


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE CHIMALTENANGO  
(CUNDECH)



AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE BANCOS, EN UNA ORGANIZACIÓN  
INDÍGENA DEDICADA A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN  
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN REDUCCIÓN DE EMISIONES DE  
GASES DE EFECTO INVERNADERO, UBICADA EN CHIMALTENANGO,  
CHIMALTENANGO

CRISTY ALEJANDRA AJÚ GIRÓN

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

CHIMALTENANGO, ABRIL DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE CHIMALTENANGO  
(CUNDECH)

**AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE BANCOS, EN UNA  
ORGANIZACIÓN INDÍGENA DEDICADA A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN  
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN REDUCCIÓN DE EMISIONES DE  
GASES DE EFECTO INVERNADERO, UBICADA EN CHIMALTENANGO,  
CHIMALTENANGO**

**TESIS**

**PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO, CENTRO UNIVERSITARIO DE  
CHIMALTENANGO  
(CUNDECH)**

POR

CRISTY ALEJANDRA AJÚ GIRÓN  
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

CHIMALTENANGO, ABRIL DE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE CHIMALTENANGO  
(CUNDECH)**

**Honorable consejo directivo  
Centro Universitario de Chimaltenango, (CUNDECH).  
Universidad de San Carlos de Guatemala.**

Director	Ing. Agrónomo Jorge Luis Roldan Castillo
Secretario	Lic. Juan Francisco Beltetón Canté
Representante de Docentes	Arq. Ana Verónica Carrera Vela
Representante de Profesionales	Lic. Urías Amitaí Guzmán García
Representante Estudiantil	Br. Ana Sofía Cardona Reyes
Representante Estudiantil	Br. Oscar Eduardo García Orantes

**Coordinación académica**

Secretario	Lic. Juan Francisco Beltetón Canté
Coordinador de la carrera de Auditoría	Lic. Rolando Chávez Rojo
Supervisor de tesis	MSc. Lic. Marvin Antonio Berduo Matzir

**EXONERADO DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 18 y 19 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis e inciso 8.13 del punto octavo, del Acta 24-2016 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2016.

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

PRESIDENTE	Lic. Cesar Augusto Alonzo Siquinajay
SECRETARIO	Lic. Luis Humberto Noj Atz
VOCAL	Licda. Valeska Vanessa Almelina Caná Girón

Chimaltenango, 14 de agosto de 2021

Ing. Agrónomo  
Jorge Luis Roldan Castillo  
Director del Centro Universitario de Chimaltenango -CUNDECH-  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

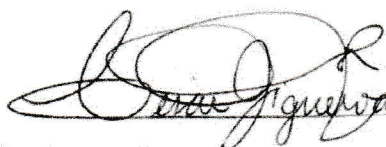
De conformidad con el nombramiento OFICIO/ Cundechauditoría 3-10-17 de fecha 10 de octubre de 2017, he procedido a asesorar a la señorita Cristy Alejandra Ajú Girón, en su trabajo de tesis titulado: "Auditoría operacional del rubro de bancos, en una organización indígena dedicada a la ejecución de proyectos en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, ubicada en Chimaltenango, Chimaltenango".

La tesis preparada por la señorita Cristy Alejandra Ajú Girón, constituye un interesante estudio sobre la determinación del cumplimiento operativo a través de las actividades bancarias para una organización que se dedica a la ejecución de proyectos en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, poniendo en evidencia la importancia que reviste para el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría y personas relacionadas con la actividad de auditoría operativa al rubro de bancos.

En virtud de lo anterior y con opinión favorable del suscrito, me permito recomendarla para que sea aceptada para su discusión en el examen respectivo, previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,



Lic. Cesar Orlando Figueroa Rodas  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2898





# USAC

TRICENTENARIA

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Chimaltenango - CUNDECH

EL DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE CHIMALTENANGO, a los veintiocho días del mes de abril de dos mil veintidós

Con vista en los dictámenes que anteceden, autoriza la impresión del trabajo de tesis de la estudiante: **Cristy Alejandra Ajú Girón**, titulado AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE BANCOS, EN UNA ORGANIZACIÓN INDÍGENA DEDICADA A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN REDUCCIÓN DE EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO, UBICADA EN CHIMALTENANGO, CHIMALTENANGO, Artículo 7, Inciso h, del Normativo que Contiene las Generalidades y Requisitos de Impresión de Tesis, Informe de Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y Actos Públicos de Graduación del Centro Universitario de Chimaltenango.

Lic. Juan Francisco Beltón Canté  
SECRETARIO

Ing. Agro. Jorge Luis Roldán Castillo  
DIRECTOR

*Licda. Vera G*

cc. file

## DEDICATORIA

***A Dios, el Padre Celestial,  
Al Hijo, nuestro Redentor,  
Y al eternal Consolador***

- A mi familia: Por su apoyo, cariño y comprensión, especialmente a mi madre Marina Girón por permanecer incondicionalmente a mi lado y ahora, acompañarme desde la eternidad; este triunfo en mi vida va dedicado especialmente para ti *Mamá.*
- A mis amigos: Por su valiosa amistad y cariño, especialmente a Fernanda Ortiz, Valeska Caná, Jesenia Juárez, Georgina Abaj, Fredy Curruchich, Cesia Monzón y la familia Caná Girón.
- A mi padrino: MSc. Roberto Armando Alvarado, por su apoyo y amistad en todo momento.
- A mi asesor: Lic. César Orlando Figueroa, por su guía, conocimientos y apoyo en la realización de esta tesis.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala  
Al Centro Universitario de Chimaltenango,  
personal administrativo  
y claustro de docentes: Por ser parte imprescindible en mi formación personal y como profesional de las ciencias económicas.
- A AUSAC: Por trabajar por la apertura del Centro Universitario, el cual hoy forma profesionales universitarios.

