejar conducta, la ética y el espíritu. Inclusive se debe reflejar en la calidad de empleados que tiene y busca para cumplir con sus objetivos.
- c. Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua. Para una empresa que no tiene ninguno de estos manuales es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la empresa y a sus empleados en el cambio cultural.

#### **3.4.5 Características de los manuales de procedimientos**

Las regulaciones contenidas en el Manual de Procedimientos deben de reunir al menos, las siguientes características:

#### **3.4.5.1 Obligatoriedad**

Las regulaciones contenidas en el Manual de Procedimientos deben ser de carácter obligatorio para todos los miembros de la entidad donde se esté aplicando, debe existir un compromiso real de la Gerencia General y de los mandos medios que garanticen su cumplimiento.

#### **3.4.5.2 Flexibilidad**

Un procedimiento debe de poseer la característica de poder ser modificado cuando las condiciones del negocio lo requieran, para capitalizar nuevas oportunidades, afrontar la competencia o cambios en el marco legal donde la empresa opera. Esta flexibilidad debe venir acompañada de un sistema permanente de revisión, actualización y comunicación a todos los mandos para evitar violaciones al mismo.

#### **3.4.5.3 De fácil aplicación**

No se puede pretender la aplicación de un procedimiento si éste es complejo y difícil de entender para los usuarios, por lo que debe llevar una secuencia lógica de operaciones y el uso de términos correctos sin palabras rebuscadas para la descripción de los procesos.

#### **3.4.5.4 Disminuye la burocracia**

Para lograr la eficiencia operacional, es imprescindible que el diseño de un procedimiento tienda a combatir y a eliminar la burocracia, entendiendo ésta como el exceso de papelería y de autorizaciones innecesarias.

#### **3.4.5.5 Indicador de desempeño**

Cuando un procedimiento es la secuencia lógica de las operaciones que deben ser realizadas por una persona (desempeñando un puesto específico), esta lista de actividades puede ayudar a medir el desempeño del personal en una entidad determinada. Considerando que así como se pueden presentar procedimientos en secuencia de proceso, también se pueden presentar todos los procesos en los que participa un puesto específico.

Estos procedimientos por puesto, sirven de una lista de actividades que deben ser realizadas y en consecuencia, los inmediatos superiores pueden utilizarlo para evaluar si la persona en determinado cargo está cumpliendo con todas las actividades asignadas.

### **3.4.6 Contenido del Manual de Procedimientos**

#### **3.4.6.1 Índice o contenido**

Es el listado de las partes que integra el Manual, debidamente ordenadas y clasificadas por número de páginas en donde se ubica cada tema, este se elabora al terminar el cuerpo del documento.

#### **3.4.6.2 Introducción**

Es la parte del Manual que narra o describe su contenido, que prepara al usuario para comprender la razón de su aplicación; indica de manera sintetizada, de que parte se compone el documento y como se debe leer para después aplicarlo. Contiene además, los antecedentes breves de la situación administrativa de la empresa y para que se establece.

#### **3.4.6.3 Identificación y autorizaciones**

Son las formas que reconocen al documento como válido, dependiendo del tipo de empresa, estas tienen desde un simple "AUTORIZADO", hasta una descripción técnica legal enmarcada en términos jurídicos para su validez y cumplimiento. Deben ser incluidas antes de la introducción para formalizar y validar el documento, se refrenda con la firma y sello del responsable.

#### **3.4.6.4 Objetivos del manual**

Es la descripción en forma clara y concreta del fin último que pretende alcanzar el manual, especialmente para uso de la orientación del trabajo y actividades en la empresa, para formalizar un objetivo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Determinar e interrelacionar la condición última que pretende lograr con los procedimientos.
- b. Redactar el objetivo con un verbo imperativo.
- c. Tener claridad y precisión al describir el fin.
- d. En casos de existir más de un objetivo, se debe redactar cada uno de ellos en distinto párrafo, señalar y jerarquizarlo de acuerdo a su importancia.

Como ejemplo se señala el siguiente objetivo

- Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a las personas en su trabajo a proceder de manera ordenada, lógica y secuencial en la ejecución de sus actividades.

#### **3.4.6.5 Campo de aplicación del manual**

Es el conjunto de unidades administrativas, puestos, niveles jerárquicos que tiene relación con los procedimientos, así como el área física en la que se desarrollan las actividades. Para su delimitación es preciso seguir el proceso que se describe a continuación:

- a. Señalar las unidades administrativas involucradas en los procedimientos.
- b. Jerarquizar cada órgano por importancia en la descripción del procedimiento general.
- c. Definir los efectos operativos que inciden en las diversas entidades donde repercute el procedimiento general.

El Manual de Procedimientos debe regular las actividades de la totalidad de los componentes de una organización o área. No se puede pretender que cumpla con sus objetivos si se hacen excepciones en su aplicación, ya sea por la jerarquía de los participantes o por la simplicidad o complicidad de las operaciones a realizar, en todo caso debe analizarse la conveniencia de modificar el procedimiento en cuestión.

### **3.4.6.6 Políticas de aplicación general**

“Una Política es un enunciado de carácter general para orientar la acción hacia el objetivo permitiendo espacio para tomar una decisión. Sirve para formular, interpretar o suplir la norma concreta o particular. Es una regla que expresa los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Además una Política debe ser el medio básico para delegar la autoridad y responsabilidad. Por ejemplo, en una política de ventas, la Gerencia General puede delegar en la Gerencia de Ventas la autoridad para fijar precios y otorgar descuentos” (2:35).

Las políticas escritas son un medio para transmitir lineamientos generales de dirección y establecer el marco dentro del cual el personal directivo debe operar, para establecer un control y balance sobre las actividades y cumplir con los objetivos que la administración desea alcanzar.

### **3.4.6.7 Los procedimientos sus elementos**

#### **a. Definición de Procedimiento**

“Un procedimiento es un conjunto de pasos u operaciones que definen en forma detallada la sucesión cronológica y la manera de realizar una actividad.

Un procedimiento deben responder a las interrogantes de Qué, Quién, Cómo y Cuándo se llevará a cabo una actividad y a través de su aplicación optimizar la ejecución de las actividades” (2:41)

Por ejemplo, un procedimiento para el pago de salarios podría indicar:

¿Qué tipo de actividad se va a realizar? Pago de Salarios.

¿Quién la ejecutará? El asistente de recursos humanos.

¿Cómo la va a realizar? Actualizando la base de datos (alta, baja), aplicando descuentos, ajustes salariales, suspensiones, descuentos, entre otros.

¿Cuándo se va realizar? Quincenal o mensualmente.

Objetivos del procedimiento:

Es describir aspectos técnicos-administrativos que se lograrán alcanzar por medio del procedimiento.

b. Normas de Procedimiento.

“Es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme, de las personas que participan en un procedimiento, y que dichas situaciones las debe de observar al momento de estar actuando” (2:42)

c. Descripción del Procedimiento

Consiste en la narración descriptiva, ordenada, cronológica y secuencialmente, de todas las operaciones de trabajo que compete ejecutar y como se deben ir ejecutando. Es la descripción detallada de todos los procesos necesarios para realizar una operación.

d. Organigramas

“Es la representación gráfica de las líneas de autoridad y subordinación dentro de una empresa, así como de sus divisiones, secciones o departamentos. El objetivo fundamental del organigrama es demostrar cual es la estructura orgánica de una institución y permitir rápidamente entender su esquema general, así como el grado de diferenciación de los elementos que la componen” (4:19).

Son importantes para establecer las diferentes líneas de autoridad y responsabilidad.

e. Diagrama de Flujo.

“Es la representación gráfica de los procedimientos o rutinas, siendo la secuencia sistemática de acciones que hay que cumplir para alcanzar las distintas finalidades de la administración, constituyéndose además en una herramienta fundamental para la simplificación y normalización de las tareas administrativas.” (16:175).

Facilitan visualizar el movimiento o flujo de la información desde su origen de manera clara, lógica y concisa, debido a que la simbología que se emplea en su creación es prácticamente un lenguaje universal. Una gráfica que, por medio de una simbología, generalmente puesta en forma sencilla, clara y lógica, describe cada una de las operaciones y las relaciones entre cada paso del procedimiento que deben ser ejecutados. También representa visualmente, la participación directa de cada puesto de trabajo en el proceso operativo de un procedimiento determinado.

#### f. Formas o Formularios

Son todos los documentos impresos que utilizan dentro de un procedimiento, como medios de autorizar, conservar y/o registrar una operación determinada.

Sirven como medios de prueba y evidencia de las transacciones realizadas por la empresa. Un ejemplo son las facturas, solicitudes de crédito, recibos de caja, entre otros.

## CAPÍTULO IV

### **PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EXTERNO, EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA UN CLUB SOCIAL (CASO PRÁCTICO).**

#### **4.1 Generalidades**

Club Social, es una asociación de naturaleza civil, no lucrativa y de duración indefinida, cuyos fines son proporcionar un centro de cultura y esparcimiento a sus asociados, fundada en el año de 2000. Actualmente es una entidad que se encuentra en crecimiento ya que a sus quince años de servicio se han integrado más grupos familiares, lo que motiva que las exigencias en el servicio hayan crecido en cuanto a sus operaciones.

El procedimiento para llevar a cabo el caso práctico es el siguiente: carta de propuesta de servicios, carta de aceptación del cliente, 4 fases (planificación, investigación, análisis, mejoras), carta a la Gerencia, informe del Contador, Público y Auditor independiente sobre el análisis de los procedimientos administrativos y operativos, por ultimo propuesta del manual de procedimientos administrativos y operativos.

#### **4.2 Propuesta de servicios profesionales**

Club Social, ha solicitado los servicios profesionales de la Firma CPA García y Asociados, que presta servicios de asesoría, contabilidad, auditoría de estados financieros y cualquier servicio profesional de la rama de la contaduría pública y auditoría, la cual consiste en la elaboración de un informe, que entregue un análisis de la situación actual y sus respectivos planes de mejoramiento y recomendaciones, con el fin de apoyar a los miembros del Club en el desempeño de sus actividades en cuanto a los procedimientos administrativos y operativos.

Para obtener un conocimiento del negocio, se realizó una visita preliminar en la que se observó, comprendió y entendió en forma general el conocimiento del cliente. Dicho conocimiento se obtuvo por medio de entrevistas, reuniones con personal clave de la administración y operación, de fuentes externas e internas, indagaciones y observaciones realizadas dentro de las instalaciones; este proceso fue realizado para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría para enfocar las pruebas de auditoría.

## 4.2.1 PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES



GARCIA Y ASOCIADOS

Guatemala, 01 de Diciembre de 2015

Señores:  
Junta Directiva  
Club Social  
Avenida del Bosque 20-20 zona 15  
Ciudad Guatemala

Estimados Señores:

En respuesta a su solicitud, nos permitimos presentarles nuestra Propuesta de Servicios Profesionales, relacionados con la Auditoria Externa a los procedimientos administrativos y operativos de su entidad, correspondientes al período de trabajo de enero a junio de 2016.

Nuestras actividades se en marcarían en la realización de las actividades que a continuación se indican:

### I. ALCANCE DEL SERVICIO

#### 2) Auditoria:

El objetivo fundamental del trabajo de auditoria consiste en la elaboración de un informe, que entregue un análisis de la situación actual y sus respectivos planes de mejoramiento y recomendaciones con respecto a los procedimientos administrativos y operativos, el cual se basará en la siguiente metodología:

- a) Fase de Planificación.
- b) Fase de Investigación.
- c) Fase de Análisis
- d) Fase de Mejoras

Para desarrollar la auditoria a los procedimientos administrativos y operativos, nuestro equipo de trabajo se apoyará en las fases antes descritas, dónde desarrollaran diferentes hipótesis, en los factores claves de éxito y encuestas, las cuales proporcionarán elementos básicos en la evaluación de las diferentes áreas, determinando los riesgos, presentando conclusiones, recomendaciones y planes de mejoramiento, mediante informes que ayuden a la toma de decisiones y al mejoramiento y desarrollo de las operaciones.

### 3) Informes:

Los resultados se resumen en un informe gerencial donde se permita visualizar los problemas y sus verdaderas causas y efectos, para que se analicen las nuevas conductas que aplicara la administración para optimizar el buen funcionamiento de las áreas estudiadas, mismos que presentados a la Gerencia General y posteriormente a la Junta Directiva después de discutido los hallazgos.

El contenido de este informe es:

- Descripción de la situación actual de las áreas estudiadas.
- Flujograma de los procedimientos actuales
- Propuesta del manual de procedimientos administrativos y operativos con posibles soluciones

## **II. HONORARIOS PROFESIONALES**

Nuestros honorarios se fijan sobre la base de tiempo que invierten nuestros socios y el personal profesional asignado, así como los niveles de habilidad y responsabilidad involucrados, lo hemos estimado en Cuarenta y Cinco Mil Quetzales (Q 45,000) IVA incluido.

En caso sea aceptada nuestra propuesta estaremos facturando el 40% de nuestros honorarios con la aceptación de la misma, el 60% al presentar nuestro informe final.

### III. TÉRMINOS GENERALES

- a. Para llevar a cabo nuestras actividades en forma adecuada, esperamos recibir oportunamente de Club Social, toda la información y elementos que podamos requerir para el desarrollo de la Auditoria. Y que se cumpla con la entrega de la información en base al requerimiento detallado y fechas que se definan, el cual se presentaría oportunamente.
- b. Se requiere el contacto con una persona específica, para coordinar las actividades que se realizaran.
- c. Así mismo solicitamos que al momento de la realización de la Auditoria, contemos con el espacio físico para el efecto.

Deseamos agradecer la oportunidad que nos brindan de presentar esta propuesta de servicios y poder contar con Club Social como parte de nuestra cartera de clientes. Si nuestra propuesta está de acuerdo a sus requerimientos por favor confirmar su aceptación por escrito.

Atentamente,



Lic. Julio Roberto García Escobar  
Contador Público y Auditor –CPA-  
Colegiado 9915843

#### 4.2.2 ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES



Guatemala 20 de Diciembre de 2015

Lic. Julio García  
Contadores Públicos y Auditores García y Asociados  
1ra. Calle 10-01 zona 10  
Ciudad Guatemala

Estimado Lic. García:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos presentados en la propuesta de servicios profesionales emitida por su despacho de fecha 01 de diciembre de 2015, para la elaboración de la auditoria a los procedimientos administrativos y operativos de Club Social.

Además nos ponemos a sus órdenes para la información que necesite revisar o personal a entrevistar.

Saludos cordiales,

  
Lic. Rafael Arévalo Guzmán  
Gerente General  
Club Social

Cc Archivo

### **4.3 Fase de planificación**

#### **CLUB SOCIAL PLANIFICACIÓN DE TRABAJO A REALIZAR**

##### **1. Generalidades:**

Club Social contrató los servicios de la firma de auditores CPA García y Asociados para realizar una auditoría a los procedimientos administrativos y operativos. Después de haber realizado entrevistas con el personal clave y realizar un recorrido de las instalaciones del Club Social se determinó lo siguiente:

##### **2. Antecedentes del Cliente:**

El Club Social, se constituyó de acuerdo a las leyes vigentes de la República de Guatemala en el Acuerdo Gubernativo emitido por el Ministerio de Gobernación con fecha 24 de diciembre de 2000, por un período indefinido. Como una asociación civil y no lucrativa, sus fines son proporcionar un centro de cultura y fomentar las relaciones entre ellos. Está ubicada en la Avenida del Bosque número 20-20 de la zona 15 y no cuenta con sucursales. Está clasificada como una empresa mediana, cuenta con 170 empleados, distribuidos en las distintas áreas. Las prestaciones laborales se reconocen como lo estipulan las leyes laborales del país.

##### **3. Actividad principal**

La entidad tiene como actividad principal el servicio social, cultural y deportivo.

##### **4. Reconocimiento de ingresos y gastos**

La administración ha decidido reconocer los ingresos bajo el método de lo percibido y se dan a través de la cuota de mantenimiento y la venta de alimentos y bebidas, en restaurantes y eventos. Los gastos se efectúan cuando se realizan los desembolsos para su cancelación y se rige sobre un presupuesto anual.

### 3. Personal Clave

Gerente General

Rafael Arévalo Guzmán

Jefe Financiero

Mariela Sánchez Robles

### 4. Objetivos y Estrategias del Club

El objetivo principal del Club es dar servicio a los Asociados sin cobro alguno por el uso de las instalaciones a excepción de alimentos y bebidas en restaurantes o en eventos, con precios módicos con un 20% de margen.

### 5. Procesos Operativos

Sus principales servicios son áreas deportivas (tenis, futbol, basquetbol, volibol), piscinas adultos y niños (climatizada), saunas, jacuzzi, gimnasio, salones y restaurantes, lo que implica un fuerte gasto para dar los servicios y el mantenimiento de las áreas.

### 6. Los principales Proveedores son en:

Combustibles, químicos, artículos de limpieza, artículos de mantenimiento (eléctricos, plomería, pinturas, herrería), insumos de alimentos y bebidas para restaurantes, entre otros, son comprados en el mercado local.

### 7. Objetivo de la auditoria

Es obtener evidencia suficiente y competente para estar satisfechos que los procedimientos que existan sean eficientes.

### 8. Personal asignado

Socio encargado:

Oscar García Maldonado

Senior:

Evelyn Escobedo Hernández

Junior

Cesar Orellana Cifuentes

Junior

Luis Gutiérrez Pérez

### 9. Visita

La auditoría se tiene programada iniciar el 15 de Enero de 2016, siendo esta la primera visita y se programarán con la administración las visitas siguientes, para poder realizar la revisión del período ya mencionado.

### 10. Presupuesto de tiempo

Para el desarrollo de la revisión de auditoría se tiene la siguiente inversión de tiempo en horas.

No.	Actividades	Tiempo/horas
1	Planificación	10
2	Trabajo de Campo	6
3	Desarrollo del programa de auditoria	64
4	Supervisión	8
5	Discusión de puntos encontrados	4
6	Elaboración de informes	8
	<b>Total horas</b>	<b>100</b>

Los informes antes mencionados serán entregados el 04 de Julio de 2016.