A mi red de apoyo y  
compañeras de

ASOGEN:

Gracias por abrazarme y tomarme de la mano para  
continuar en este camino llamado vida.

A todas las personas que de alguna forma colaboraron para alcanzar este triunfo,

*Muchas gracias.*

## ÍNDICE

	Página	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)</b>		
<b>1.1</b>	<b>DEFINICIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO</b>	<b>1</b>
1.1.1	Tipos de organizaciones sin fines de lucro	2
<b>1.2</b>	<b>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b>	<b>4</b>
1.2.1	Reseña histórica a nivel mundial	5
1.2.2	Reseña histórica en Guatemala	5
1.2.3	Importancia y objetivos	6
1.2.3.1	Características de funcionamiento	7
1.2.3.2	Estructura organizacional	7
1.2.3.3	Marco jurídico	8
1.2.3.4	Marco tributario	10
<b>1.3</b>	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>14</b>
1.3.1	Financiamiento nacional	15
1.3.2	Financiamiento internacional	15
1.3.3	Autofinanciamiento	15
<b>1.4</b>	<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	<b>15</b>
1.4.1	Documentación contable	16
1.4.1.1	Partidas de diario	16
1.4.1.2	Libro de bancos	16
1.4.1.3	Conciliaciones bancarias	16
1.4.1.4	Pólizas mensuales o cierres mensuales	17
1.4.1.5	Archivo de documentación	17
1.4.2	Tratamiento de donaciones	17
1.4.3	Estados financieros	18
1.4.3.1	Estado de ingresos y egresos	18
1.4.3.2	Estado de situación financiera	19
1.4.3.3	Estado de flujo de efectivo	19
1.4.3.4	Notas a los estados financieros	20
1.4.4	Sistema contable	20



## **CAPÍTULO II AUDITORÍA OPERACIONAL**

<b>2.1</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>PROPÓSITO DE APLICACIÓN</b>	<b>24</b>
<b>2.4</b>	<b>FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	<b>24</b>
<b>2.5</b>	<b>DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	<b>25</b>
<b>2.6</b>	<b>RELACIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL CON OTRAS AUDITORÍAS</b>	<b>26</b>
2.6.1	Auditoría interna	26
2.6.2	Auditoría financiera	26
2.6.3	Auditoría gubernamental	27
2.6.4	Auditoría administrativa	27
2.6.5	Auditoría fiscal	28
2.6.6	Auditoría forense	28
<b>2.7</b>	<b>ESTÁNDARES PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	<b>28</b>
2.7.1	Boletín No. 1: esquema básico de la auditoría operacional	29
2.7.2	Boletín No. 2: metodología de la auditoría operacional	30
2.7.2.1	Directrices de actuación	30
2.7.2.2	Operaciones	30
2.7.2.3	Metodología	31
2.7.3	Boletín No. 3: auditoría operacional de compras	31
2.7.4	Boletín No. 4: auditoría operacional de ventas	32
2.7.5	Boletín No. 5: auditoría operacional de cobranzas	33
2.7.6	Boletín No. 6: auditoría operacional de la administración de recursos humanos	35
2.7.7	Boletín No. 7: auditoría operacional de centros de proceso electrónico de datos	37
2.7.8	Boletín No. 8: auditoría operacional de otorgamiento de crédito	39
2.7.9	Boletín No. 9: auditoría operacional de la administración de inventarios	41
2.7.10	Boletín No. 10: auditoría operacional de los sistemas administrativos de información	42

<b>2.8</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	<b>44</b>
2.8.1	Familiarización	45
2.8.2	Investigación y análisis	45
2.8.3	Diagnóstico	46
2.8.4	Informe	46
2.8.4.1	Carta a la gerencia	46
2.8.4.2	Hallazgos y recomendaciones	46
<b>2.9</b>	<b>EVIDENCIA DE AUDITORÍA</b>	<b>47</b>

**CAPÍTULO III  
MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL  
COSO ERM 2017**

<b>3.1</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>48</b>
3.1.1	Objetivos de control interno	48
3.1.2	Estructura y componentes del control interno	49
3.1.3	Limitaciones del control interno	51
<b>3.2</b>	<b>CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO COSO</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>DEFINICIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL</b>	<b>53</b>
3.3.1	Riesgos y oportunidades	54
<b>3.4</b>	<b>FLUJO DE PROCESO COSO ERM 2017</b>	<b>55</b>
3.4.1	Gobernanza y cultura	55
3.4.2	Estrategia y establecimiento de objetivos	56
3.4.3	Rendimiento	56
3.4.4	Examen y revisión	56
3.4.5	Información, comunicación e informes	57
3.4.6	Principios fundamentales	57
3.4.6.1	Gobierno y cultura	57
3.4.6.2	Estrategia y establecimiento de objetivos	57
3.4.6.3	Rendimiento	58
3.4.6.4	Examen y revisión	58
3.4.6.5	Información, comunicación e informes	58

**CAPÍTULO IV**  
**AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE BANCOS, EN**  
**UNA ORGANIZACIÓN INDÍGENA DEDICADA A LA EJECUCIÓN**  
**DE PROYECTOS EN FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**  
**EN REDUCCIÓN DE EMISIONES DE GASES DE EFECTO**  
**INVERNADERO**  
**(CASO PRÁCTICO)**

<b>4.1</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>59</b>
<b>4.2</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD</b>	<b>61</b>
<b>4.3</b>	<b>CARTA COMPROMISO</b>	<b>64</b>
<b>4.4</b>	<b>INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	<b>67</b>
4.4.1	Carta a la gerencia	68
4.4.2	Hallazgos	71

**CONCLUSIONES**  
**RECOMENDACIONES**  
**ANEXOS**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Asociación Balam, ONG – Chimaltenango, Conformación de Junta Directiva, Año: 2018	62
2	Asociación Balam, ONG – Chimaltenango, Órganos directivos y puestos principales, Año: 2018	63

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de actividades se presentan condiciones operativas, que exigen la ejecución de auditorías como una herramienta vital para realizar evaluaciones, que permitan identificar circunstancias que afectan la consecución de los objetivos y el logro de las metas establecidas. Las organizaciones buscan minimizar las deficiencias operacionales, identificar causas y aplicación de correcciones para alcanzar los fines y objetivos para los que se fundaron, la emisión de información fehaciente y el cumplimiento de normas internas y legislación regulatoria.