Preparó: Evelyn Escobedo Hernández (senior)                      Enero 05 de 2016  
Revisó: Lester Mejía Alvarez    Enero 07 de 2016  
Aprobó: Oscar García Maldonado (socio)                              Enero 08 de 2016

## ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

	PT No.	Página
Programa de auditoría		56
Manual de Procedimientos	P-1 1/6	
Compras Generales	P-1 2/6	
Caja Chica	P-1 3/6	
Ingresos Generales	P-1 4/6	
Servicios Contratados	P-1 5/6	
Inventarios	P-1 6/6	
Cuestionario para diagnóstico de los manuales de procedimientos		59
Compras Generales	P-2 1/5	
Caja Chica	P-2 2/5	
Ingresos Generales	P-2 3/5	
Servicios Contratados	P-2 4/5	
Inventarios	P-2 5/5	
Cedula de puntos observados para carta de recomendaciones		64
Compras Generales	P-4 1/5	
Caja Chica	P-4 2/5	
Ingresos Generales	P-4 3/5	
Servicios Contratados	P-4 4/5	
Inventarios	P-4 5/5	
Carta a la gerencia		68
Flujogramas actuales de los procesos		76
Compras Generales (recurrente)	P-3 1/6	
Compras Generales (no recurrente)	P-3 2/6	
Caja Chica	P-3 3/6	
Ingresos Generales	P-3 4/6	
Servicios Contratados	P-3 5/6	
Inventarios	P-3 6/6	
Informe de auditoría de los auditores independientes		85
Propuesta de manual de procedimientos administrativos y operativos		87

#### 4.4 Fase de investigación

CLUB SOCIAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

PT No. P-1 1/6

AUDITOR	FECHA
EEH	10/01/2016
OGM	12/01/2016

Objetivo del Programa: Verificar la conformidad de los procedimientos administrativos y operativos.						
Alcance del Programa: Se auditarán los procesos principales del Club Social.						
Recurso humano: 2 Auditores y 1 experto técnico en organización y métodos.						
PROCESOS	CRONOGRAMA				RESPONSABLES	
	Ene	Feb	Mar	Abr	Auditor	Auditado
Compras Generales	X				Cesar Orellana	Jefe de Compras
Caja Chica		X			Cesar Orellana	Jefe de Compras
Ingresos Generales	X				Luis Gutiérrez	Jefe de Caja General
Servicios Contratados		X	X		Luis Gutiérrez	Jefe de Recursos Humanos
Inventarios			X	X	Cesar Orellana	Jefe de Bodega
Observaciones: Para realizar la auditoria a los procesos descritos en este programa fue designado personal experto técnico que aporta el conocimiento técnico en áreas específicas.						

CLUB SOCIAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
COMPRAS GENERALES

PT No. P-1 2/6

AUDITOR	FECHA
EEH	10/01/2016
OGM	12/01/2016

No.	Procedimiento	Hecho por:	Ref. PT
1	Analizar los procesos presentados y su alcance de acuerdo con los objetivos.	COC	P-4 1/5
2	Identificar los requisitos a evaluar en cada proceso siguiendo la metodología presentada.	COC	
3	Revisar documentación.	COC	
4	Preparar preguntas basadas en los requisitos y la documentación suministrada.	COC	P-2 1/5
5	Realizar narrativas del proceso.	COC	P-5 1/5

CLUB SOCIAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
CAJA CHICA

PT No. P-1 3/6

		AUDITOR	FECHA
		EEH	10/01/2016
		OGM	12/01/2016
		HECHO POR:	
		REVISADO POR:	
No.	Procedimiento	Hecho por:	Ref. PT
1	Analizar los procesos presentados y su alcance de acuerdo con los objetivos.	COC	P-4 2/5
2	Identificar los requisitos a evaluar en cada proceso siguiendo la metodología presentada.	COC	
3	Revisar documentación.	COC	
4	Preparar preguntas basadas en los requisitos y la documentación suministrada.	COC	P-2 2/5
5	Realizar narrativas del proceso.	COC	P-5 2/5

CLUB SOCIAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
INGRESOS GENERALES

PT No. P-1 4/6

		AUDITOR	FECHA
		EEH	10/01/2016
		OGM	12/01/2016
		HECHO POR:	
		REVISADO POR:	
No.	Procedimiento	Hecho por:	Ref. PT
1	Analizar los procesos presentados y su alcance de acuerdo con los objetivos.	LGP	P-4 3/5
2	Identificar los requisitos a evaluar en cada proceso siguiendo la metodología presentada.	LGP	
3	Revisar documentación.	LGP	
4	Preparar preguntas basadas en los requisitos y la documentación suministrada.	LGP	P-2 3/5
5	Realizar narrativas del proceso.	LGP	P-5 3/5

CLUB SOCIAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
SERVICIOS CONTRATADOS (RECURSO HUMANO)

PT No. P-1 5/6

		AUDITOR	FECHA
		EEH	10/01/2016
		OGM	12/01/2016
No.	Procedimiento	Hecho por:	Ref. PT
1	Analizar los procesos presentados y su alcance de acuerdo con los objetivos.	LGP	P-4 4/5
2	Identificar los requisitos a evaluar en cada proceso siguiendo la metodología presentada.	LGP	
3	Revisar documentación.	LGP	
4	Preparar preguntas basadas en los requisitos y la documentación suministrada.	LGP	P-2 4/5
5	Realizar narrativas del proceso.	LGP	P-5 4/5

CLUB SOCIAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
INVENTARIOS

PT No. P-1 6/6

		AUDITOR	FECHA
		EEH	10/01/2016
		OGM	12/01/2016
No.	Procedimiento	Hecho por:	Ref. PT
1	Analizar los procesos presentados y su alcance de acuerdo con los objetivos.	COC	P-4 5/5
2	Identificar los requisitos a evaluar en cada proceso siguiendo la metodología presentada.	COC	
3	Revisar documentación.	COC	
4	Preparar preguntas basadas en los requisitos y la documentación suministrada.	COC	P-2 5/5
5	Realizar narrativas del proceso.	COC	P-5 5/5

## 4.5 Fase de análisis

CLUB SOCIAL  
CUESTIONARIO  
COMPRAS GENERALES

PT No. P-2 1/5

HECHO POR:  
REVISADO POR:

AUDITOR	FECHA
COC	25/01/2016
LMA	5/02/2016

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Ref. PT
1	¿Existe interés por el manual de procedimientos?	X			
2	¿Existe un manual de procedimientos aprobado por la Junta Directiva?	X			
3	¿El manual de procedimientos ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	X			
4	¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Junta Directiva hacia la integridad y el cumplimiento del procedimiento de las compras generales de todo el Club?	X			
5	¿El procedimiento ha sido elaborado sobre la base de los objetivos de gestión del Club?	X			
6	¿Existe una cultura de rendición de cuentas de las compras realizadas hacia la Gerencia y la Junta Directiva?		X		P-3 1/5
7	¿Existen políticas apropiadas para la autorización y aprobación de las compras por parte del nivel jerárquico adecuado?		X		P-3 1/5
8	¿Existe actualizaciones a este procedimiento de compras generales?		X		P-3 1/5
9	¿Es adecuado el procedimiento de compras con respecto a las adquisiciones?	X			
10	¿En el procedimiento se incluye a todos los usuarios sobre el comportamiento de las compras independientemente de su jerarquía?	X			
11	¿La Auditoría Interna tiene acceso irrestricto y en cualquier momento a toda la información relacionada necesaria para los seguimientos que debe realizar?	X			
12	¿El procedimiento establece actividades de control para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir?	X			
13	¿El procedimiento establece actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?	X			
14	¿El procedimiento incluye actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	X			
15	¿El procedimiento incluye actividades de control para asegurar los niveles de inventarios adecuados?		X		P-3 1/5

CLUB SOCIAL  
 CUESTIONARIO  
 CAJA CHICA

PT No. P-2 2/5

HECHO POR:  
 REVISADO POR:

AUDITOR	FECHA
COC	6/02/2016
LMA	15/02/2016

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Ref. PT
1	¿Existe interés por el manual de procedimientos?	X			
2	¿Existe un manual de procedimientos aprobado por la Junta Directiva?	X			
3	¿El manual de procedimientos ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	X			
4	¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Junta Directiva hacia la integridad y el cumplimiento del procedimiento de la caja chica para las compras?	X			
5	¿El procedimiento ha sido elaborado sobre la base de los objetivos de gestión del Club?	X			
6	¿Existe una cultura de rendición de cuentas de las compras hechas a través de la caja chica hacia la Gerencia?	X			
7	¿Los usuarios en general tienen conocimiento del manual de proceso?	X			
8	¿Existe actualizaciones a este procedimiento de caja chica?		X		P-3 2/5
9	¿Es adecuado el procedimiento con respecto a la adquisición de productos?		X		P-3 2/5
10	¿En el procedimiento se incluye a todos los usuarios sobre el comportamiento de las compras independientemente de su jerarquía?	X			
11	¿La Auditoria Interna tiene acceso irrestricto y en cualquier momento a toda la información relacionada necesaria para los seguimientos que debe realizar?	X			
12	¿El procedimiento establece actividades de control para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir?	X			
13	¿El procedimiento establece actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?	X			
14	¿El procedimiento incluye actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	X			
15	¿El procedimiento incluye actividades de control para asegurar los niveles de compras según el rango autorizado?	X			

CLUB SOCIAL  
 CUESTIONARIO  
 INGRESOS GENERALES

PT No. P-2 3/5

HECHO POR:  
 REVISADO POR:

AUDITOR	FECHA
LGP	25/01/2016
LMA	5/02/2016

No.	Pregunta	HECHO POR:		REVISADO POR:	
		SI	NO	N/A	Ref. PT
1	¿Existe interés por el manual de procedimientos?		X		P-3 3/5
2	¿Existe un manual de procedimientos aprobado por la Junta Directiva?		X		P-3 3/5
3	¿La operación del sistema de ingresos generales establecen una adecuada separación de funciones?	X			
4	¿Existe control por oposición entre los usuarios que tienen las siguientes responsabilidades? - Recaudación de valores monetarios - Custodia de valores monetarios - Registro contable	X			
5	¿La programación del flujo financiero es elaborada por usuarios que no realizan las siguientes tareas? - Registro contable - Custodia de valores monetarios - Recaudaciones - Pagos	X			
6	¿Existen actividades para la protección física de la documentación utilizada y generada en los procesos de recaudación y administración de los valores monetarios?	X			
7	¿Existe acceso restringido y están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad de Caja General la documentación utilizada y los valores monetarios hasta su depósito posterior en las cuentas bancarias?	X			
8	¿El responsable de la custodia verifica que los comprobantes adjunten la documentación de respaldo y exista constancia de su procesamiento?	X			
9	¿En la función del responsable existen actividades de control para asegurar el depósito integral de las recaudaciones?	X			
10	¿El responsable de la caja general, comprueba que las recaudaciones se hayan depositado integralmente en las cuentas bancarias autorizadas hasta el próximo día hábil respecto del momento de recaudación?	X			
11	¿Se depositan diariamente las recaudaciones y existe constancia de ello en documentos?	X			
12	¿La Auditoría Interna tiene acceso irrestricto y en cualquier momento a toda la información relacionada necesaria para los seguimientos que debe realizar?	X			
13	¿Existen actividades de control para asegurar los niveles de seguridad del resguardo de los valores monetarios?	X			
14	¿Existen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	X			
15	¿Existen actividades de control para asegurar los niveles de seguridad para el envío de los depósitos a los bancos del sistema?	X			

CLUB SOCIAL  
 CUESTIONARIO  
 SERVICIOS CONTRATADOS (RECURSO HUMANO)

PT No. P-2 4/5

AUDITOR		FECHA	
LGP		6/02/2016	
LMA		15/02/2016	

No.	Pregunta	HECHO POR:		REVISADO POR:	
		SI	NO	N/A	Ref. PT
1	¿Existe interés por el manual de procedimientos?	X			
2	¿Existe un manual de procedimientos aprobado por la Junta Directiva?		X		P-3 4/5
3	¿Existe control por oposición entre los usuarios que tienen las siguientes responsabilidades? - Nóminas. - Control de marcaje. - Reclutamiento y contratación.	X			
4	¿El Jefe de recursos humanos aprueba el análisis prospectivo y emite informe correspondiente a la Gerencia General?	X			
5	¿El Jefe de recursos humanos analiza la adecuación de las solicitud de recurso humano en las diferentes áreas?	X			
6	¿Existe actividades para la protección física de la documentación utilizada y generada en los procesos de reclutamiento de personal, evaluación y elección del candidato?	X			
7	¿Los archivos físicos y la base de datos de los empleados cuentan con acceso restringido y están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos?		X		P-3 4/5
8	¿Los archivos presentan índices y correlatividad que permitan una rápida ubicación de la documentación que contienen para su consulta?	X			
9	¿Existen actividades que establecen controles para asegurar exactitud e integridad sobre la clasificación, valoración y remuneración de puestos?	X			
10	¿Existe formularios pre-numerados que se necesitan para evidenciar el registro del candidato?	X			
11	¿La Auditoría Interna tiene acceso irrestricto y en cualquier momento a toda la información relacionada necesaria para los seguimientos que debe realizar?	X			
12	¿El procedimiento establece actividades de control para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con el recurso humano suficiente para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir?	X			
13	¿El procedimiento establece actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa de las funciones del recurso humano contratado?	X			
14	¿El procedimiento incluye actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos operativos?	X			
15	¿La Junta Directiva está informada de los incumplimientos que haya detectado la Auditoría Interna para que se tomen las acciones correctivas pertinentes?	X			

CLUB SOCIAL  
CUESTIONARIO  
INVENTARIOS

PT No. P-2 5/5

AUDITOR	FECHA
COC	1/03/2016
LMA	15/03/2016

HECHO POR:  
REVISADO POR:

No.	Pregunta	AUDITOR		FECHA	
		SI	NO	N/A	Ref. PT
1	¿Existe interés por el manual de procedimientos?	X			
2	¿Existe un manual de procedimientos aprobado por la Junta Directiva?		X		P-3 5/5
3	¿Existen actividades para la protección física de la documentación utilizada y generada por el área de bodega?		X		P-3 5/5
4	¿Los archivos físicos del área de bodega cuentan con acceso restringido y están ubicados en lugares protegidos contra siniestros para el resguardo de los registros; como también, de los comprobantes y documentos generados y utilizados en la administración de las existencias? - Documento de recepción - Documento de despacho - Traslados - Orden de Compra - Ajustes	X			
5	¿Existen actividades que determinan el responsable de la custodia de los registros y de la documentación recibida, utilizada y generada en la administración de existencias?	X			
6	¿El responsable de bodega tiene el cuidado que los comprobantes tenga adjunto la documentación de respaldo correspondiente?		X		P-3 5/5
7	¿El responsable de bodega requiere constancia de recibido al momento del despacho?	X			
8	¿Los documentos de recepción, despacho, traslados y ordenes de compra de bodega presentan índices de correlatividad y cronología que permitan una rápida localización para su consulta?	X			
9	¿Es adecuado el procedimiento de bodega con respecto a la administración de las existencias?		X		P-3 5/5
10	¿Los registros de inventarios y el manejo de las existencias cuentan con medidas de seguridad contra pérdidas y alteraciones?	X			
11	¿La Auditoría Interna tiene acceso irrestricto y en cualquier momento a toda la información relacionada necesaria para los seguimientos que debe realizar?	X			
12	¿Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos?	X			
13	¿Se compara con registros y se determinan las diferencias existentes?	X			
14	¿Existen actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?	X			
15	¿Existen actividades de control para asegurar los niveles de inventarios adecuados?	X			

## 4.6 Fase de mejoras

CLUB SOCIAL  
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
COMPRAS GENERALES

PT No. P-3 1/5

AUDITOR	FECHA
HECHO POR: COC	25/01/2016
REVISADO POR: LMA	05/02/2016

No.	Observaciones	Recomendaciones	Ref. PT
1	El manual de procedimientos indica que el Jefe de Compras debe rendir cuentas de forma mensual a la Gerencia General, sin embargo, no se observó evidencia que existan reportes dónde se rindan informes sobre las compras mensuales.	Que se cumpla con rendir el informe mensual a la Gerencia General y Junta Directiva, con ello se evalúa el desempeño del área y provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas.	P-2 1/5
2	En los niveles de autorización la Auditoria Interna forma parte, esto no genera valor agregado o son innecesarios, lo que provoca es atraso en la operación.	La Auditoria Interna no debe figurar en los niveles de autorización, esto lo vuelve juez y parte en la operación, esto impide el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades y no se asumen las responsabilidades que corresponde.	P-2 1/5
3	La última actualización del manual de procedimientos de compras se realizó en Marzo de 2014.	Que exista una revisión y modificaciones al manual de procedimientos de compras generales de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos estratégicos, para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas.	P-2 1/5
4	Los niveles de inventarios no son adecuados ya que no existe una comunicación efectiva entre Bodega y Compras, los abastecimientos se dejan a criterio propio y no existe un índice de rotación que respalden las compras.	Que las compras de abastecimiento sean de acorde a la rotación normal de la entidad para no perjudicar el logro de los objetivos y para que el desarrollo de las operaciones sea efectivo.	P-2 1/5

CLUB SOCIAL  
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
CAJA CHICA

PT No. P-3 2/5

AUDITOR	FECHA
HECHO POR: COC	06/02/2016
REVISADO POR: LMA	15/02/2016

No.	Observaciones	Recomendaciones	Ref. PT
1	La última actualización del manual de procedimientos de caja chica se realizó en Marzo de 2014.	Que exista una revisión y modificaciones al manual de procedimientos de la caja chica de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos estratégicos, para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas.	P-2 2/5
2	Inadecuado nivel de inventarios dónde provoca desfase en el flujo de efectivo de la caja chica, esto porque constantemente se utiliza el fondo para cubrir compras no realizadas en el procedimiento normal de compras.	Que los abastecimientos sean de acorde a un índice de rotación de los inventarios para no perjudicar el flujo del efectivo de la caja chica y por concerniente que el desarrollo de las operaciones no sean afectadas.	P-2 2/5

CLUB SOCIAL  
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
INGRESOS GENERALES