Una organización se integra de ciclos o áreas interrelacionadas para llevar a cabo las actividades específicas como complemento de un todo; las cuales deben ser evaluadas bajo una metodología que provea resultados concretos, atención a necesidades y áreas críticas, mejorar el control interno y una estimación del funcionamiento de la estructura organizacional acorde al propósito de existencia.

Si se puntualiza el rubro de bancos, es necesario identificar la situación operacional, conocer las políticas, procedimientos y controles así como la aplicabilidad de estos, el uso de instrumentos para registros y revisiones, la determinación del conocimiento del personal a cargo, por medio de la ejecución de una auditoría operativa que proporcione a la administración de la organización un informe sobre deficiencias, soluciones y recomendaciones a discreción de aplicación, con el fin de mejorar el rubro de bancos e incrementar la operatividad sobre dicha área.

Al efectuar una auditoría operacional al rubro de bancos de una organización indígena, se tiene como objetivo principal la emisión de un informe sobre la situación actual, para identificar posibles deficiencias y recomendaciones que permitan evitar riesgos, desviaciones, errores u omisiones en los controles establecidos, así como propuestas para implementación de nuevas medidas operacionales.

A la vez, revisar el control interno, políticas y procedimientos aplicables, evaluar las actividades del rubro, para detectar puntos débiles y emitir sugerencias; exponer

modificaciones, recomendaciones, soluciones y emitir un informe que permita identificar la situación actual y las observaciones producto de la auditoría.

Para llevar a cabo el estudio, se aplicó el método científico por medio de averiguaciones, demostraciones de supuestos previos a la auditoría contra la realidad de la organización y la exposición del informe final de auditoría. Asimismo, por medio de una evaluación de la documentación proporcionada por la organización e información de campo recabada por medio de cuestionarios, pruebas de auditoría, sistema de información financiera e información electrónica.

Las técnicas utilizadas en el estudio, abarcan la investigación documental, observaciones, visitas a instalaciones, entrevistas, muestreo de auditoría y la aplicación de procedimientos de auditoría para obtener evidencia y fundamentar el informe final.

Para la Asociación sujeto de estudio, dedicada a la ejecución de proyectos en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, las condiciones actuales de operación del rubro de bancos presentan deficiencias, por ello la Dirección Ejecutiva requirió una auditoría operacional para identificar áreas críticas y posibles obstáculos.

Considerando la solicitud de la Asociación, a través de la presente tesis se procedió a la realizar la auditoría bajo la metodología que provee los Boletines de Auditoría Operacional. Derivado del estudio, se encontraron deficiencias, que generan el incumpliendo de manuales, provocan riesgos operativos y documentación deficiente; dichos resultados fueron discutidos previo a presentar el informe de auditoría a la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva, con las recomendaciones para reducir riesgos y actividades críticas.

En el primer capítulo se hace referencia a aspectos relevantes de las Organizaciones No Gubernamentales, reseña histórica, características, marco jurídico y tributario; fuentes de financiamiento e información financiera.

El segundo capítulo describe conceptos básicos de la auditoría operacional, funciones, diferencias y relaciones con otras auditorías; estándares para la ejecución y metodología de aplicación.

El capítulo tercero hace referencia al marco de gestión del riesgo empresarial conocido por sus siglas en inglés como COSO ERM 2017, definición de control interno, estructura, objetivos y limitaciones; así como el detalle del flujo de proceso y principios fundamentales.

El capítulo final presenta el caso práctico de la auditoría operacional realizada al rubro de bancos, a través de las fases de familiarización, investigación y análisis, diagnóstico y comunicación de resultados por medio del informe de auditoría.

En la parte final de la tesis se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la auditoría, asimismo se detalla la bibliografía citada durante la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)**

El presente capítulo define a este tipo de organizaciones, funcionamiento, estructura interna y legislación aplicable.

#### **1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Se definen como organizaciones que se dedican a actividades voluntarias, culturales, de salud, educación, promoción económica, protección de recursos naturales u otra índole en beneficio de terceros ajenos a la organización, que a diferencia de las empresas privadas no producen para los mismos asociados; estas organizaciones trabajan sin obtener una rentabilidad propia o ganancias para sus integrantes.

Por lo anterior, se denominan del tercer sector ya que se encuentran excluidas de la definición de entidades del Estado y de empresa comercial o del sector privado.

A la vez se pueden definir como:

Es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por la combinación de recursos humanos, materiales y financieros, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, y que no resarce económicamente a sus donantes o patrocinadores (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2019, p. 2940).

El Código Civil de Guatemala define a estas organizaciones como personas jurídicas sí su “constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva” (Gobierno de la República de Guatemala, 1963).