PT No. P-3 3/5

AUDITOR	FECHA
HECHO POR: LGP	25/01/2016
REVISADO POR: LMA	05/02/2016

No.	Observaciones	Recomendaciones	Ref. PT
1	No existe manual de procedimientos de ingresos generales escrito, esto porque la operación y el control de los valores monetarios lo ha realizado el mismo personal por 10 años, por lo que no se han preocupado por el mismo.	Aunque existe dentro del Club personal con la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar, es necesario un manual de procedimientos por escrito, con ello se asegura la integridad en el desarrollo de los procesos, así como ayuda al control interno para verificar el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones.	P-2 3/5
2	El Jefe de Caja General en una hoja de Excel tiene el control de la distribución de captación de los diferentes puntos de captación, y esto es trasladado a la Contabilidad para el registro.	El área de Contabilidad debe determinar actividades de control que aseguren la exactitud del procesamiento, verificando la razonabilidad de la distribución con técnicas de totales sobre los montos, así mismo realizar pruebas de validación sobre el proceso informático.	P-2 3/5

CLUB SOCIAL  
 OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
 SERVICIOS CONTRATADOS (RECURSO HUMANO)

PT No. P-3 4/5

AUDITOR	FECHA
LGP	06/02/2016
HECHO POR:	
REVISADO POR:	
LMA	15/02/2016

No.	Observaciones	Recomendaciones	Ref. PT
1	No existe manual de procedimientos de servicios contratados por escrito, el motivo se debe a que tienen la confianza del personal que ha laborado para la entidad con record de 10 años, por lo que no se han preocupado por el mismo.	Que se elabore el manual de procedimientos esto porque en el mismo se establecen los objetivos del área, el funcionamiento eficaz de los controles sobre las actividades de los procesos operativos, y su utilidad es dar a la entidad la posibilidad de una comunicación y capacitación efectiva al personal de Recursos Humanos, a la Gerencia y a la Auditoria Interna para las verificaciones y está informe de los incumplimientos que se hayan detectado para que se tomen las acciones correctivas pertinentes.	P-2 4/5
2	No existe protección física de la documentación utilizada en los procesos de reclutamiento de personal del candidato, es decir, que los expedientes se encuentran en el área operativa y no en área restringida, dónde tenga acceso solo el Jefe de Recursos Humanos	Que los archivos físicos y la base de datos de los empleados cuenten con acceso restringido y estén ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos con medidas de seguridad contra pérdidas o alteraciones.	P-2 4/5

CLUB SOCIAL  
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
INVENTARIOS

PT No. P-3 5/5

AUDITOR	FECHA
COC	01/03/2016
LMA	15/03/2016

HECHO POR:

REVISADO POR:

No.	Observaciones	Recomendaciones	Ref. PT
1	No existe manual de procedimientos de inventarios escrito, esto por la falta de seguimiento en elaborar el mismo.	Que se elabore el manual de procedimientos esto porque en el mismo se establece el funcionamiento eficaz de los controles sobre las actividades de los procesos operativos, y su utilidad es dar a la entidad la posibilidad de evitar cantidades significativas que exceden la rotación normal, problemas de ubicación física, conservación o aplicación excesiva de recurso para su control, así mismo, genera una comunicación y capacitación efectiva al personal, a la Gerencia y a la Auditoria Interna para las verificaciones y está informe de los incumplimientos que se hayan detectado para que se tomen las acciones correctivas pertinentes.	P-2 5/5
2	No existen actividades para la protección física de la documentación utilizada y generada por el área de bodega, se observó falta de archivos.	Que existan archivos físicos que cuenten con acceso restringido y estén ubicados en lugares protegidos contra siniestros para el resguardo de los registros, como también de los documentos generados y utilizados.	P-2 5/5
3	No se tiene el cuidado del respaldo de la documentación, con frecuencia se han extraviado facturas, avisos de recepción o traslados.	Que se determinen las medidas de seguridad contra pérdidas, a través de controles por medio de formas dónde conste del responsable de la custodia, el traslado y la recepción en el área de contabilidad.	P-2 5/5
4	No es adecuada la administración y las operaciones de las existencias del inventario por parte de Bodega.	Bodega se debe regir a stocks mínimos y puntos de pedido para iniciar el proceso de compras oportunamente, definidos en base a los objetivos del Club para evitar las prácticas inapropiadas o que se pueden considerar como despilfarros.	P-2 5/5

#### 4.7 Carta de Gerencia

Guatemala, 01 de junio de 2016

Lic. Rafael Arévalo Guzmán  
CLUB SOCIAL  
Avenida del Bosque 20-20 Zona 15  
Presente

Distinguido Lic. Arévalo Guzmán:

En la realización de nuestra Auditoría a los procedimientos administrativos y operativos del Club Social, por el período de revisión del 15 de enero al 31 mayo de 2016 identificamos varios asuntos que a nuestro criterio podrían ser analizados por ustedes y ser mejoradas a corto plazo. El subsanar estas situaciones permitirá a la Administración mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas.

Notamos debilidades relacionadas con los manuales de procedimientos administrativos y operativos del Club Social que consideramos reportables, debido a que podrían afectar negativamente el funcionamiento de la entidad.

Es importante mencionar que nuestro trabajo se realizó en base a pruebas selectivas, por lo que pudieran existir algunas debilidades no encontradas en el transcurso de la auditoría.

Quedamos a sus órdenes para ampliar las observaciones que se detallan.

Atentamente,



Lic. Julio Roberto García Escobar  
Contador Público y Auditor  
Colegiado 9915843

## HALLAZGOS ENCONTRADOS EN EL TRANSCURSO DE LA AUDITORIA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS GENERALES

#### HALLAZGO No.1

El manual de procedimientos indica que el Jefe de Compras debe rendir cuentas de forma mensual a la Gerencia General, sin embargo, no se observó evidencia que existan reportes dónde se rindan informes sobre las compras mensuales.

#### EFFECTO

No se conoce información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas que correspondan.

#### RECOMENDACIÓN

Que se cumpla con rendir el informe mensual a la Gerencia General y Junta Directiva.

#### HALLAZGO No.2

En los niveles de autorización la Auditoria Interna forma parte, esto no genera valor agregado o son innecesarios, lo que provoca es atraso en la operación.

#### EFFECTO

Esto impide el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades y no se asumen las responsabilidades que corresponden, además la Auditoria Interna es juez y parte en la operación.

#### RECOMENDACIÓN

Que la Auditoria Interna no figure en los niveles de autorización, la función es fiscalizar y evaluar si los procesos se cumplen.

### HALLAZGO No.3

La última actualización del manual de procedimientos de compras se realizó en Marzo de 2014.

#### EFFECTO

Si no se realizan actualizaciones pueden afectar significativamente en los procesos de las áreas, siendo deficiente las operaciones.

#### RECOMENDACIÓN

Que exista una revisión y modificaciones al manual de procedimientos de compras generales de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos estratégicos, para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas.

### HALLAZGO No.4

Los niveles de inventarios no son adecuados ya que no existe una comunicación efectiva entre Bodega y Compras, los abastecimientos se dejan a criterio propio y no existe un índice de rotación que respalden las compras.

#### EFFECTO

No permite que el desarrollo de las operaciones sea efectiva, provocando efecto negativo en los objetivos estratégicos del Club Social.

#### RECOMENDACIÓN

Que las compras de abastecimiento sean de acorde a la rotación normal de la entidad.

## CAJA CHICA

### HALLAZGO No.5

La última actualización del manual de procedimientos de caja chica se realizó en Marzo de 2014.

#### EFECTO

Si no se realizan actualizaciones pueden afectar significativamente en los objetivos estratégicos, y la calidad de los servicios vinculados con las mismas puede ser deficiente.

#### RECOMENDACIÓN

Que exista una revisión y modificaciones al manual de procedimientos de la caja chica de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos estratégicos.

### HALLAZGO No.6

Por el inadecuado nivel de inventarios constantemente se utiliza el fondo de la caja chica para cubrir compras no realizadas en el procedimiento normal de compras.

#### EFECTO

Provoca desfase en el flujo de efectivo de la caja chica, y al momento de requerir una compra por fallo, accidente o situaciones fortuitas no existe el efectivo para cubrir la necesidad y el desarrollo de las operaciones son afectadas.

#### RECOMENDACIÓN

Que los abastecimientos sean de acorde a un índice de rotación de los inventarios para no perjudicar el flujo del efectivo de la caja chica.

## INGRESOS GENERALES

### HALLAZGO No.7

No existe manual de procedimientos de ingresos generales escrito, esto porque la operación y el control de los valores monetarios lo ha realizado el mismo personal por 10 años, por lo que no se han preocupado por el mismo.

### EFEECTO

Las funciones que no están escritas, provoca una deficiente comunicación y falta de capacitación efectiva al personal de Caja General y las actividades de operación se dejan al criterio de cada empleado del área (cajeros).

### RECOMENDACIÓN

Es necesario un manual de procedimientos por escrito, con ello se asegura la integridad en el desarrollo de los procesos, así como ayuda al control interno para verificar el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones.

### HALLAZGO No. 8

El Jefe de Caja General en una hoja de Excel tiene el control de la distribución de captación de los diferentes puntos de captación, y esto es trasladado a la Contabilidad mismo que sirve de base para el registro contable.

### EFEECTO

Falta de exactitud y fiabilidad en la información de los valores monetarios, así como falta de control para asegurar que la unidad de Caja aplique adecuadamente los procesos de un sistema único, común, oportuno y confiable.

### RECOMENDACIÓN

Que el área de Contabilidad determine actividades de control que aseguren la exactitud del procesamiento, verificando la razonabilidad de la distribución con técnicas de totales sobre los montos, así mismo realizar pruebas de validación sobre el proceso informático.

## SERVICIOS CONTRATADOS (RECURSO HUMANO)

### HALLAZGO No. 9

No existe manual de procedimientos de servicios contratados por escrito, el motivo se debe a que tienen la confianza del personal que ha laborado para la entidad con record de 10 años, por lo que se considera no necesitar el mismo.

### EFECTO

Las funciones que no están escritas, provoca una deficiente comunicación y falta de capacitación efectiva al personal de Recursos Humanos y las actividades de operación se dejan al criterio de cada empleado del área.

### RECOMENDACIÓN

Que se elabore el manual de procedimientos esto porque en el mismo se establecen los objetivos del área, el funcionamiento eficaz de los controles sobre las actividades de los procesos operativos.

### HALLAZGO No. 10

No existe protección física de la documentación utilizada en los procesos de reclutamiento de personal del candidato, es decir, que los expedientes se encuentran en el área operativa y no en área restringida, dónde tenga acceso solo el Jefe de Recursos Humanos.

### EFECTO

Pérdida de expedientes, documentos personales y legales, base de datos como el riesgo de sufrir alteraciones.

### RECOMENDACIÓN

Que los archivos físicos y la base de datos de los empleados cuenten con acceso restringido y estén ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos con medidas de seguridad contra pérdidas o alteraciones.

## INVENTARIOS

### HALLAZGO No. 11

No existe manual de procedimientos de inventarios escrito, esto por la falta de seguimiento en elaborar el mismo.

### EFFECTO

Las funciones que no están escritas, provoca una deficiente comunicación y falta de capacitación efectiva al personal de Bodega y las actividades de operación se dejan al criterio de cada empleado del área.

### RECOMENDACIÓN

Que se elabore el manual de procedimientos esto porque en el mismo se establece el funcionamiento eficaz de los controles sobre las actividades de los procesos operativos, y su utilidad es dar a la entidad la posibilidad de evitar cantidades significativas que exceden la rotación normal, problemas de ubicación física, conservación o aplicación excesiva de recurso para su control.

### HALLAZGO No. 12

No existen actividades para la protección física de la documentación utilizada y generada por el área de bodega, se observó falta de archivos.

### EFFECTO

El riesgo es sufrir de alteraciones en documentos de control de inventario (órdenes de compra, aviso de recepción, anulaciones, devoluciones, ajustes) como el extravío de los mismos, con el hecho de beneficiarse por la falta de control.

### RECOMENDACIÓN

Que existan archivos físicos que cuenten con acceso restringido y estén ubicados en lugares protegidos contra siniestros para el resguardo de los registros, como también de los documentos generados y utilizados.

### HALLAZGO No. 13

No se tiene el cuidado del respaldo de la documentación, con frecuencia se han extraviado facturas, avisos de recepción o traslados.

#### EFFECTO

Desfase en las existencias de los inventarios provoca mal servicio interno y compras innecesarias por la falta de control adecuado en la documentación.

#### RECOMENDACIÓN

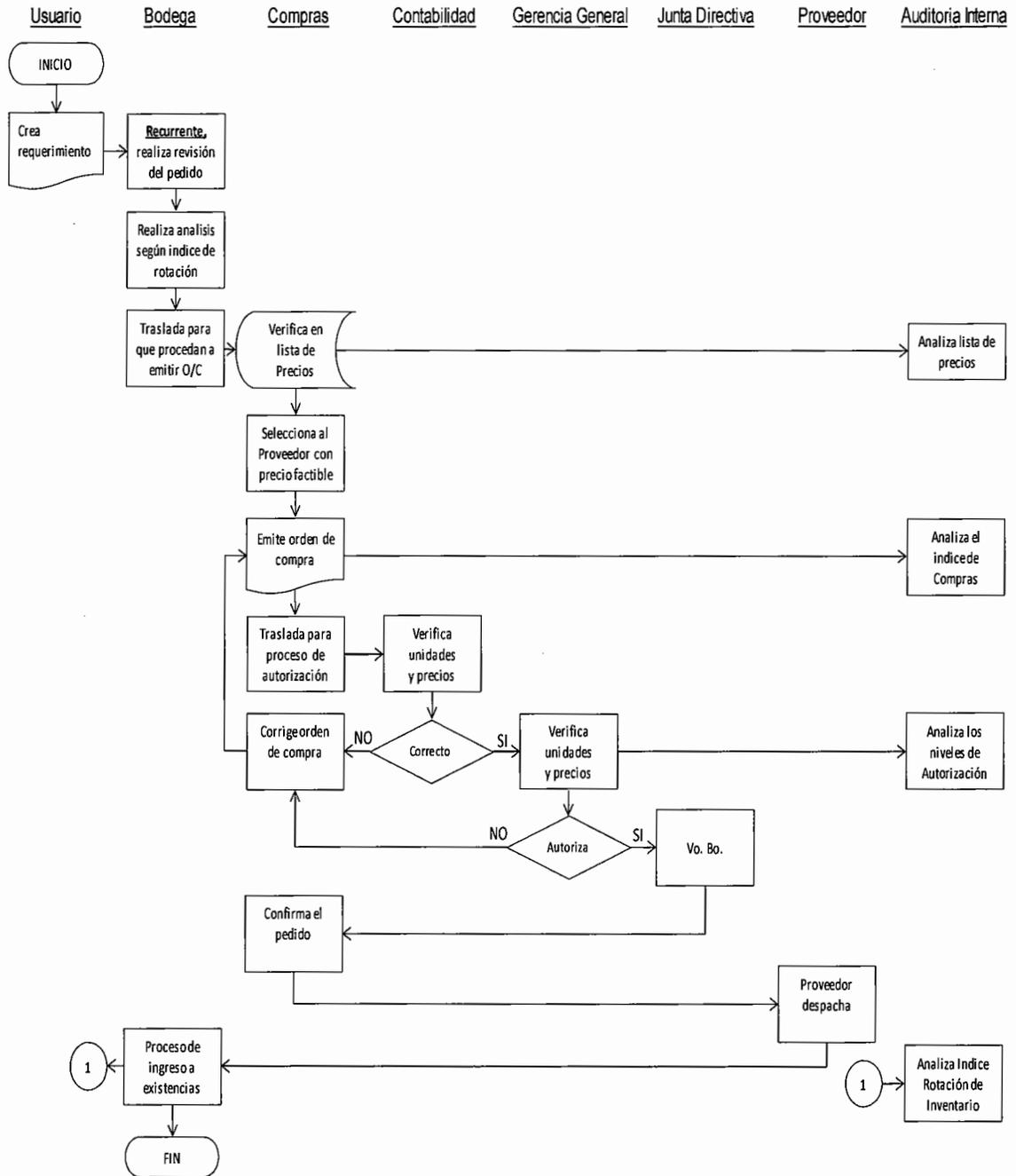
Bodega se debe regir a stocks mínimos y puntos de pedido para iniciar el proceso de compras oportunamente, definidos en base a los objetivos del Club para evitar las prácticas inapropiadas o que se pueden considerar como despilfarros.

# Flujogramas actuales de los procedimientos

**CLUB SOCIAL**  
**FLUJOGRAMA ACTUAL**  
**COMPRAS GENERALES (RECURRENTES)**

PT No. P-4 1/6

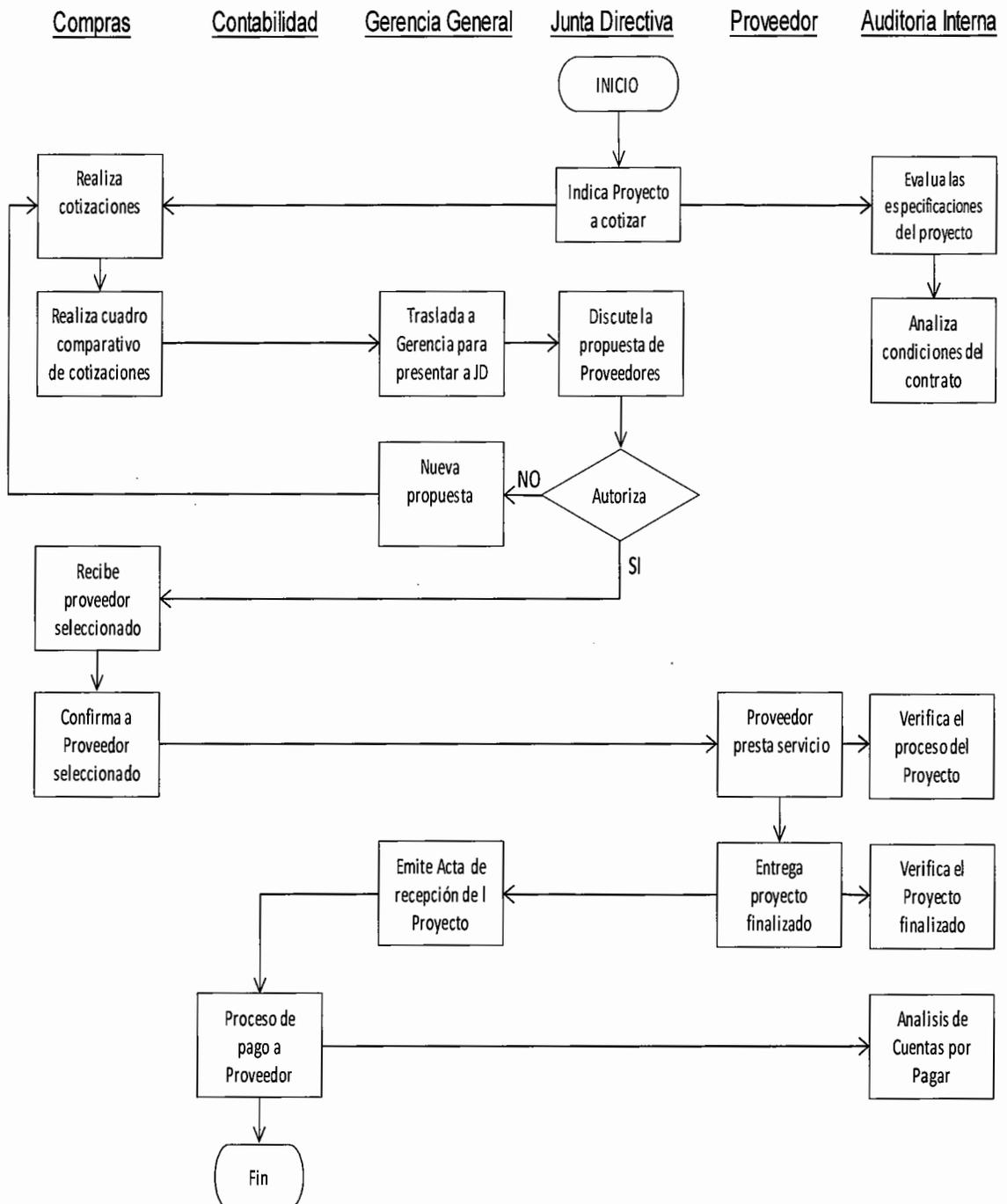
AUDITOR	FECHA
COC	25/01/2016
LMA	05/02/2016



CLUB SOCIAL  
 FLUJOGRAMA ACTUAL  
 COMPRAS GENERALES (NO RECURRENTES)

PT No. P-4 2/6

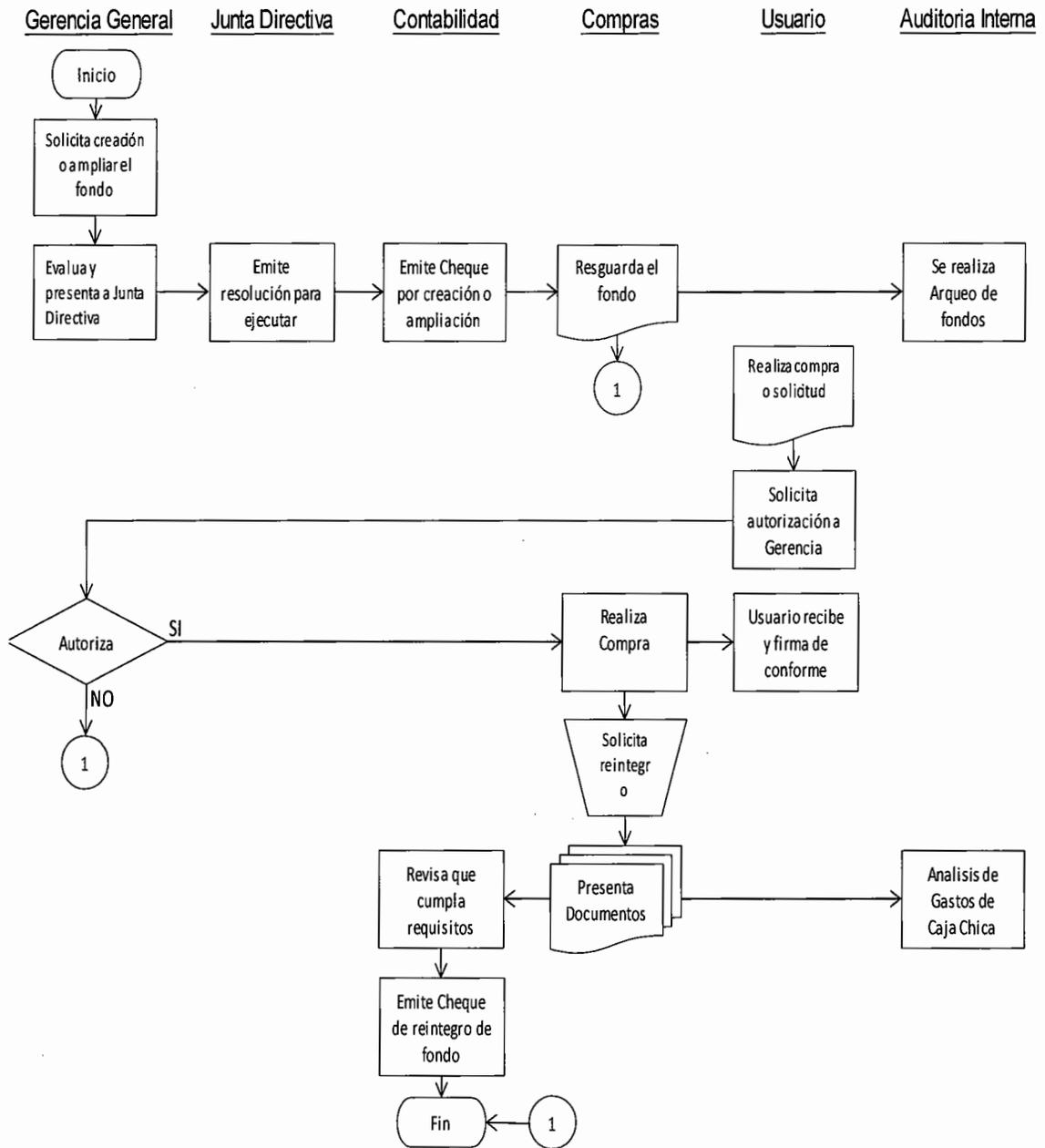
AUDITOR	FECHA
COC	25/01/2016
LMA	05/02/2016



CLUB SOCIAL  
 FLUJOGRAMA ACTUAL  
 CAJA CHICA

PT No. P-4 3/6

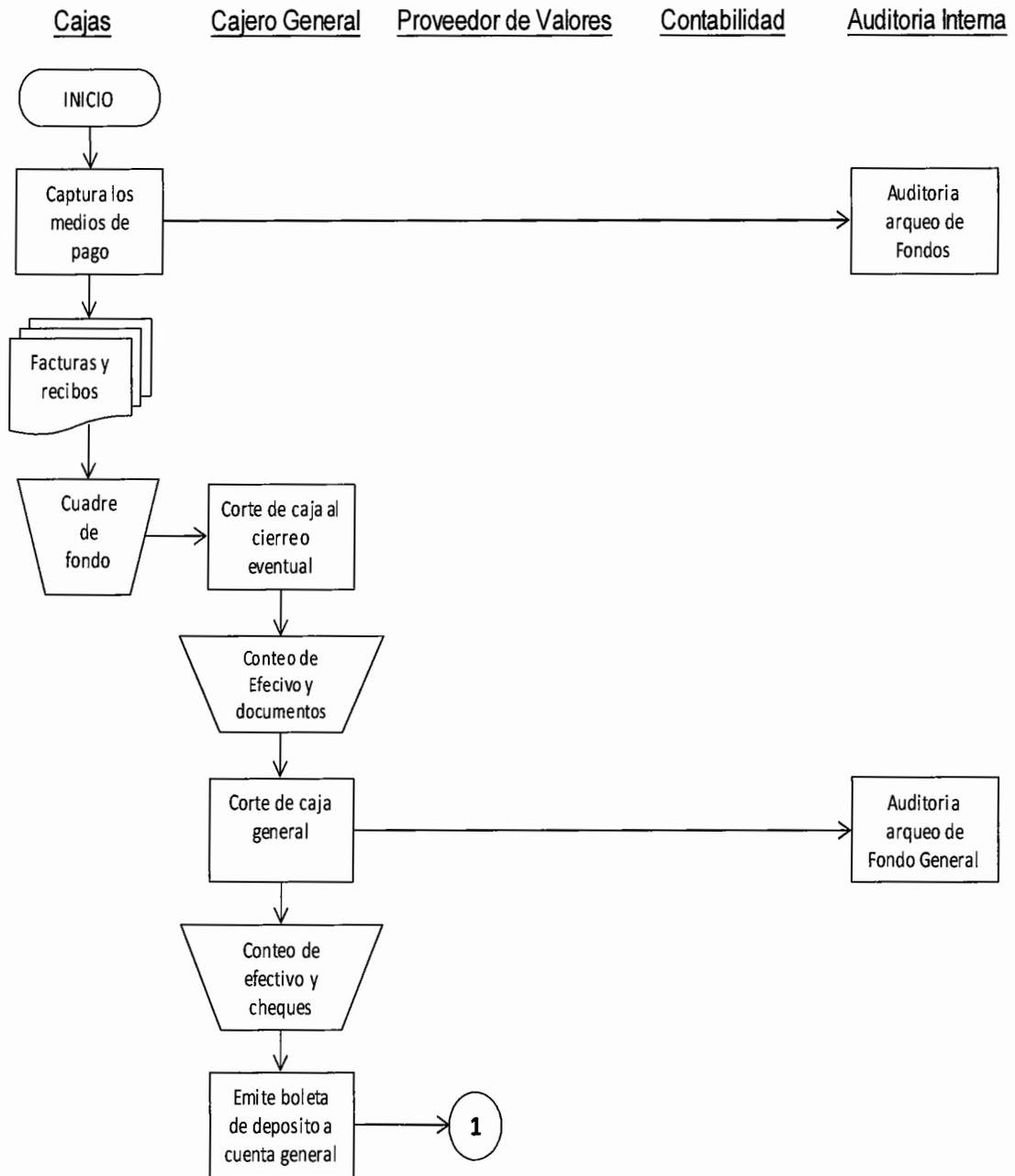
AUDITOR	FECHA
COC	06/02/2016
LMA	15/02/2016



CLUB SOCIAL  
 FLUJOGRAMA ACTUAL  
 INGRESOS GENERALES

PT No. P-4 4/6

AUDITOR	FECHA
LGP	25/01/2016
LMA	05/02/2016

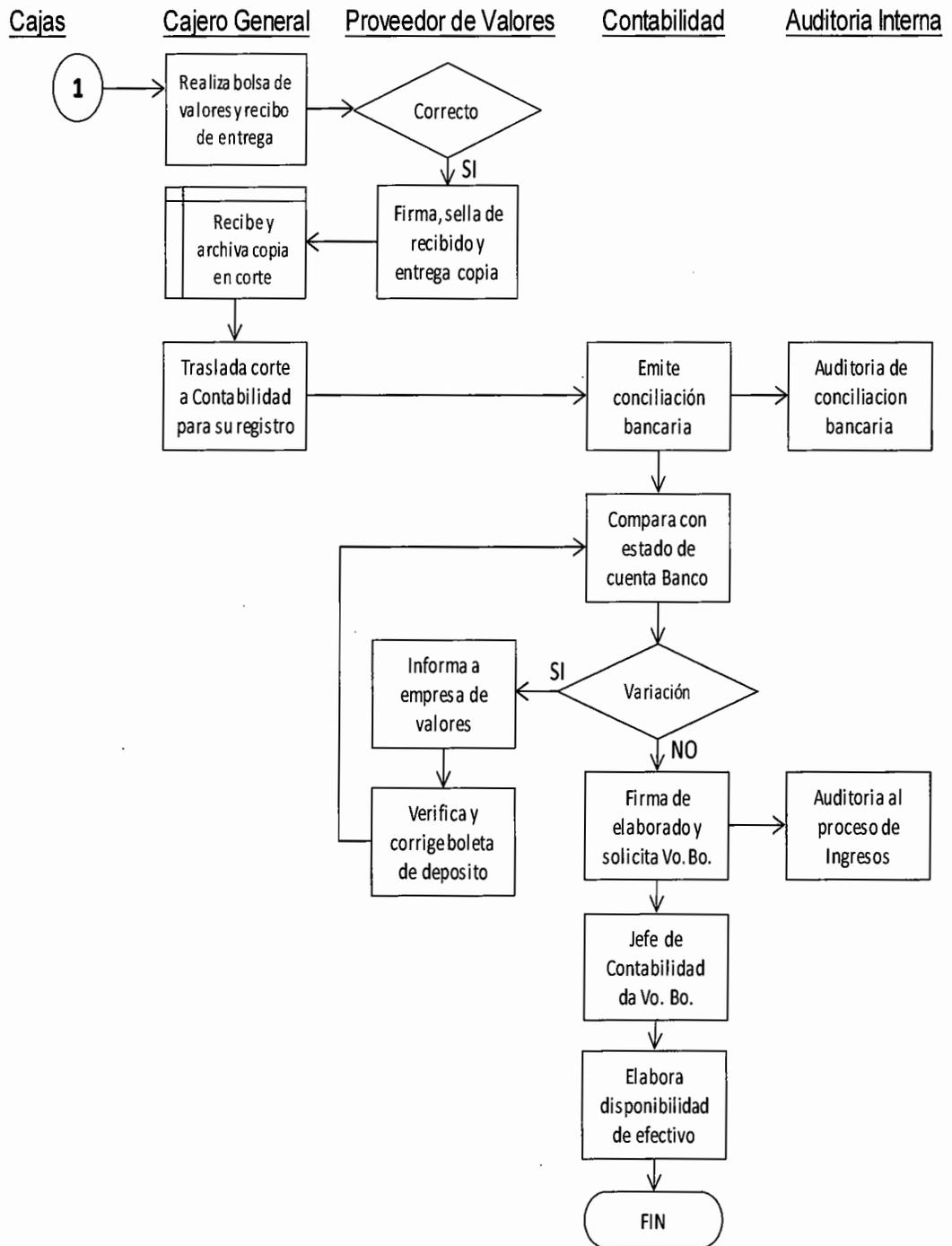


CLUB SOCIAL  
 FLUJOGRAMA ACTUAL  
 INGRESOS GENERALES

PT No. P-4 4/6

AUDITOR	FECHA
LGP	25/01/2016
LMA	05/02/2016

HECHO POR:  
 REVISADO POR:

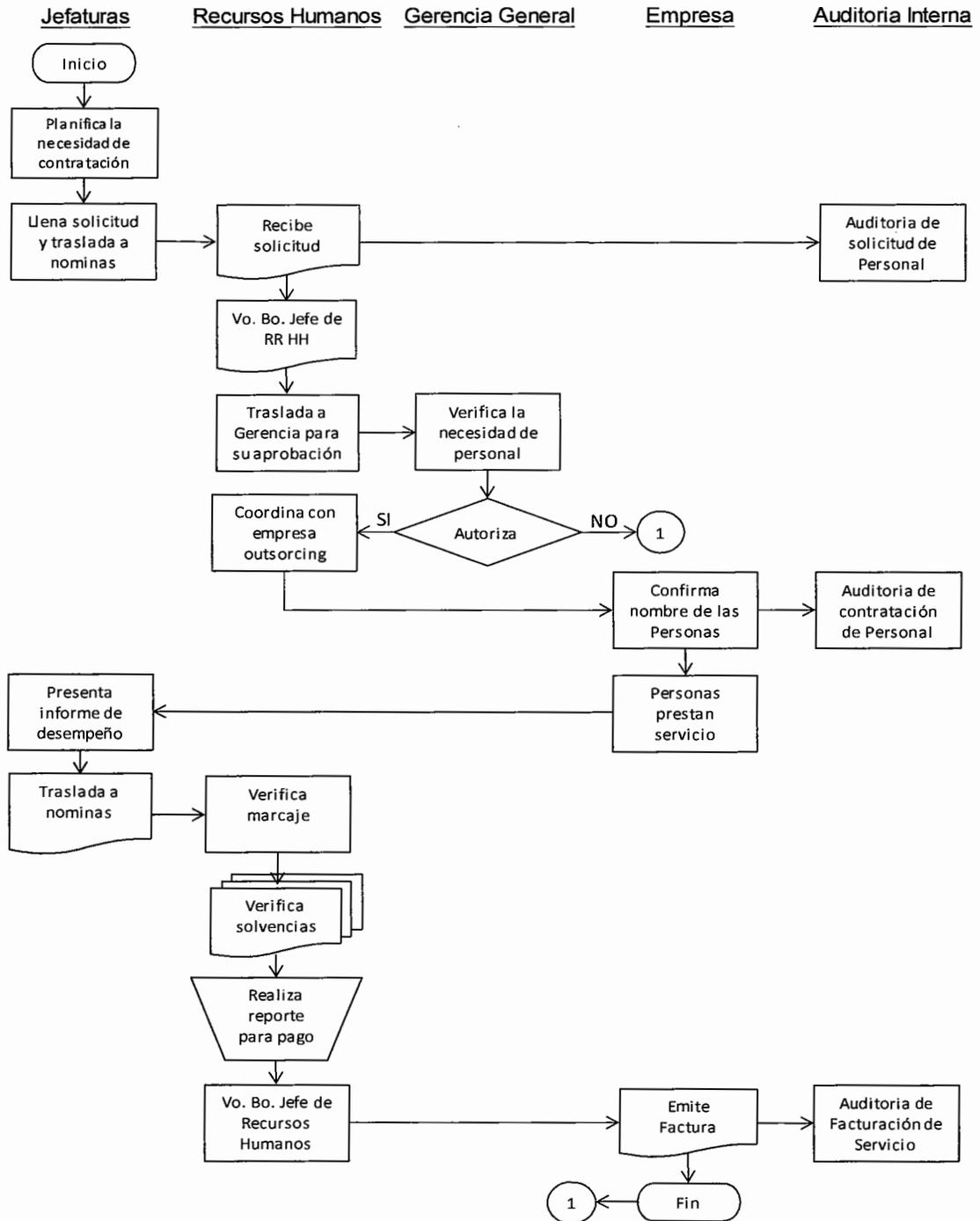


CLUB SOCIAL  
 FLUJOGRAMA ACTUAL  
 SERVICIOS CONTRATADOS (RECURSO HUMANO)