Irarrázaval, Hairel, Sokolowski y Salamon (2006) mencionan que la Clasificación Internacional de Organizaciones sin fines de lucro (ICNPO por sus siglas en inglés), divide a este tipo de organizaciones en las siguientes categorías:

- Cultura y recreación
- Educación e investigación
- Salud



- Servicios sociales
- Medio ambiente
- Desarrollo comunitario
- Defensa de los derechos y política
- Intermediarios benefactores y voluntarismo
- Organizaciones internacionales
- Religión
- Asociaciones comerciales, profesionales y gremios
- Otros

Según la Confederación colombiana de ONG (2016) para ser considerada como una entidad sin fines de lucro debe poseerse las siguientes características:

- Constituida: se establecen legalmente frente a autoridad competente; por lo que deben contar con una estructura, administración y organización propia.
- De iniciativa privada: se organizan independientemente del Estado, sin embargo cuentan con la posibilidad de obtener proyectos, ingresos y aportes públicos.
- Con patrimonio propio: dicho patrimonio debe destinarse únicamente para cumplir con el fin de constitución.
- Sin distribución de beneficios: la inversión se destina al objetivo de constitución, sin la distribución entre miembros, fundadores o terceros a la organización.
- De libre afiliación: sin coacción alguna para pertenecer o de aportar recursos para el funcionamiento.
- Atención general: que los beneficios abarquen y favorezcan a un número significativo de la población.

### **1.1.1 Tipos de organizaciones sin fines de lucro**

Dependiendo de la actividad, objetivos y finalidad se pueden mencionar a grandes rasgos, las siguientes:

- Asociaciones civiles: conformadas para un fin determinado, con personalidad jurídica distinta a la de los asociados, con patrimonio propio para perseguir los

fines propuestos. Creadas con visión social, cuyo objeto es canalizar fondos para fortalecer actividades, gremios, ayuda social, comunitaria, entre otros.

- Sindicatos: asociaciones integradas por trabajadores en defensa y promoción de intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con la actividad laboral desempeñada hacia el empleador.
- Colegios profesionales: instituciones intermediarias entre los colegiados, clientes y usuarios de las entidades sociales y empresas. Dichos colegios buscan establecer un ordenamiento del ejercicio profesional de los colegiados, la representación de la profesión por medio de la colegiación obligatoria; asimismo la defensa de los derechos de los colegiados y usuarios.
- Patronatos: constituyen los órganos de dirección de las fundaciones, las cuales se dedican a la administración de bienes y servicios de propiedad privada o donativos que se destinan para asistencia social.
- Organizaciones No Gubernamentales: se constituyen con fines educativos, culturales, sociales, deportivos, seguridad social entre otros fines, sin el ánimo de lucrar. Cuentan con patrimonio propio, personalidad jurídica propia y se rigen por lo dispuesto por el Decreto Número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo y sus reformas.

En este sentido, la legislación guatemalteca reconoce tres tipos de organizaciones:

- Entidades sin fines de lucro: las organizaciones civiles, de asistencia social y asociaciones ya sean de carácter político, económico, religioso, culturales, profesionales o de otra índole, reconocidas en los artículos 15 y 18 del Decreto Ley Número 106 Código Civil.
- Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo: amparadas bajo el Decreto Número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.
- Organizaciones comunitarias: constituidas por las asociaciones de vecinos, comunitarias, de pueblos indígenas, Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES), Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), Comités

Educativos (COEDUCAS) y las Juntas Escolares; señaladas en el Decreto Número 01-2007 Reformas a la Ley del Registro Nacional de las Personas.

Este tipo de organizaciones procedían a la inscripción en el Registro Civil municipal, según lo estipulado en el Acuerdo Gubernativo Número 512-98 Reglamento de inscripción de Asociación Civiles, con la solicitud firmada por el Representante Legal y el Testimonio y duplicado de la escritura pública de constitución.

Con la creación del Registro Nacional de las Personas, se delegó al Ministerio de Gobernación (MINGOB) como encargado de la inscripción y registro de las personas jurídicas, por lo que se procedió a la creación e implementación del Sistema Informático de Registro de Personas Jurídicas (SIRPEJU). Para las organizaciones comunitarias, proceden a la inscripción ante la municipalidad de la localidad.

## **1.2 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

Como lo indica la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo (Decreto Número 02-2003), se constituyen como “entidades de derecho privado, con personalidad jurídica, sin ánimo de lucro, con objetivos claros de beneficio social, y que reinvierten sus excedentes solo en su objeto social”. A la vez, la organización y funcionamiento se rige por estatutos internos y disposiciones legales.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), (como se citó en La Región, 2016) define como Organización No Gubernamental a “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común.”

Este tipo de organizaciones trabajan para la población o un grupo específico, asimismo adquieren el compromiso de ejecución y ofrecen resultados medibles y comprobables para los donantes nacionales e internaciones debido a que trabajan con recursos que obtienen directamente de estos.

### **1.2.1 Reseña histórica a nivel mundial**

El reconocimiento formal de este tipo de organizaciones, se constituye en el artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas de fecha 26 de junio de 1945, el cual indica: El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con Organizaciones No Gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas. (Naciones Unidas, 1945, p. 22)

El nacimiento de este tipo de organizaciones se ubica a finales de la Segunda Guerra Mundial, debido al ambiente de reconstrucción y reconciliación humana, en búsqueda de cooperación entre los países. A la vez, existía una lucha ideológica entre Estados Unidos de Norteamérica y la Unión Soviética, ambos países buscaban la expansión ideológica, aunado a la industrialización únicamente de los países desarrollados; lo que orilló al funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales para trabajar a favor de los países subdesarrollados, específicamente a grupos identificados dentro de la sociedad.

### **1.2.2 Reseña histórica en Guatemala**

El establecimiento de estas organizaciones en Guatemala se genera en la década de los setenta, por dos razones: el surgimiento del Centro de Autoformación de Promotores Sociales y el Instituto para el Desarrollo de América Central, la segunda razón es la creación de la Alianza para el Progreso. Debido al terremoto de 1976 y las consecuencias destructoras tanto en infraestructura, economía e integridad física de la población, las Organizaciones No Gubernamentales tuvieron un espacio social considerable para funcionar en salud, educación, promotores sociales, proyectos, comités pro mejoramiento, entre otros.