PT No. P-4 5/6

HECHO POR:  
 REVISADO POR:

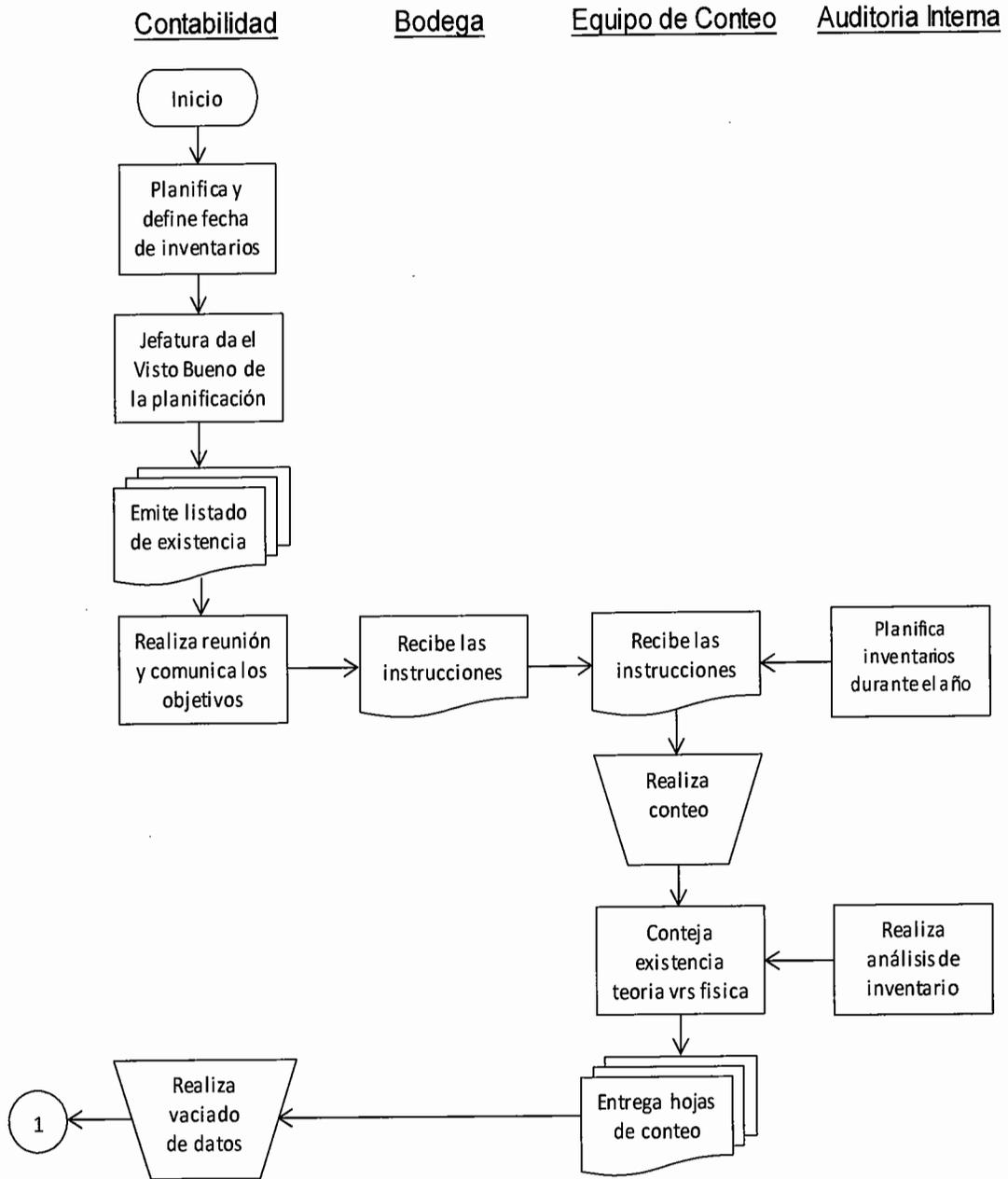
AUDITOR	FECHA
LGP	06/02/2016
LMA	15/02/2016



CLUB SOCIAL  
 FLUJOGRAMA ACTUAL  
 INVENTARIOS

PT No. P-4 6/6

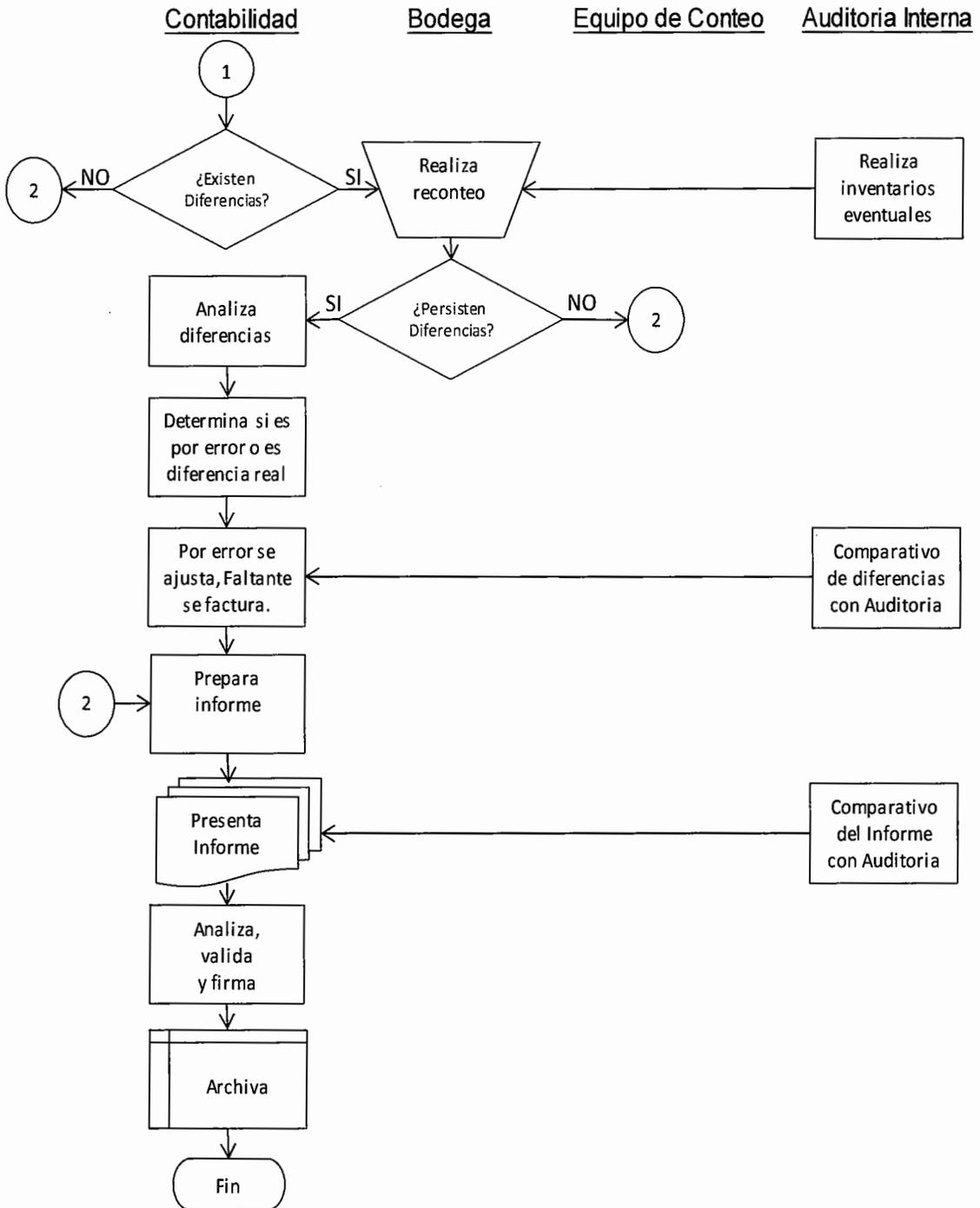
AUDITOR	FECHA
COC	01/03/2016
LMA	15/03/2016



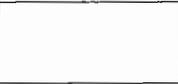
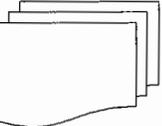
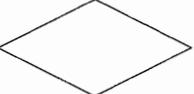
CLUB SOCIAL  
 FLUJOGRAMA ACTUAL  
 INVENTARIOS

PT No. P-4 6/6

AUDITOR	FECHA
COC	01/03/2016
LMA	15/03/2016



## ÍNDICE DE FIGURAS EN FLUJOGRAMA

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Final de recorrido	Indica el inicio y el final del procedimiento.
	Archivo	Información sobre un archivo.
	Operación o Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Documento	Indica el documento utilizado en el proceso.
	Multidocumentos	Representa varios documentos en el proceso.
	Decisión	Indica la toma de decisión de autorización.
	Datos almacenados	Representa los datos almacenados en el proceso.
	Operación	Indica cuando existe una operación manual en el proceso.
	Conector	Representa el conector del proceso.

#### **4.8 INFORME DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE SOBRE LA AUDITORIA A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS**



**GARCIA Y ASOCIADOS**

### **INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE**

Guatemala, 04 Julio de 2016

A: Junta Directiva  
Club Social  
Avenida del Bosque 20-20 zona 15 Guatemala  
Presente

Hemos realizado un estudio y evaluación a los procedimientos administrativos y operativos de Club Social vigentes durante el período de trabajo del 01 de enero al 31 de mayo de 2016. El estudio y evaluación se efectuó de conformidad con las normas internacionales de auditoría.

La Administración de la entidad es responsable de establecer y mantener un sistema de procedimientos apropiados. Para cumplir esta responsabilidad, es necesario que haga estimaciones y juicios para valorar los beneficios esperados y los costos asociados de los procedimientos de control. Los objetivos de un sistema de control interno sobre los procedimientos consisten en proporcionar a la Junta Directiva una garantía razonable, aunque no absoluta, de que los activos están protegidos de una pérdida por una utilización o venta no autorizada y que las operaciones se ejecutan de conformidad con la autorización de la Gerencia General.

Debido a las limitaciones inherentes de cualquier sistema de control de procedimientos, puede que se produzcan errores o irregularidades y no sean detectados. Además, la proyección de cualquier evaluación en ejercicios futuros está sometida al riesgo de que los procedimientos pueden mostrarse insuficientes debido a los cambios en la situación, o que al grado de cumplimiento de los mismos puede disminuir.

Nuestro estudio y evaluación puso de relieve la situación siguiente en el sistema de control de procedimientos de Club Social, que a nuestro parecer, presenta un riesgo apreciable de que se produzcan errores e irregularidad de una magnitud que repercutiría considerablemente sobre los estados financieros y de que no serían detectados a tiempo.

En la carta de Gerencia se describen las situaciones encontradas en la revisión e incluimos nuestras recomendaciones, las cuales tienen como propósito fortalecer el control interno relativo de los procedimientos administrativos y operativos de Club Social, así mismo se presenta la propuesta del manual de procedimientos administrativos y operativos.



Lic. Julio Roberto García Escobar  
Contadora Pública y Auditora CPA  
Colegiado 9915843

**CLUB SOCIAL**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS**

**Guatemala, Julio 2016**

SOLO PARA USO INTERNO

Club Social

ÍNDICE

	Página
Sección I    Introducción	89
Sección II    Objetivos del manual	90
Sección III    Normas relativas al uso del manual	90
Sección IV    Políticas generales	91
Sección V    Narrativas y flujogramas de los procedimientos	92

## **Sección I. INTRODUCCIÓN**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones de la dirección de una empresa, sobresalen los manuales de procedimientos, ya que facilitan la enseñanza al personal derivado que proporcionan la orientación precisa en las actividades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Con el fin de normar y facilitar los procesos de captación, registro, acumulación, resumen de datos y principalmente la emisión de reportes de información financiera relacionados con el resultado de las operaciones de Club Social.

El presente manual tratará de proporcionar una guía a los ejecutores de las operaciones que tengan a su cargo las actividades o el registro de los movimientos de cada área para dar uniformidad de los procesos de la entidad y ser de utilidad para proporcionar información confiable y de acuerdo a sus necesidades.

El manual es de uso exclusivo de Club Social y debe utilizarse para todas las actividades que corresponda.

Es responsabilidad de todo el personal encargado del registro de las operaciones, la observancia estricta de los procedimientos y políticas contenidas en él manual.

Éste debe revisarse y actualizarse anualmente o cuando la Administración lo considere necesario.

Las actividades administrativas se desarrollan en las oficinas ubicadas en la ciudad capital del país, en Avenida del Bosque 20-20 zona 15. La entidad fue constituida con capital nacional y es dirigida por una Junta Directiva.

## **Sección II. OBJETIVOS DEL MANUAL**

El presente Manual de procedimientos administrativos y operativos tienen los siguientes objetivos:

- a. Mejorar y establecer procedimientos y políticas para los adecuados registros operacionales de Club Social.
- b. Presentar uniformidad en las operaciones de la entidad.
- c. Facilitar las transacciones y preparación de informes a la Gerencia General y Junta Directiva.
- d. Proporcionar información adicional necesaria para ampliar los conceptos de los reportes actuales.
- e. Facilitar la preparación del personal para el desarrollo de sus atribuciones.
- f. Permitir la revisión periódica del funcionamiento de las actividades y sistema informático.

## **Sección III. NORMAS RELATIVAS AL USO DEL MANUAL**

Para el uso del presente manual se deben considerar las siguientes instrucciones:

- a. El uso del manual es obligatorio y en ningún caso puede considerarse como optativo.
- b. Los términos utilizados en el presente manual son los que generalmente se utilizan en el lenguaje administrativo.
- c. Los cambios a efectuarse en la presente estructura deben ser propuestos y avalados por el Gerente Financiero con visto bueno por la Gerencia General. Y aprobados por la Junta Directiva.

- d. La preparación de informes de ingresos y gastos se harán mensualmente para poder medir la efectividad de las operaciones.
- e. Cualquier desvío o alteración de este manual representa una sanción que será evaluada por los jefes de área y aprobada por el Gerente General.

#### **Sección IV. POLÍTICAS**

##### **Políticas Generales**

- Para la ejecución de los procesos administrativos y operativos es necesario el compromiso, participación y observancia estricta es de todos los empleados, así como el conocimiento general de todos los Jefes de áreas, Contabilidad, Gerencia General.
- La Administración-Financiera de Club Social es la única facultada para realizar modificaciones y/o actualizaciones de los lineamientos para el proceso.
- Éste debe revisarse y actualizarse anualmente o cuando la Administración lo considere necesario.
- El manual es de uso exclusivo de Club Social y debe utilizarse para todas las actividades que corresponda.



Auditor	Fecha
COC	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

### Sección V. NARRATIVAS Y FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS

**Generalidades:** para efectos de comprensión de este documento, a continuación se definirán algunos conceptos usados en este procedimiento:

- **Recurrentes:** se entiende a todas las adquisiciones con un nivel de autorización administrativo hasta Gerente General.
- **No Recurrentes:** son las adquisiciones que requieren de la autorización de Junta Directiva.

Pre-Chequeo	1. Cotizaciones, presentación a Junta Directiva
Post-Chequeo	1. Proceso de órdenes de compra 2. Niveles de autorización 3. Recepción de mercadería en bodega
Lista de Herramientas/Equipo	Sistema del fabricante. Lista de precios Cuadros de Excel (comparativos)
Documentos Relacionados	1. Facturas de proveedores 2. Avisos de recepción 3. Correos de autorización
Lista de Distribución	Compras, Jefe Financiero, Bodegas

**Propósito del Proceso:** proveer de lo necesario para las operaciones de las áreas del Club, de tal forma que los niveles de servicios se mantengan óptimos para cumplir con el 100% de la demanda.