Durante el crecimiento de la insurgencia en el país, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se dedicaron a la ayuda humanitaria, pero fueron reprimidas

mediante el asesinato de educadores, promotores de salud y otro tipo de colaboradores, por lo que se dedicaron al desplazamiento interno o de exilio para la población, presentación de denuncias por violaciones de derechos humanos y la protección humanitaria. Con la firma de los Acuerdos de Paz, se inicia la reivindicación de los derechos de la población, con lo cual las ONG inician su trabajo a mayor escala con apoyo internacional en los distintos sectores de la población, según las necesidades a mitigar o capacidades a fortalecer.

### **1.2.3 Importancia y objetivos**

La importancia de estas organizaciones radica en el trabajo para desarrollar la participación de la sociedad civil, promover la auditoría social hacia el Estado y las acciones para verificar la efectividad de las acciones y políticas públicas en pro del bien común, con el ánimo de complementar funciones tanto gubernamentales como de instituciones organizadas.

Las áreas de trabajo de este tipo de organizaciones, pueden ser:

- Educación e iniciativa cívico-política: se integran las organizaciones dedicadas a la observancia de derechos humanos, educación ciudadana, incidencia en políticas públicas y vigilancia en el desempeño de instituciones y funcionarios del Estado.
- Promoción de intereses colectivos: organizaciones dedicadas a la defensa de actividades de intereses o urgencia para la población.
- Prestación de servicios sociales y de asistencia técnico-productiva: organizaciones que buscan mejorar la calidad de vida de la población, la organización comunitaria, cooperación y trabajo en colectividad.
- Investigación y análisis de la realidad social: organizaciones que buscan incidir tanto en la población como en el Estado, mediante la investigación y la academia (Becerra, Pineda, Castañeda y Sánchez, 2014).

Los objetivos principales de este tipo de organizaciones son:

- El desarrollo de la población.

- La defensa de los derechos de los menos favorecidos.
- El acceso a educación, salud, asistencia legal, capacitación técnica y financiera.
- Promoción de proyectos en pro de la población.
- Generación de estudios, intercambio de experiencias, estrategias o formulación de políticas en beneficio de determinadas causas o grupos meta de la sociedad.
- Protección de recursos naturales y conservación de lugares sagrados, entre otros (Becerra et al. 2014).

### **1.2.3.1 Características de funcionamiento**

Estas organizaciones deben cumplir con determinadas particularidades para ser reconocidas, entre las cuales se mencionan:

- Constitución sin finalidad de lucro.
- Proporcionar beneficio social o desarrollo económico.
- Con reconocimiento legal mediante su inscripción ante autoridad competente.
- Sin distribución de utilidades entre los asociados.
- Recepción de fondos para ejecutar proyectos sociales, sin retribución a la organización o los asociados.

### **1.2.3.2 Estructura organizacional**

Como cualquier organización, debe poseer una estructura viable para el logro de objetivos, de la misión y visión planteada, el cumplimiento de deberes y obligaciones, solventar necesidades institucionales y el recurso humano necesario.

Esta estructura se plasma en un organigrama, el cual expresa de manera gráfica la estructura de la organización, detalla el orden jerárquico, la relación entre puestos e integración del recurso humano. Los órganos directivos que conforman una ONG, son:

- Asamblea General
- Junta Directiva

Las áreas complementarias son:

- Dirección Ejecutiva

- Área técnica/proyectos
- Área administrativa/contable

De lo anterior, la Asamblea General es el primer órgano de constitución y de toma de decisiones, posterior la Junta Directiva es la encargada de las decisiones, cambios y modificaciones que se consideren necesarias; la Dirección es la encargada de dirigir el rumbo de las actividades desempeñadas en la administración general; el área técnica se encarga de la ejecución de proyectos, rendición de informes técnicos y actividades afines y el área administrativa/contable tiene a su cargo el registro y resguardo de documentación contable, aplicación de procedimientos administrativos, rendición financiera y avances de ejecución presupuestaria.

### **1.2.3.3 Marco jurídico**

La legislación guatemalteca rige jurídicamente el funcionar de una Organización No Gubernamental, la cual se describe a continuación:

- El artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala (1985) garantiza como derecho de la población guatemalteca la libre asociación, indica que “Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de auto-defensa o similares”. Por lo que se puede concluir que esta es la base legal inicial y fundamental para la libre agrupación y creación de cualquier organización, independientemente de su índole.
- Con relación a las personas jurídicas, el Código Civil (1963) indica en el artículo 15 que son “Las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva”.

Asimismo menciona que toda persona jurídica es distinta a los miembros individualmente; es capaz de contraer derechos y obligaciones necesarios para

cumplir con los fines propuestos, por lo que tiene que ser representada por una persona designada según los estatutos, reglamentos o escritura de constitución, a quien se conoce como Representante Legal.

- La Ley del Registro Nacional de las Personas indica en el artículo 102 que el Ministerio de Gobernación es el encargado por medio del Registro Nacional de las Personas (RENAP) de la inscripción, registro y archivo de la documentación de estas de organizaciones, mediante los mecanismos y procedimientos que consideren pertinentes (Congreso de la República de Guatemala, 2005).

Con la entrada en vigencia del Decreto Número 4-2020 Reformas a la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto Número 2-2003 del Congreso de la República y al Código Civil, Decreto Ley Número 106 del Jefe de Gobierno; se establece en el artículo cinco que las organizaciones que están constituidas en el extranjero, además de la inscripción en el Registro de las Personas Jurídicas (REPEJU), deben inscribirse en el Ministerio de Relaciones exteriores.

A la vez, al obtener la personalidad jurídica por medio de la inscripción en el REPEJU, deben proceder a la inscripción en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGLEPLAN), al constituirse o al realizar modificaciones en la escritura de constitución, representación legal o junta directiva; y si ejecutan fondos del Estado, deben registrarse en la Contraloría General de Cuentas.

- Los lineamientos que norman el funcionamiento específico de una ONG se detallan dentro del Decreto Número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo y sus reformas, en el artículo dos, el cual indica que son “entidades de derecho privado, con personalidad jurídica, sin ánimo de lucro, con objetivos claros de beneficio social, y que reinvierten sus excedentes solo en su objeto social”.



Entre los lineamientos que describe dicha Ley se mencionan:

- Poseer patrimonio propio.
- Personalidad jurídica propia.
- Establecimiento de estatutos.
- Promocionar políticas de desarrollo social, económico, cultural y ambiente.
- Inscribirse en el Registro del Ministerio de Gobernación, en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN); en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), asimismo, la supervisión laboral a cargo del Ministerio de Trabajo.
- Si la organización está constituida en el extranjero, se inscribe en el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- La Contraloría General de Cuentas (CGC) es la encargada de la fiscalización cuando reciban fondos del sector público.
- Llevar contabilidad completa según principios de contabilidad generalmente aceptados y legislación guatemalteca.
- Extender recibos autorizados por SAT, por las donaciones recibidas. Asimismo utilizar el sistema bancario nacional para la recepción y operación de fondos.
- Deben incluir las siglas ONG en su denominación, si se excluyen, se considera como ente ajeno a una organización no gubernamental.
- Por las obligaciones contraídas podrán responder únicamente con su patrimonio.
- Las causas de disolución pueden ser por: incumplimiento de los fines establecidos en sus estatutos, mediante Asamblea General Extraordinaria con un mínimo de votos del sesenta por ciento a favor o por disposición o resolución legal.
- Si la organización contraviene con lo indicado en el Decreto Número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo y sus reformas, o altere el orden público, el REPEJU aplicará desde sanciones administrativas hasta la cancelación definitiva.

#### **1.2.3.4 Marco tributario**

Según lo indicado en el Decreto Número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, en el artículo 13, las ONG deben registrarse ante

la Superintendencia de Administración Tributaria y “llevar 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, y apegada a lo que disponen las leyes del país a ese respecto”.

Asimismo en el artículo 14 de la Ley en mención indica que, la contabilidad debe contar “con los libros de inventario, diario, mayor, estados financieros, pudiendo llevarlos de conformidad con los sistemas electrónicos legalmente aceptados, los cuales serán habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria” (Congreso de la República de Guatemala, 2003).

Es conveniente proseguir con el detalle de la legislación aplicable en términos fiscales para este tipo de organizaciones:

- Decreto Número 2-70 Código de Comercio

Aunque las ONG funcionan fuera de la clasificación de comerciantes, es aplicable lo estipulado en el artículo 368 del Código, el cual indica que se debe llevar contabilidad organizada, con el sistema de partida doble y con la aplicación de los principios de contabilidad, con los siguientes libros:

- Inventario
- Diario
- Mayor
- Estados financieros
- Otros que se consideren necesarios, siempre y cuando permitan la verificación de las autoridades respectivas.

Los registros se emiten en idioma español y en la moneda oficial de Guatemala, inclusive si los recursos provengan en moneda extranjera (Congreso de la República de Guatemala, 1970).

- Decreto Número 6-91 Código Tributario

Indica en el artículo 120 que los contribuyentes deben inscribirse mediante solicitud escrita a la Administración Tributaria, extendiéndole de oficio el Número de Identificación Tributaria (NIT). Además en el artículo 112 detalla las obligaciones formales a observar:

- Llevar libros y registros de las actividades respectivas a tributación.
- Inscripción, datos y documentación así como las modificaciones frente a la Administración Tributaria.
- Presentar declaraciones, ampliaciones y aclaraciones solicitadas.
- Preservar dentro del plazo establecido por ley toda la documentación, archivos o sistemas informáticos que permitan establecer la base imponible, cumplimiento y pago de tributos afectos.
- Facilitación de inspecciones o verificaciones (Congreso de la República de Guatemala, 1991).

El Código Tributario en los artículos 62 y 65 indican que son beneficiadas con exención de impuestos, la cual consiste en la excepción total o parcial del cumplimiento de determinada obligación tributaria concedida a los obligados de cumplirla; siempre y cuando cumplan con los requisitos necesarios. Dicha excepción es aplicable cuando se realizan actividades directamente explícitas en la ley que la otorgó e intransferibles a terceros (Congreso de la República de Guatemala, 1991).

El artículo 28 del Código Tributario menciona que son agentes de retención quienes al acreditar a los contribuyentes montos afectos a impuestos, deben retener dichos tributos para entregarlos al fisco en nombre del contribuyente, ya que son responsables ante la Superintendencia de Administración Tributaria de la entrega correspondiente. Las ONG funcionan en calidad de agentes de retención, por lo que son responsables frente la Administración Tributaria tanto de la entrega como de cualquier incumplimiento (Congreso de la República de Guatemala, 1991).

- Decreto Número 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto sobre la Renta

En el caso de las entidades sin fines de lucro, el artículo 11 indica que las rentas obtenidas, se consideran exentas si se encuentran legalmente inscritas y autorizadas en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Al obtener ingresos por desarrollar actividades lucrativas, estas deben considerarse gravadas y por ende, cumplir con la obligación tributaria correspondiente (Congreso de la República de Guatemala, 2012).

El artículo 47 menciona que estas organizaciones actúan como agentes de retención de rentas gravadas de los contribuyentes inscritos en el Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas; igual caso el artículo 86, revela que este tipo de organizaciones actúan como agentes de retención en el caso de existir rentas de capital, ganancias y pérdidas de capital y en la presentación a SAT dentro de los primeros 10 días hábiles del siguiente mes inmediato (Congreso de la República de Guatemala, 2012).