Auditor	Fecha
COC	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
 Revisado por:

Narrativa del Proceso de Compras Generales		
Paso	Proceso	Observaciones
1	Crea el requerimiento en el sistema indicando el ítem y la cantidad, a continuación el sistema genera un número de documento (requerimiento).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si no existe ítem, se solicita a Contabilidad para su creación.</li> </ul>
2	<p>De acuerdo al criterio del Jefe de Bodega, se realiza la revisión del pedido eligiendo una de las clasificaciones mostradas por el sistema:</p> <p><b>Compras Recurrentes:</b></p> <p>a. Insumos: Bienes que sirven para prestar el servicio en Restaurante o Salones.</p> <p>b. Artículos de mantenimiento: Son repuestos, químicos y limpieza, para el mantenimiento preventivo de las instalaciones y maquinaria, así como al área de servicio al Socio.</p> <p>c. Papelería y Útiles: Son utilizados por las áreas de Administración y Operación.</p> <p>d. Publicidad: Es utilizado por la Administración para la publicación de información.</p> <p>El listado desplegado muestra el pedido sugerido de acuerdo al análisis del sistema.          Realiza el análisis de cada artículo de acuerdo a los índices de rotación.          Traslada al departamento de compras, para que proceda a emitir la orden de compra.</p>	<p>Las adquisiciones deben registrarse según los niveles de autorización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recurrentes: los niveles de autorización es hasta Gerencia General.</li> </ul>
3	<p>De acuerdo al tipo de clasificación, el Jefe de Compras, realiza la revisión de lo solicitado:</p> <p><b>Compras Recurrentes:</b></p> <p>a. Debe tener actualizado lista de precios de productos recurrentes de varios Proveedores</p> <p>b. Seleccionar según solicitudes al Proveedor con precios factibles.</p> <p>c. Emite orden de compra al Proveedor seleccionado, y traslada para sus niveles de autorización.</p>	



Auditor	Fecha
COC	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
 Revisado por:

Narrativa del Proceso de Compras Generales		
Paso	Proceso	Observaciones
3	<p><b>Proyectos:</b>            Son basados según lo proyectado en el Presupuesto, y son ejecutados a través de la Junta Directiva. La clasificación es la siguiente:</p> <p>a. Activos: Son todos los bienes adquiridos para todas las áreas.</p> <p>b. Proyectos: Son todos los materiales utilizados para construcciones.</p> <p>c. Remodelaciones: Son todos los materiales utilizados en las remodelaciones de construcciones ya existentes.</p> <p>Realiza cotizaciones con Proveedores, y al recibir, registra en cuadro comparativo, y es enviado a Gerencia General para la presentación a Junta Directiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Recurrentes: debe existir una autorización con antelación de Junta Directiva, presentado por Gerencia General a través de un comparativo, para crear el requerimiento.</li> </ul>
4	<p>Verifica que cumpla con:</p> <p><b>Compras Recurrentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber seleccionado al Proveedor con un precio más bajo.</li> <li>• Los niveles de rotación de inventario.</li> </ul> <p><b>Proyectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las cotizaciones establecidas</li> <li>• Con las especificaciones contratadas</li> </ul>	
5	<p><b>Compras Recurrentes:</b>            Revisa el pedido y determina si debe incluirse o eliminarse algún producto.</p> <p><b>Proyectos:</b>            Que en el cuadro comparativo cumpla con las especificaciones.            Envía la notificación de las modificaciones y la autorización del pedido.</p>	



Código: CLUB01-PR-CG  
PROCEDIMIENTO DE:  
COMPRAS GENERALES

PT No. P-5 1/6

Auditor	Fecha
COC	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:

Revisado por:

<b>Narrativa del Proceso de Compras Generales</b>		
<b>Paso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Observaciones</b>
6	Realiza las correcciones de acuerdo a las indicaciones de Gerencia. Copia el pedido desde el sistema para enlistar el detalle y crea la orden de compra y confirma al Proveedor.	
7	Recibe, acepta el pedido para su procesamiento y despacha.	
8	Recibe pedido solicitado, verificando unidades, producto versus orden de compra, para emitir aviso de recepción.	
<b>Fin del Procedimiento</b>		

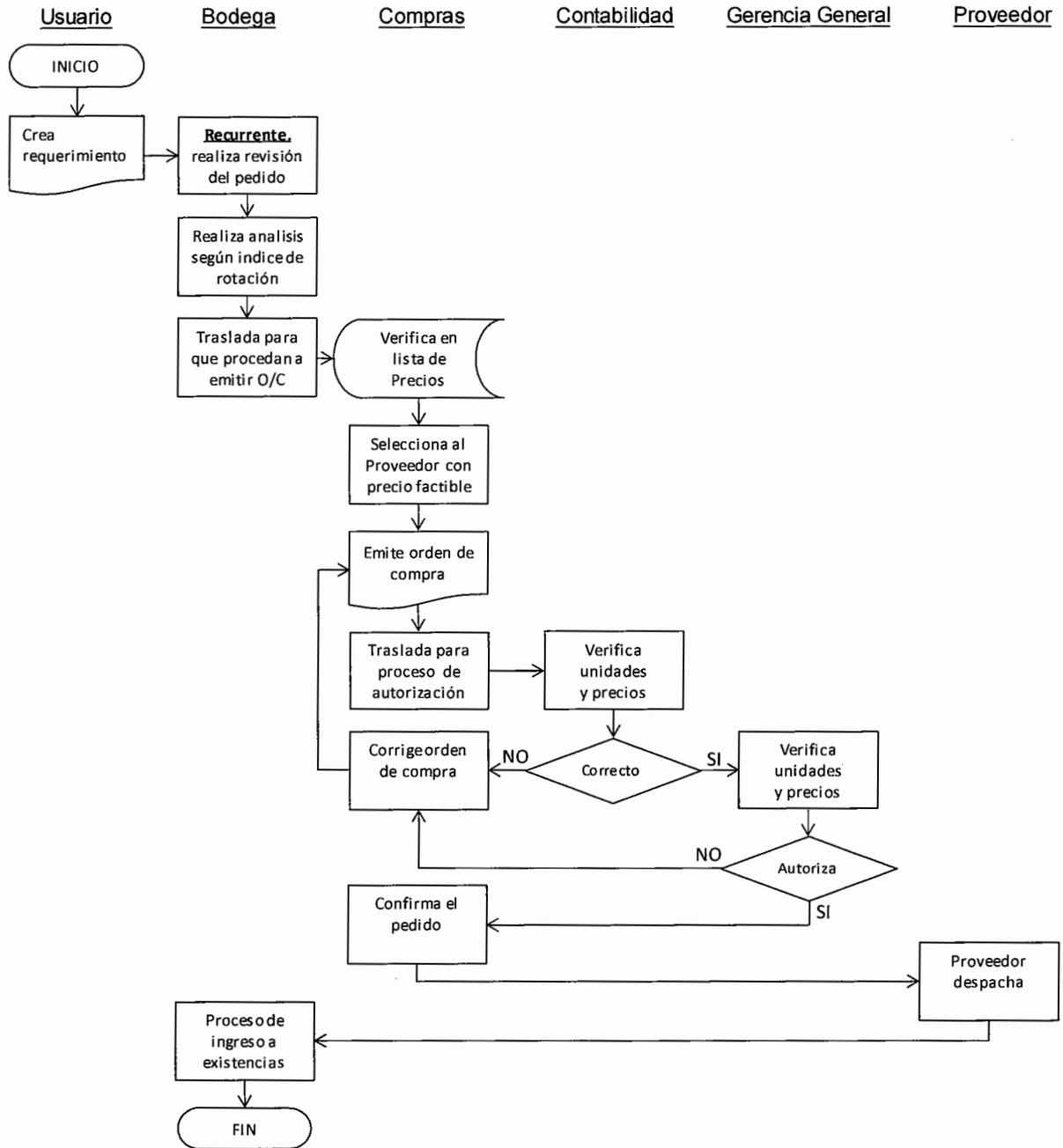


Código: CLUB01-PR-CG  
PROCEDIMIENTO DE:  
COMPRAS GENERALES

PT No. P-5 1/6

Auditor	Fecha
COC	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
Revisado por:





Auditor	Fecha
COC	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

### **POLÍTICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. Para las compras no recurrentes las autoriza Junta Directiva y se requiere cumplir con el siguiente número de cotizaciones según el rango siguiente:

<u>Rango de</u>	<u>Hasta</u>	<u>Número de cotizaciones</u>
Q. 3,001.00	Q. 5,000.00	1
Q. 5,001.00	Q. 10,000.00	2
Q. 10,001.00	Q. 25,000.00	3
Q. 25,001.00	En adelante	3**

\*\* (Con contrato legal o administrativo)

2. Las compras por debajo de los Q. 3,000.00 debe cumplir con 1 cotización y la autoriza Gerencia General.
3. No debe existir variación en precio pactado con el Proveedor en la orden de compra.
4. Cualquier excepción a este procedimiento debe ser autorizado por Gerencia General y Junta Directiva.



Auditor	Fecha
COC	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

**Generalidades:** para efectos de comprensión de este documento, a continuación se definirán algunos conceptos usados en este procedimiento:

- **Caja Chica:** es un fondo asignado a determinada área del Club, que tiene como objetivo principal cubrir los gastos menores, no urgentes y que no pueden ser provistos en tiempo y forma a través del proceso de compras.
- **Custodio:** persona designada mediante acto administrativo suscripto por la Junta Directiva del Club, sugerido por Gerencia General para administrar los fondos de caja chica de su área.

Pre-Chequeo	1. Cotizaciones,
Post-Chequeo	1. Proceso de liquidación 2. Documentación 3. Recepción del bien por el usuario
Lista de Herramientas/Equipo	Sistema del fabricante. Cuadros de Excel (comparativos)
Documentos Relacionados	1. Facturas de proveedores 2. Requerimiento de compra 3. Vales 4. Correos de autorización
Lista de Distribución	Todas las áreas

**Propósito del Proceso:** asegurar el correcto funcionamiento y administración de las Cajas Chicas, estableciendo las responsabilidades que deben cumplir los responsables en el manejo, administración y presentación de los documentos que respaldan los reintegros de las compras efectuadas.



Código: CLUB02-PR-CCH  
PROCEDIMIENTO DE:  
CAJA CHICA

PT No. P-5 2/6

Auditor	Fecha
COC	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

Narrativa del Proceso de Caja Chica		
Paso	Proceso	Observaciones
1	Para crear o ampliar el fondo de Caja Chica, se deberá solicitar a Gerencia General para que lo presente a Junta Directiva, considerando los siguientes aspectos:  · Justificación de la necesidad de disponer de una Caja Chica en el área.  · Apellido y nombre, del que será responsable de la administración, manejo y custodia de estos recursos financieros.	
2	Evalúa la solicitud y da Visto Bueno de la propuesta solicitada, basándose en criterios técnicos y considerando la relevancia, pertinencia, oportunidad y características del área.  Presenta a Junta Directiva.	
3	En la presentación de la propuesta autorizará la Caja Chica solicitada, ya sea por el monto o el que se considere según las justificaciones expuestas y se procederá a la apertura de las mismas por medio de un acta (resolución) emitido por el Secretario de Junta Directiva.	
4	Una vez autorizada la apertura para el funcionamiento de Caja Chica, se emitirá el Cheque para el respectivo desembolso a nombre del responsable designado, considerando la liquidez y las prioridades financieras.	
5	Al recibir el Fondo, en forma previa a cualquier pago de una transacción, será responsable de la administración y custodia de Caja Chica, verificará que el trámite y la documentación de respaldo cumplan con lo establecido en el presente Procedimiento.	
6	Al requerir una compra o pago a través de caja chica, este debe emitir un requerimiento y solicitar autorización a Gerencia General.	
7	Deberá considerar la justificación de la necesidad de la compra en el área, antes de autorizar.	



Auditor	Fecha
COC	06/02/16
LMA	15/02/16

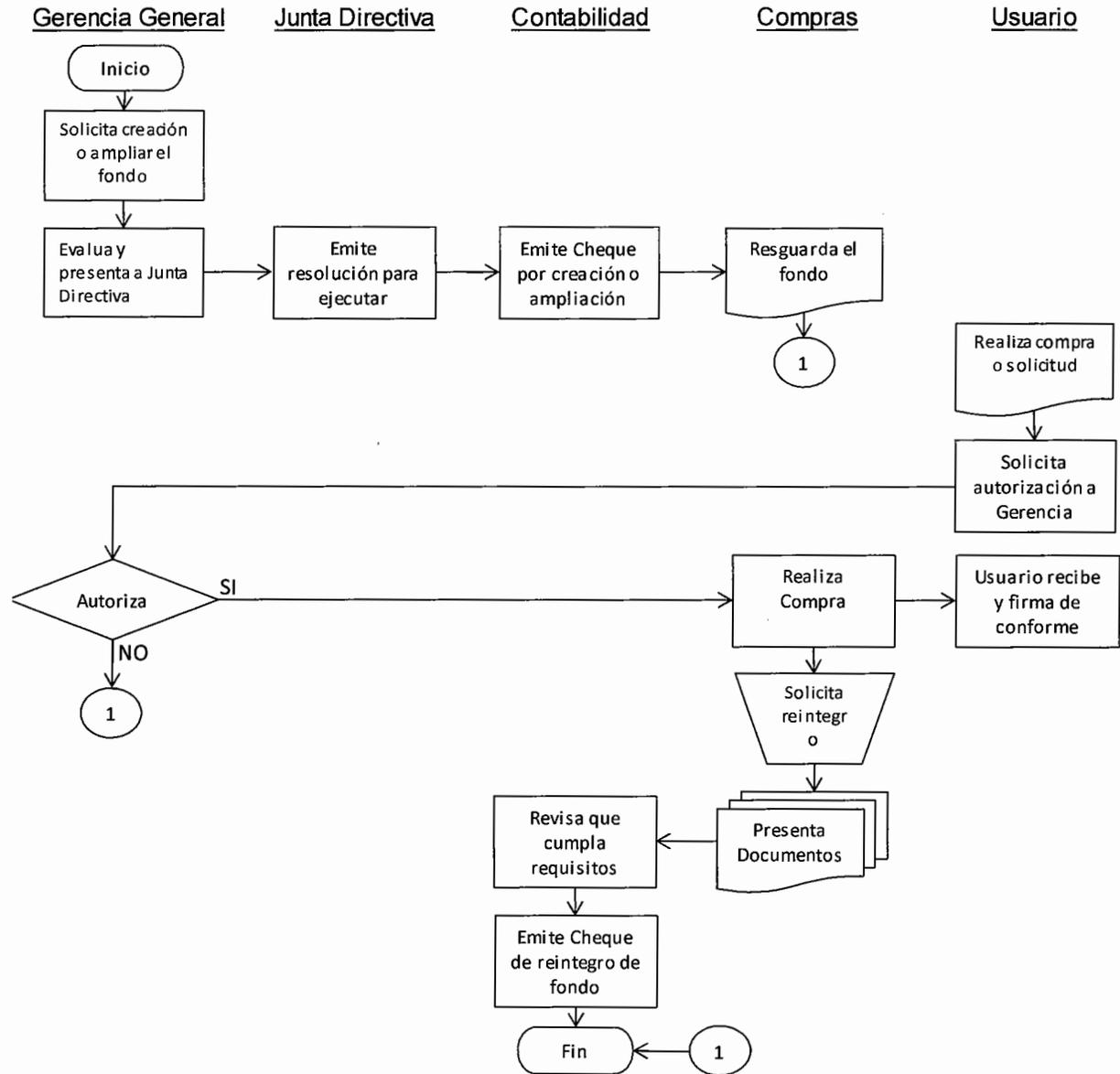
Hecho por:  
 Revisado por:

Narrativa del Proceso de Caja Chica		
Paso	Proceso	Observaciones
8	<p>Cuando efectué un desembolso en efectivo para que el usuario del área realice el pago de los bienes y/o servicios, deberá respaldar obligatoriamente esta operación con un Vale provisional de Egreso de Caja Chica (Anexo B). Dicho Vale debe contener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de Vale (pre numerado).</li> <li>· Apellido y nombre,</li> <li>· Fecha y Monto de desembolso</li> <li>· Destino de los fondos.</li> <li>· Firma del responsable de la Caja Chica</li> <li>· Firma del usuario que recibe los fondos.</li> <li>· Requerimiento adjunto firmado por Gerente General de autorizado.</li> </ul>	<p>Cuándo el Usuario realice una compra o pago de bienes y/o servicios de forma directa, la Factura debe llevar firma y sello de autorización de Gerencia General, para solicitar el reembolso, acompañado del requerimiento.</p>
9	<p>Todos los usuarios que reciban fondos de Caja Chica para realizar el pago de bienes y/o servicios, están obligados a rendir cuenta al Custodio de la Caja Chica, presentando los comprobantes pertinentes (Factura), en el plazo máximo de 48 horas hábiles posteriores a la recepción de los fondos.</p>	
10	<p>Debe rendir cuenta de los gastos realizado, mediante el "Formulario de liquidación de Caja Chica" (Anexo C):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuando se tramite la solicitud de reembolso de fondos de Caja Chica.</li> <li>· Cuando se reemplace al responsable de la administración.</li> </ul>	
11	<p>El control de la liquidación de reembolso será realizado de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Verificar que los comprobantes que respaldan los gastos efectuados cumplan con los requisitos establecidos en el presente Procedimiento.</li> <li>· Controlar que el gasto realizado responda a conceptos permitidos por el presente Procedimiento.</li> <li>· Verificar que los comprobantes que respaldan las compras tengan los niveles de autorización, así como firma y sello del solicitante del área, certificando que dicho bien o servicio fue recibido.</li> </ul> <p>Realizado el control se emitirá Cheque para la reposición de los fondos de Caja Chica, para su desembolso.</p>	
<b>Fin del Procedimiento</b>		



Auditor	Fecha
COC	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
Revisado por:





Código: CLUB02-PR-CCH  
PROCEDIMIENTO DE:  
CAJA CHICA

PT No. P-5 2/6

Auditor	Fecha
COC	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:

Revisado por:

### **POLÍTICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. Las compras y pagos de Caja Chica se establecen hasta por un monto de Q 500.00 y no requieren de cotización.
2. No se debe utilizar la caja chica para pagos de salarios, honorarios profesionales, prestaciones laborales, préstamos, cambio de cheques personales y fines propios.
3. Toda compra o pago debe constar la autorización de la Gerencia General.
4. Deben liquidarse los reintegros semanalmente.
5. No se debe dividir una compra o pago de manera que lo pueda cubrir en la caja chica.
6. Toda compra debe hacerse a nombre del Club y las Facturas deben cumplir con los requisitos establecidos por el reglamento tributario.



Auditor	Fecha
LGP	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

**Generalidades:** para efectos de comprensión de este documento, a continuación se definirán algunos conceptos usados en este procedimiento:

**Cajas:** son todos los puntos dónde capturan los medios de pago (efectivo, tarjeta de crédito o débito y Cheques), de los cobros de cuota de mantenimiento y servicios.

**Caja General:** es el área que tiene el control y administración de todas las captaciones de los medios de pago, como el envío de depósitos al Banco.

**Arqueo de caja:** revisión total de los ingresos recibidos en efectivo y documentos, contra lo reportado por el sistema.

**Corte de caja:** es el resumen de los ingresos recibidos por varios conceptos.

Pre-Chequeo	1. Fondo para sencillo.
Post-Chequeo	1. Proceso de órdenes de compra 2. Niveles de autorización 3. Recepción de mercadería en bodega
Lista de Herramientas/Equipo	Sistema del fabricante. Corte emitido por el sistema Cuadros de Excel
Documentos Relacionados	1. Facturas 2. Recibos
Lista de Distribución	Caja General, Cajeros,

**Propósito del Proceso:** mejorar la eficiencia en la recepción de los ingresos. Controlando los recursos financieros y gestionar el suministro de éstos para efectuar los pagos de las obligaciones y compromisos del Club; así como la información necesaria para la elaboración del flujo de efectivo.