En el caso de las depreciaciones, las ONG deben observar los costos y gastos deducibles necesarios para la consecución de los objetivos, así como las depreciaciones a los bienes muebles utilizados, aplicando los porcentajes establecidos en el artículo 28 de la ley en mención (Congreso de la República de Guatemala, 2012).

- Decreto Número 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado

Detalla que se encuentran grabados al Impuesto al Valor Agregado (IVA), toda persona individual o jurídica que realice habitual u ocasionalmente actos contemplados por dicha Ley. A la vez, el artículo siete numeral nueve describe que toda donación o aporte que se proporcione a una entidad no lucrativa se considera exenta del impuesto; así como los servicios que preste sin ánimo de lucro y sin la intención de distribuir utilidades entre los asociados (Congreso de la República de Guatemala, 1992).

Si la entidad no lucrativa realiza acciones comerciales fuera del giro habitual de actividades, a las cuales no aplique la exención del impuesto; aplica el 12% de impuesto, según lo indicado en el artículo 10 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Se estipula en el artículo 37, la implementación del libro de compras y servicios recibidos y libro de ventas y servicios prestados; el artículo 38 del Acuerdo Gubernativo Número 5-2013 Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado indica que, debe registrarse en orden cronológico mensual: el detalle de facturas, notas de crédito, facturas especiales u otros documentos que respalden las adquisiciones de bienes y servicios; separando el precio neto y el impuesto afecto, y realizar el pago del impuesto dentro del mes calendario siguiente (Presidencia de la República de Guatemala, 2013).

El artículo 52 hace referencia a las facturas especiales, las cuales se extienden cuando el emisor esté imposibilitado de emitir factura, con la obligación del pago del impuesto retenido por parte del receptor (Congreso de la República de Guatemala, 1992).

#### **1.2.3.5 Estatutos**

Constituyen las normas y reglas que rigen la organización, funcionamiento, operación y extinción de una Organización No Gubernamental; a la vez, contemplan la naturaleza, requisitos, calidades, derechos y obligaciones de los asociados.

Contienen la integración de la Asamblea General, sesiones, convocatorias, resoluciones, atribuciones, elecciones de miembros, duración de cargos, régimen económico, integrantes, actividades y fiscalización de fondos. Asimismo, contemplan los mecanismos para modificaciones, disolución y liquidación.

### **1.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), los ingresos son incrementos económicos tanto en entradas de efectivo, incremento de activos y disminución de pasivos. Los ingresos generalmente se obtienen por ventas, comisiones, regalías, rentas entre otros (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2011). En el caso de las ONG, los ingresos se utilizan para actividades ajenas al lucro.

### **1.3.1 Financiamiento nacional**

Los ingresos se originan por convenios, contratos y donaciones de organizaciones nacionales, gubernamentales, unilaterales, bilaterales y voluntarias, que proveen recursos para la ejecución de proyectos, pago de personal, gastos administrativos, movilización, entre otros; así como las donaciones en especie o en servicios.

### **1.3.2 Financiamiento internacional**

Con la misma modalidad que el financiamiento nacional, con la diferencia que las organizaciones donantes son internacionales, gobiernos extranjeros, universidades, cooperaciones mundiales y similares; mediante la firma de convenios o afiliaciones.

### **1.3.3 Autofinanciamiento**

Estos ingresos se originan por financiamiento propio, ya sea por cobros o ingresos mínimos por servicios prestados o por ventas de productos para coadyuvar a la población. Incluye los cobros de cuotas ordinarias y extraordinarias a los asociados o cobros a los beneficiarios de proyectos, para poseer recursos más allá de la terminación de los mismos, también captar recursos por la implementación de programas de créditos y/o captación de ahorros.

## **1.4 INFORMACIÓN FINANCIERA**

Es el producto final de cualquier sistema de contabilidad manual o electrónica. Un sistema de información se encarga del registro, elaboración y comunicación de información, “fundamentalmente de naturaleza económico-financiera, respecto a una entidad que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas” (Alcarria, 2012, p. 12).

Según lo indicado en la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, estas organizaciones deben llevar contabilidad completa, así como los registros necesarios para la presentación adecuada de la información financiera.

### **1.4.1 Documentación contable**

Una ONG debe generar documentación contable que respalde las transacciones económicas, a la vez atender los compromisos de registro y resguardo de información acordada con los donantes, las que se establecen por medio de convenios de donación u otorgamiento económico; dicha documentación incluye:

#### **1.4.1.1 Partidas de diario**

Constituyen el registro corriente de cada evento económico, sea por recepción de donaciones, pagos de bienes y servicios, registro de créditos y débitos, intereses bancarios entre otros. Se denomina diario debido a que se conforma con los registros del día a día.

#### **1.4.1.2 Libro de bancos**

Constituye el consolidado de registros diarios, para establecer el monto neto de cada cuenta bancaria, control de cheques emitidos, la disponibilidad de recursos en bancos, así como el detalle de cada ingreso o egreso durante el mes calendario. En el caso de manejarse varios proyectos, deben hallarse cuentas exclusivas para el manejo de fondos y evitar confusiones entre desembolsos y proyectos.

#### **1.4.1.3 Conciliaciones bancarias**

Se elaboran al finalizar cada mes calendario para determinar el saldo en bancos concordado con el saldo en los libros contables, para identificar los cheques en circulación y la liquidez mensual de cada cuenta bancaria.

En el caso de las cuentas en moneda extranjera, se elaboran conciliaciones anexas en moneda local para reflejar los saldos y movimientos equivalentes en quetzales, que permitan cumplir con los requerimientos de información en cuanto a reexpresión de valores en moneda local, tipos de cambio y ajustes por pérdidas o ganancias en diferencial cambiario.