Auditor	Fecha
LGP	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

Narrativa del Proceso Ingresos Generales		
Paso	Proceso	Observaciones
1	<p>Registra el ingreso económico por concepto de Cobro de Cuota de mantenimiento, por servicios, facturación de bienes, entre otros.</p> <p>Al cierre de turno, realiza cuadro que corresponde.</p>	
2	<p>Realiza los cortes de caja que corresponde a los siguientes: Puntos de Venta (servicios) Restaurantes Salones Área Verde</p> <p>Emite corte a través del sistema, dónde detalla lo cobrado a través de recibos y facturas, realizando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Cuadra efectivo del fondo para vueltos,</li><li>· Cuadra ventas e ingresos por servicios,</li><li>· Hace el conteo del efectivo,</li><li>· Verifica que estén los voucher de los cobros de tarjetas de crédito o débito.</li><li>· Valida que los Cheques recibidos estén visados,</li><li>· Valida los recibos de pagos anticipados,</li><li>· Valida la anulación de Facturas o Recibos</li><li>· Valida que los descuentos aplicados estén autorizados</li></ul> <p>Al finalizar los cortes por cada caja, procede a efectuar el corte general.</p> <p>Prepara el efectivo y cheques para el depósito bancario en la cuenta general.</p> <p>Al tener elaborado el depósito bancario, lo resguarda en la bolsa de valores y sella.</p> <p>Llena la boleta de valores para entregar al agente.</p>	
3	<p>Recibe bolsa de valores.</p> <p>Verifica que cumpla con los requisitos de seguridad y procede a firmar copia de recibido.</p>	
4	<p>Recibe la boleta ya firmada por agente de valores.</p> <p>Adjunta a corte y archiva.</p>	



Código: CLUB03-PR-IG  
PROCEDIMIENTO DE:  
INGRESOS GENERALES

PT No. P-5 3/6

Auditor	Fecha
LGP	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

<b>Narrativa del Proceso Ingresos Generales</b>		
<b>Paso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Observaciones</b>
5	Emite estado de cuenta bancaria en banca en línea o impresa por la entidad bancaria. Emite conciliaciones bancarias y procede a validar los depósitos enviados a la empresa de valores. Cuadra las conciliaciones bancarias versus estado de cuenta. Si existe variación, informa a la empresa de valores para que se corrija.	
6	Verifica y corrige. Emite otra boleta de depósito.	
7	Recibe y registra en el sistema lo real. Emite un cuadro dónde detalla la disponibilidad de fondos. Traslada copia a y Gerencia General.	
<b>Fin del Procedimiento</b>		



Auditor	Fecha
LGP	25/01/16
LMA	05/02/16

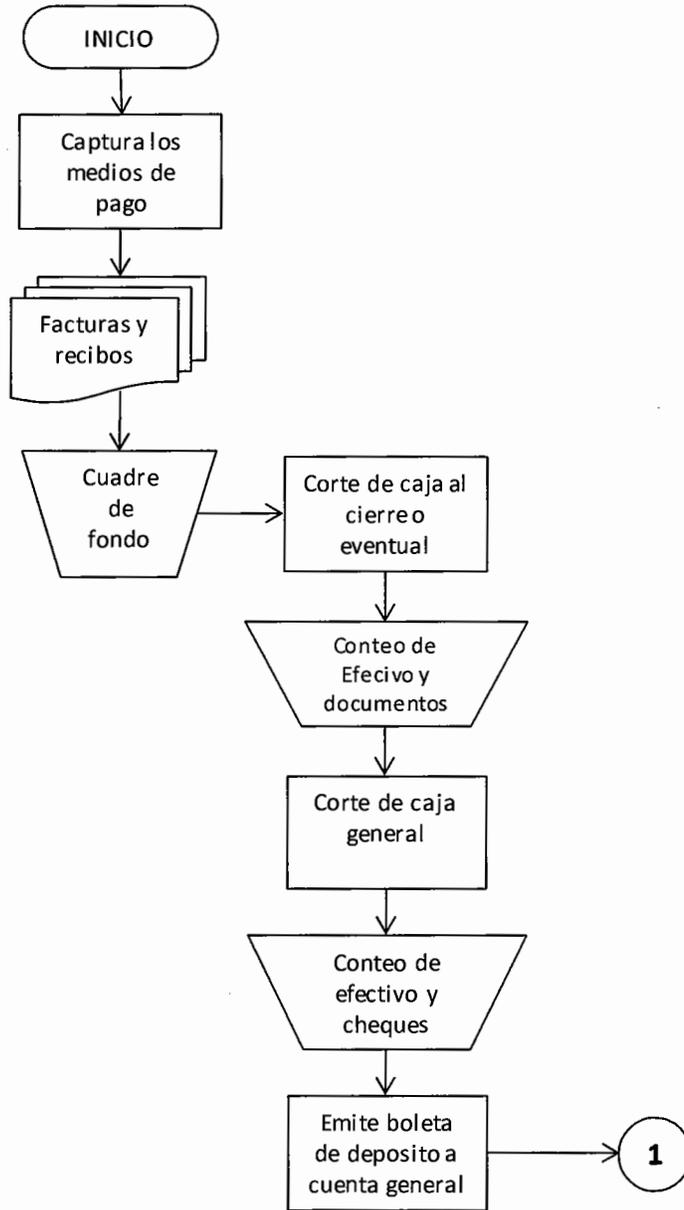
Hecho por:  
Revisado por:

Cajas

Cajero General

Proveedor de Valores

Contabilidad



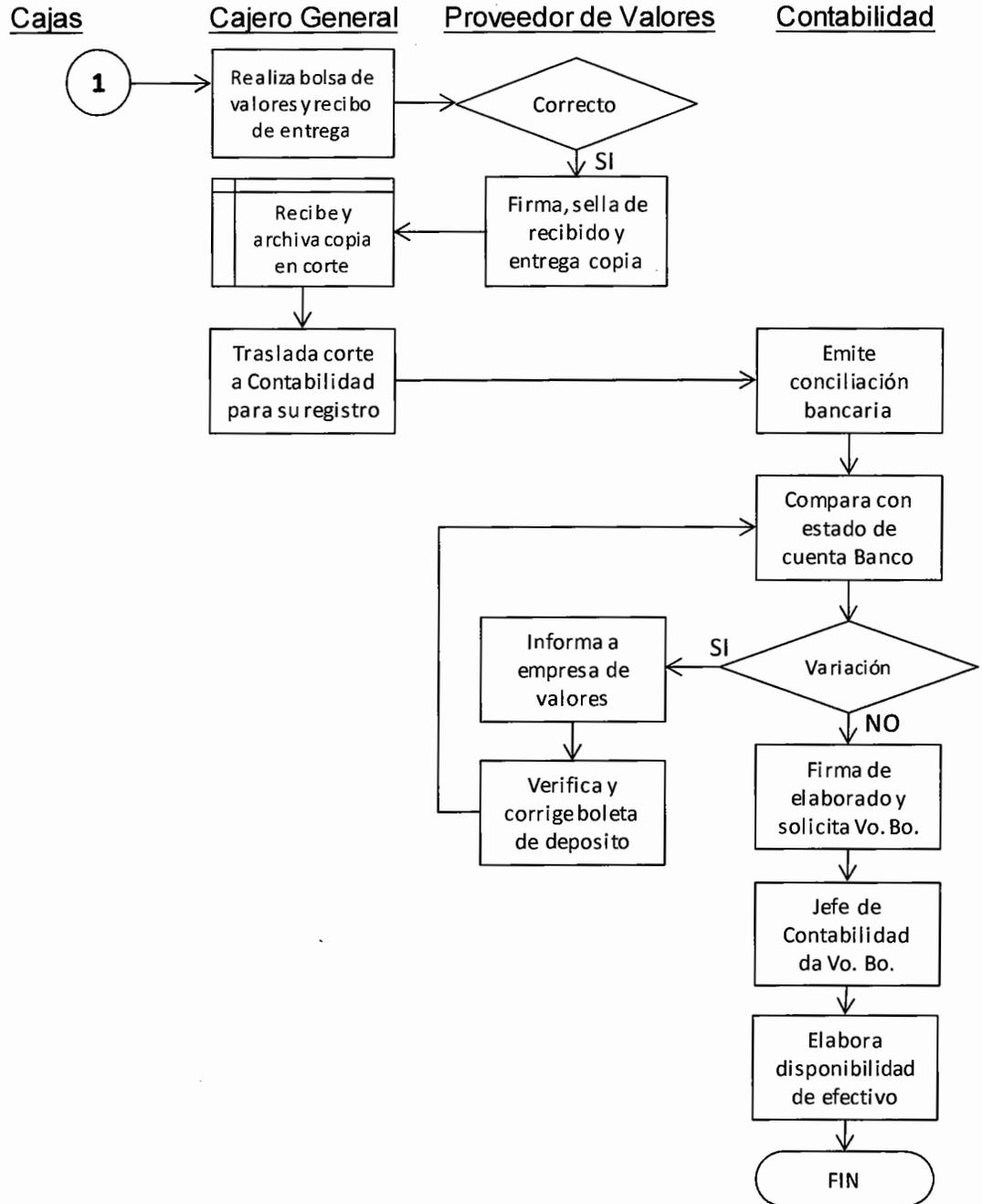


Código: CLUB03-PR-IG  
PROCEDIMIENTO DE:  
INGRESOS GENERALES

PT No. P-5 3/6

Auditor	Fecha
LGP	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:  
Revisado por:





Código: CLUB03-PR-IG  
PROCEDIMIENTO DE:  
INGRESOS GENERALES

PT No. P-5 3/6

Auditor	Fecha
LGP	25/01/16
LMA	05/02/16

Hecho por:

Revisado por:

### **POLÍTICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. Todo ingreso debe depositarse en la cuenta general al siguiente día de realizarse los cortes de caja de los puntos de venta.
2. Los valores que maneja la Caja General no debe considerarse como Caja Chica, es decir, que no debe cubrir necesidades de operación.
3. En la Caja General no debe figurar transacciones de Cheques personales del trabajador del Club.



Código: CLUB04-PR-SCRH  
PROCEDIMIENTO DE:  
SERVICIOS CONTRATADOS  
(RECURSO HUMANO)

PT No. P-5 4/6

Auditor	Fecha
LGP	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

**Generalidades:** para efectos de comprensión de este documento, a continuación se definirán algunos conceptos usados en este procedimiento:

- **Servicios contratados:** aquellos que son prestados por personas individuales sin relación de dependencia, para las áreas de Servicio, Operaciones y Administrativo.

Pre-Chequeo	1. Solicitud de contratación
Post-Chequeo	1. Listado de marcaje 2. Solvencias 3. Evaluación de desempeño
Lista de Herramientas/Equipo	Sistema del fabricante. Cuadros de Excel (comparativos)
Documentos Relacionados	1. Facturas del proveedor 2. Correos de autorización
Lista de Distribución	Todas las áreas
<b>Propósito del Proceso:</b> Orientar a las jefaturas y trabajadores administrativos, en el proceso de contratación de servicios, pago y liquidación, determinando los pasos, actividades y responsabilidades de las personas que ocupan los puestos de servicio, operaciones y administrativo.	



Código: CLUB04-PR-SCRH  
 PROCEDIMIENTO DE:  
 SERVICIOS CONTRATADOS  
 (RECURSO HUMANO)

PT No. P-5 4/6

Auditor	Fecha
LGP	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
 Revisado por:

Narrativa del Proceso de Servicios Contratados		
Paso	Proceso	Observaciones
1	La planificación, programación y propuesta de la necesidad de contratación de personal, deben efectuarse y trasladarse oportunamente a recursos humanos, específicamente a nóminas.	
2	Evalúa la solicitud, presenta la documentación de la propuesta solicitada, basándose en criterios técnicos y considerando la relevancia, pertinencia, oportunidad y características del área.  Presenta a Jefe de Recursos Humanos para su visto bueno.	Existen diversos tipos de contratación, para el área de servicios es solo por turnos, para operaciones y administración es de forma temporal ya sea solo fines de semana o diaria.
3	Evalúa la solicitud y firma de autorizado.	
4	Selecciona lo autoriza y procede a seleccionar a las personas o proveedor.  Para el área de Operaciones y administrativo, se comunica con las personas seleccionadas para llenar ficha de datos personales.  Por vía correo electrónico envía a Proveedor lo requerido para el área de Servicios los turnos que se necesitan cubrir.	El personal seleccionado para el área de operaciones y administrativo llena formulario con datos personales.
5	Confirma la solicitud de Personas y envía listado de datos de las personas que cubrirán los turnos, para que nóminas tenga control de asistencia y marcaje.  Las personas se presentan a prestar el servicio.	
6	Informa a las áreas del personal seleccionado para las áreas de operaciones y administración.  Para el área de Servicio, el listado de las personas que cubrirán los turnos.	
7	Para el área de Servicio, jefatura o encargado presenta informe de desempeño del turno, adjunto debe llevar solvencia dónde indique si existe o no alguna falta o anomalía, esta sirve para realizar el descuento cuándo corresponda en la factura del Proveedor del servicio.	



Código: CLUB04-PR-SCRH  
PROCEDIMIENTO DE:  
SERVICIOS CONTRATADOS  
(RECURSO HUMANO)

PT No. P-5 4/6

Auditor	Fecha
LGP	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

<b>Narrativa del Proceso de Servicios Contratados</b>		
<b>Paso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Observaciones</b>
8	Verifica marcaje y solvencias, prepara el reporte en Excel para presentar al Proveedor, para que en base a este realice la facturación. Traslada a Jefe de Recursos Humanos para su visto bueno. Traslada a Gerencia para su revisión y autorización. Vía correo electrónico traslada reporte para recibir la Factura del proveedor.	
9	Emite factura por el servicio.	
10	Realiza el proceso de Pago.	
<b>Fin del Procedimiento</b>		

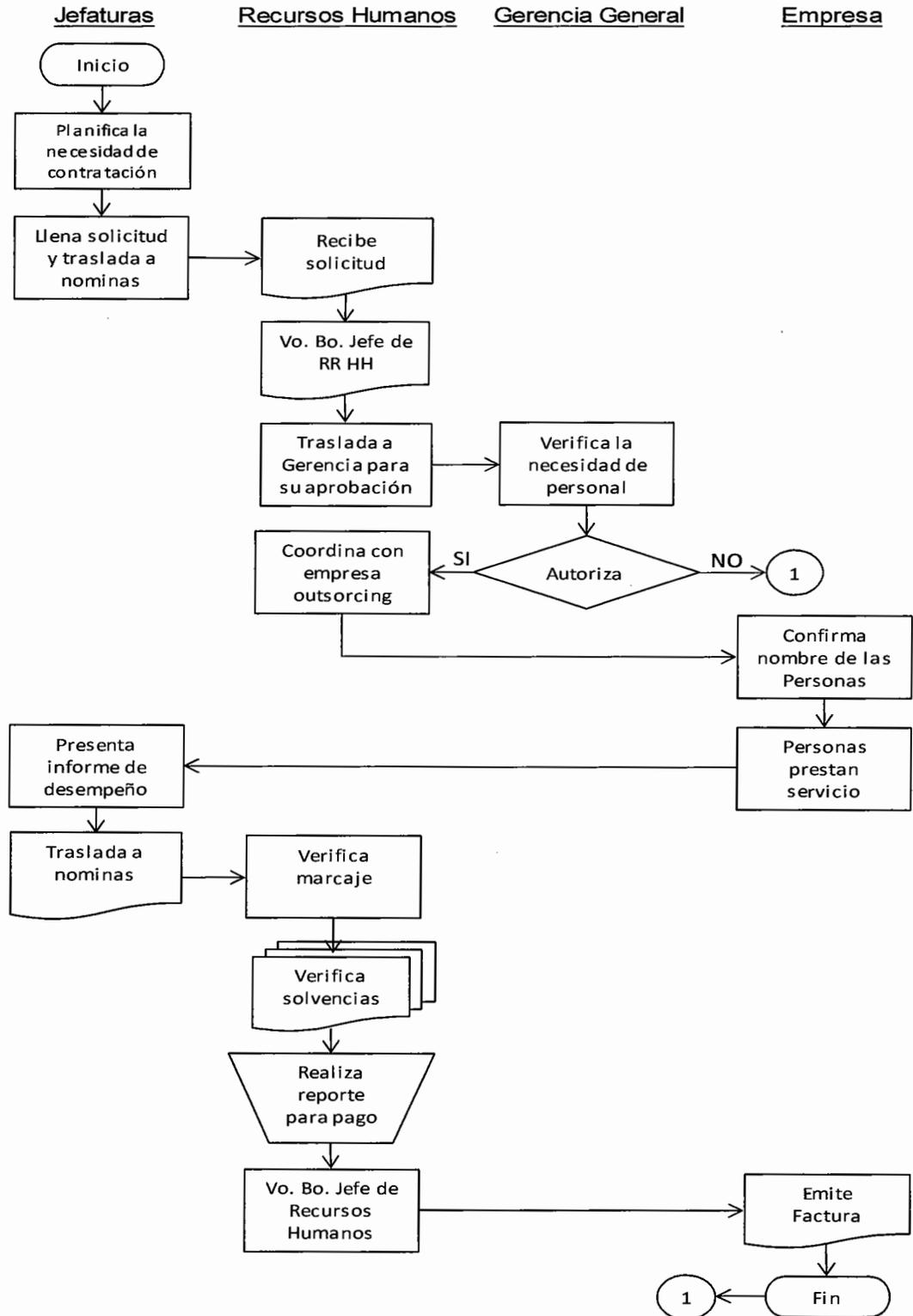


Código: CLUB04-PR-SCRH  
PROCEDIMIENTO DE:  
SERVICIOS CONTRATADOS  
(RECURSO HUMANO)

PT No. P-5 4/6

Auditor	Fecha
LGP	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
Revisado por:





Código: CLUB04-PR-SCRH  
PROCEDIMIENTO DE:  
SERVICIOS CONTRATADOS  
(RECURSO HUMANO)

PT No. P-5 4/6

Auditor	Fecha
LGP	06/02/16
LMA	15/02/16

Hecho por:  
Revisado por:

### **POLÍTICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. Los daños ocasionados a mobiliario y equipo lo deberá cubrir la empresa contratada.
2. Los faltantes de efectivo o documentos lo deberá cubrir la empresa contratada.



Auditor	Fecha
COC	01/03/16
LMA	15/03/16

Hecho por:  
 Revisado por:

**Generalidades:** para efectos de comprensión de este documento, a continuación se definirán algunos conceptos usados en este procedimiento:

- **Inventarios:** es el conjunto de todos los bienes propios y disponibles que se convierten en insumos para las operaciones del Club.
- **Bodega:** es el espacio físico donde se reciben los bienes, se registra en el sistema, se administra las existencias y despachan, según los requerimientos de las áreas solicitantes.
- **Toma física de inventario:** es un proceso mediante el cual se verifican físicamente las existencias de los bienes en una fecha pre-determinada con el objetivo de garantizar su existencia real, permitiendo comparar los resultados obtenidos con los registros contables estableciendo su conformidad y durante el proceso verificar las diferencias para realizar los ajustes necesarios.
- **Inventarios aleatorios:** es la toma física del inventario en periodos que están bajo el criterio del jefe de la bodega, como parte del control interno que este establezca en su gestión administrativa.
- **Rotación de Inventarios:** es el parámetro utilizado para medir el número de veces que rota los productos en el inventario total en un tiempo determinado.

Pre-Chequeo	1. Requerimiento de Compras 2. Avisos de recepción (ingresos a inventario)
Post-Chequeo	1. Listado de existencias 2. Despacho por medio de requerimientos
Lista de Herramientas/Equipo	. Sistema del fabricante. . Cuadros de Excel (comparativos)
Documentos Relacionados	1. Facturas del proveedor 2. Ajuste de inventario 3. Correos de autorización
Lista de Distribución	Todas las áreas

**Propósito del Proceso:** Es establecer la metodología adecuada para efectuar los conteos periódicos del inventario de bienes que están bajo la responsabilidad de la bodega, así como el control interno que la administración establezca.



Auditor	Fecha
COC	01/03/16
LMA	15/03/16

Hecho por:  
Revisado por:

Narrativa del Proceso de Inventarios		
Paso	Proceso	Observaciones
1	Se define un calendario de realización de toma de inventario, remitiendo copia a la Gerencia General, Auditoria y la unidad de Compras y Bodega.	
2	Evalúa la propuesta de calendario, y determina que no afecte la operación y da su visto bueno.	
3	Emite reporte de existencia teórica y realiza listados.  Convoca a una reunión previa al día del inventario físico en la Bodega, donde se definirán los objetivos de ésta actividad y se dejará clara la mecánica que se utilizará para levantar la información junto con la explicación de cómo se utilizará la documentación para obtener dicha información.  Entrega listados a los grupos de conteo y asigna áreas.	
4	Los equipos deben realizar el conteo según lo indica la ubicación definida en el sistema. Ejemplo: Pasillo 01 Módulo A Nivel 02 Casilla 08 (P01A0208).	
5	Al terminar el conteo, se verificará en conjunto con cada miembro del equipo de manera que, si se presenta alguna	
6	Se deben verificar las ubicaciones donde se encuentren productos para validar que las cantidades sean las correctas.  Si se encuentran bienes que no figuren en los listados, se anotarán en el formato de sobrantes, para posterior determinar si es real o está pendiente de operar su documento de ingreso.	
7	Al finalizar el conteo, se cotejarán las hojas de cada grupo de conteo para verificar que no haya errores, de existir errores se verificaran y se corregirán, cuando todo este validado y sin ninguna anomalía se podrá realizar el vaciado en el sistema.	
8	Se realizara un último recuento de las variaciones arrojadas al realizar el comparativo de existencias teóricas versus las físicas.	Los Faltantes se deben Facturar al Personal encargado del inventario.  Los Sobrantes y las diferencias que fueron provocadas por mala operación de documentos se deben ajustar.



Código: CLUB05-PR-INV  
PROCEDIMIENTO DE:  
INVENTARIOS

PT No. P-5 5/6

Auditor	Fecha
COC	01/03/16
LMA	15/03/16

Hecho por:  
Revisado por:

Narrativa del Proceso de Inventarios		
Paso	Proceso	Observaciones
9	Se procederá a imprimir un informe con el detalle del resultado de la toma física.	
10	Revisa y valida el informe final.	
11	Remite Copia del Informe Final para que se archive en la Bodega.	
<b>Fin del Procedimiento</b>		

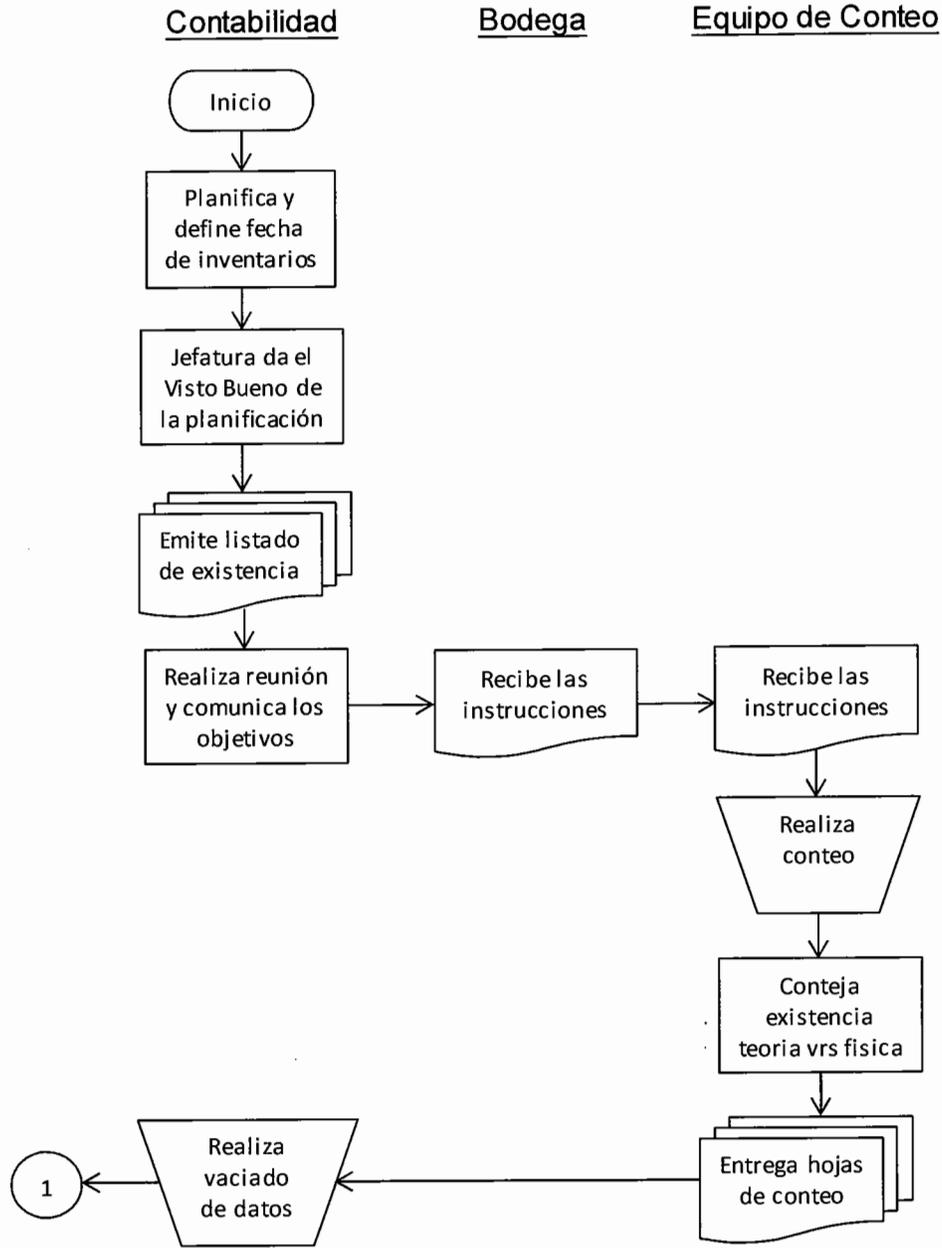


Código: CLUB05-PR-INV  
PROCEDIMIENTO DE:  
INVENTARIOS

PT No. P-5 5/6

Auditor	Fecha
COC	01/03/16
LMA	15/03/16

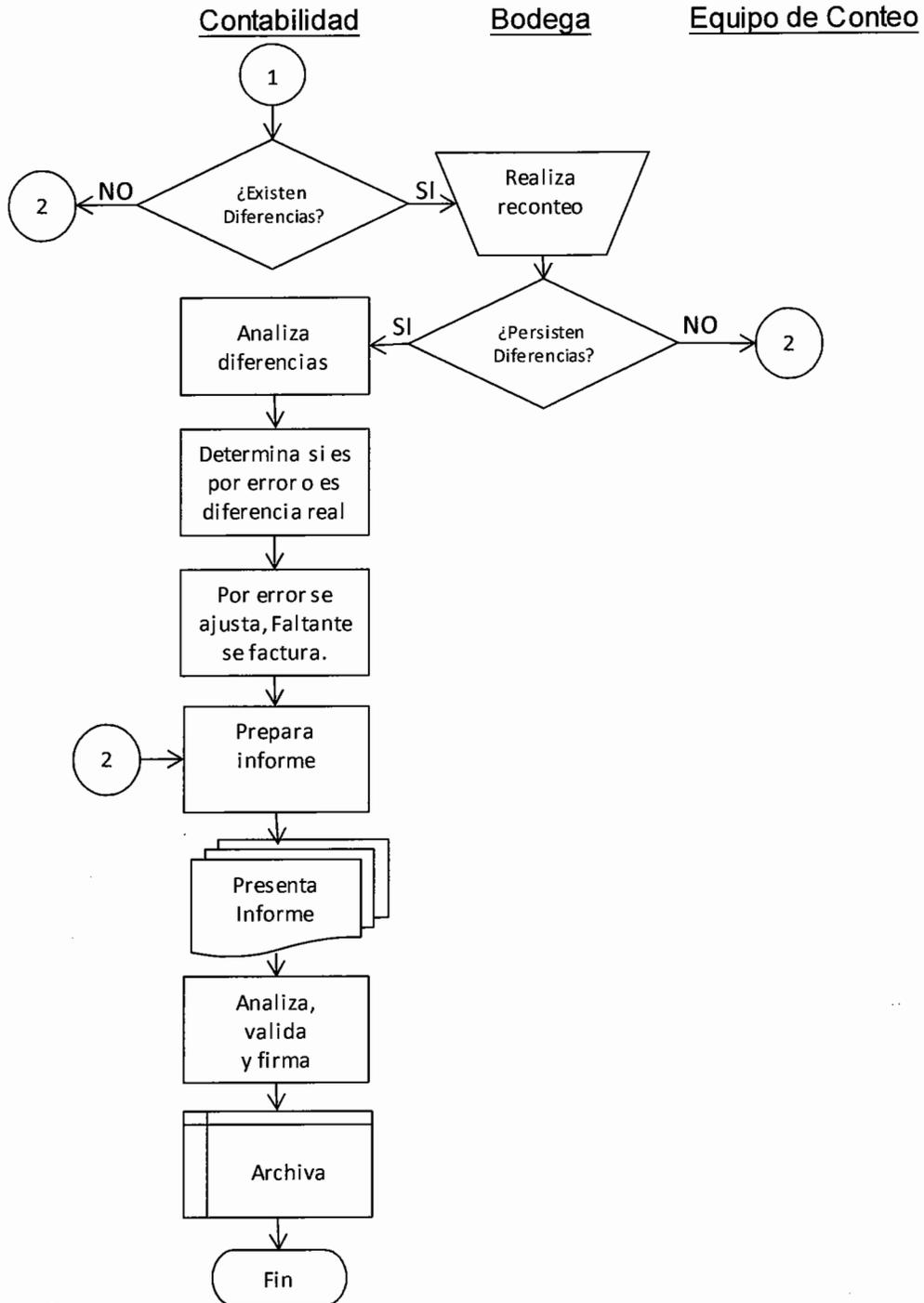
Hecho por:  
Revisado por:





Auditor	Fecha
COC	01/03/16
LMA	15/03/16

Hecho por:  
Revisado por:





Código: CLUB05-PR-INV  
PROCEDIMIENTO DE:  
INVENTARIOS

PT No. P-5 5/6

Auditor	Fecha
COC	01/03/16
LMA	15/03/16

Hecho por:

Revisado por:

### **POLÍTICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. Todos los años, deberá realizarse la constatación física del inventario.
2. La constatación física de las existencias será responsabilidad del Jefe de Bodega y deberá enviar la información vía memorando al Jefe Financiero.
3. El Jefe Financiero es quién autoriza la baja de producto cuándo se requiera, así como los ajustes en las existencias.
4. Para la destrucción de los bienes, el Jefe Financiero conformará una comisión para el efecto. La comisión estará integrada por: Auxiliar Contable, Jefe de Bodega y Auditoría Interna.

## CONCLUSIONES:

1. Se concluye con la hipótesis planteada al inicio de la investigación, que el no contar con un manual de procedimientos escrito provoca errores en las actividades de operación influyendo negativamente en los objetivos planteados, esto porque se deja al criterio propio de cada empleado, provocando falta de eficiencia en las actividades de operación, fugas en los recursos, operaciones ilegales no detectadas oportunamente, mal servicio y falta de buenas relaciones interpersonales.
2. La falta de un Manual de Procedimientos Administrativos y Operativos, provoca una cultura de trabajo deficiente y cada empleado realiza las actividades con criterio propio, proveyendo a las otras áreas información deficiente y no confiable, así como también, no permite actualizar los procesos oportunamente de acuerdo a los objetivos planteados por la Administración.
3. A la falta de políticas administrativas y operativas, no existen reglas para el funcionamiento eficaz de los controles sobre las actividades de los procesos, provocando una comunicación deficiente y sin capacitación al personal, sin tener claro el uso de los métodos y herramientas.
4. Se concluye que si no existe la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y Operativos para las áreas del Club Social, influirá negativamente en la integridad del desarrollo de los procesos, así como, no podrá verificar si el cumplimiento de las tareas necesarias para las operaciones son eficientes, y el medio de comunicación y coordinación existirá diversidad de criterios personales.

## RECOMENDACIONES:

1. Que el Club Social objeto de estudio, tome en consideración el informe presentado ya que le servirá para corregir los errores en las actividades de operación y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, erradicando el criterio propio de cada empleado, siendo eficiente en sus actividades de operación, detectando oportunamente: las fugas en los recursos, las operaciones ilegales, el mal servicio y la malas relaciones interpersonales.
2. Que la Auditoria Interna tenga la observancia y verificación periódica del Manual de Procedimientos Administrativos y Operativos, y está informe de los incumplimientos que se hayan detectado para que se tomen las acciones correctivas pertinentes, esto permitirá, adaptarse a los cambios significativos en los objetivos estratégicos, mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas y actualizar los procesos oportunamente.
3. Adoptar las políticas administrativas y operativas planteadas en el informe, esto porque son bases, acuerdos y reglas planteados por la entidad para el funcionamiento eficaz de los controles sobre las actividades de los procesos, y su utilidad es dar al Club Social la posibilidad de una comunicación y capacitación efectiva al personal, a través de la forma, ¿qué? ¿cómo? ¿cuándo? y ¿por qué? el uso de los métodos y herramientas.
4. Que se implemente el Manual de Procedimientos Administrativos y Operativos para las áreas del Club Social, esto asegurará la integridad en el desarrollo de los procesos, así como ayudará al control interno para verificar el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones y provea información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas, operativas y de servicios, además establecerá un medio de comunicación y coordinación adecuada para evitar que exista diversidad de criterios, y las actividades sean de forma ordenada y sistemática.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por la consulta popular Acuerdo Legislativo 18-93
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. Primera Edición. Mcgraw-Hill Interamericana, Editores, S. A. de C.V. México, D.F. 2004. 454 Págs.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración. Tercera Edición. Mcgraw-Hill interamericana, S. A. Bogotá, D.C., Colombia. 2001. 415 Págs.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus Reformas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Libro I. Impuesto Sobre la Renta. Decreto 10-2012 y sus Reformas.
6. Consejo de Normas Internacionales de Auditoria (IASB). Normas Internacionales de Auditoria. IASCF PublicationsDepartment. Año. 2012.
7. Enciclopedia de la Auditoria, Edición Española Océano Grupo Editorial, S. A., ISBN: 84-494-0693-5 Segunda Edición. 1,315 páginas.
8. Franklin Finkowsky, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial. Tercera Edición. Pearson Educación. México. 2013. 464 págs.
9. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. México. 340 págs.
10. Gitman, Lawrence y Zutter, Chad J. Principios de Administración Financiera. Decimosegunda Edición. Pearson Educación. México. 2012. 720 Págs.
11. Guajardo Cantú, Gerardo y Andrade de Guajardo, Nora E. Quinta Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana, Editores, S. A. de C.V. México, D.F. 2008. 556 Págs
12. Hernández, Roberto., Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana, Editores, S. A. de C.V. México, D.F. 2010. 613 Págs.
13. Mariscal de Cumes, Elena. Auditoría, teoría y práctica. Décima Edición. Gráfica Litográfica. Guatemala. 2006. 207 Págs.

14. Meigs, Robert., Williams, Jar., Haka, Susan y Bettner, Mark. Contabilidad. La base para decisiones gerenciales. Undécima Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana, Editores, S. A. de C.V. México, D.F. 2012. 721 Págs.
15. Muñoz Razo, Carlos. Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Segunda Edición. Pearson Educación. México 2011. 320 Págs.
16. Ross, Stephen., Westerfield, Randolph y Jordan, Bradford. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Séptima Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana, Editores, S. A. de C.V. México, D.F. 2006. 844 Págs.
17. Van Horne C., James y Wachowicz, Jr., John M. Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. Pearson Educación. México. 2010. 744 Págs.

#### **WEBGRAFIA**

18. <http://www.definicion.de/club>
19. <http://www.definicionabc.com/social/club>
20. <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Club>
21. <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/club>
22. <http://diccionariodecontabilidad.blogspot.com/>