#### **1.4.1.4 Pólizas mensuales o cierres mensuales**

Estas detallan el balance de saldos de las cuentas contables utilizadas en los registros del mes calendario, para realizar los cierres mensuales de cada proyecto.

#### **1.4.1.5 Archivo de documentación**

Es fundamental contar con archivos físicos de la documentación contable, para resguardo de información, facturas, transferencias, recibos y otros documentos, tanto para consultas, revisiones y análisis posteriores de auditorías y donantes.

El archivo debe ser cronológico y con distinción entre proyectos, ya que dependiendo de las condiciones de reporte, administración, adquisiciones, formularios y características de cada donante, se deben mantener archivos separados para las cuentas bancarias de cada proyecto, que permita la fiscalización de donantes, autoridades fiscales y la propia directiva de la organización.

#### **1.4.2 Tratamiento de donaciones**

El Decreto Número 02-2003 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo indica, en el artículo 15 que al recibir “donaciones y financiamiento nacionales o extranjeras, cualquiera que sea su destino, las ONG tienen que extender a nombre de las personas o entidades donantes, los recibos que acrediten la recepción de los mismos, los que deberán efectuarse en los formularios autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria e informar al Ministerio de Relaciones Exteriores, cuando sean donaciones y financiamientos de fuente externa (...)” (Congreso de la República de Guatemala, 2003).

El recibo se emite al recibir cada donación, se utiliza como documento de soporte para los registros contables pertinentes. En el caso de las donaciones en moneda extranjera, el recibo se extiende en la moneda de recepción y el registro contable en moneda nacional, con el tipo de cambio utilizado; para cumplir con lo indicado en el artículo 19 inciso j) del Reglamento del Libro I de la Ley de Actualización Tributaria que



establece el Impuesto sobre la Renta, el cual estipula que se debe indicar el “Monto de la donación en números y letras” (Presidencia de la República, 2013).

### **1.4.3 Estados financieros**

Según los convenios firmados y los presupuestos aprobados por los donantes, se reporta la ejecución presupuestaria y saldos pendientes, los cuales se aprueban internamente y se remiten al donante para su revisión y aceptación, según la periodicidad, formatos y moneda acordada en cada proyecto; los cuales se identifican como estados financieros y reportes de propósito especial.

A la vez, se considera el aporte de contraparte o contrapartida, que consiste en la contribución que proviene de fuente distinta a la donación reportada, ya sea directamente aportada por la organización, por la participación de terceros dentro de los proyectos y por fondos aportados por otra donación. Dicha contrapartida se aporta en especie, efectivo, servicios, uso de bienes de la organización, tiempo invertido por el personal, asistencia técnica y otros.

La Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, al obligar a llevar contabilidad completa según la legislación guatemalteca, manda a estas organizaciones a la presentación de estados financieros ante la Superintendencia de Administración Tributaria para la declaración de los ingresos y egresos anuales así como el detalle de los gastos, activos, pasivos y el flujo de efectivo durante un año fiscal; dichos estados se detallan a continuación:

#### **1.4.3.1 Estado de ingresos y egresos**

Detalla los ingresos obtenidos por donaciones, aportes de los cooperantes y en determinados casos se incluyen los ingresos generados por ventas o servicios prestados para un período específico.

Asimismo, detalla los gastos atribuibles a la ejecución de proyectos, honorarios, consultorías u otros servicios, viáticos, gastos por talleres entre otros; según los convenios firmados, los donantes reconocen como elegibles parcial o totalmente los

gastos administrativos como alquileres, suministros de oficina, energía eléctrica, línea telefónica, agua potable, entre otros.

A la vez, se incluyen los ingresos por intereses bancarios, ingresos y egresos por diferencial cambiario en el manejo de monedas extranjeras y comisiones bancarias.

#### **1.4.3.2 Estado de situación financiera**

Detalla la situación patrimonial y financiera en un momento determinado, muestra ordenadamente los activos y pasivos de una organización, cuya diferencia da como resultado el patrimonio neto; la presentación debe detallar las cuentas utilizadas con el desglose necesario para informar a los usuarios de dicha información, este estado se encuentra dividido en tres secciones:

- Activos: recursos controlados por la organización de los que se espera obtener beneficios económicos, contempla los activos tangibles, intangibles, cuentas o documentos por cobrar, así como el efectivo y equivalentes sin restricción de uso.
- Pasivos: obligaciones presentes surgidas a raíz de sucesos pasados que al cancelarlas, la organización espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos a mediano, largo plazo o con cancelación en un tiempo menor o igual a un año comercial.
- Patrimonio Neto: es la parte residual de los activos de la organización una vez deducidos todos los pasivos, también detalla los aportes de los asociados.

Este informe se genera por cada proyecto o se emite un estado consolidado con la ejecución en su totalidad.

#### **1.4.3.3 Estado de flujo de efectivo**

Provee información sobre los cambios en el efectivo y sus equivalentes, dividido en operaciones, inversiones y financiación. Los equivalentes del efectivo son aquellas inversiones que se realizarán a corto plazo para pagos de compromisos, el estado se divide en tres secciones:

- Efectivo resultante de actividades de operación: es el resultado de los ingresos de actividades ordinarias generados por ventas o prestaciones de servicios, pagos a proveedores y empleados.
- Efectivo resultante de actividades de inversión: es el resultado de las actividades de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo como propiedad, planta y equipo, activos intangibles y otros.
- Efectivo resultante de actividades de financiamiento: es el resultado de las actividades que producen cambios en el tamaño y composición del capital y de los préstamos de la organización.

#### **1.4.3.4 Notas a los estados financieros**

Presentan información y detalles relevantes de los estados financieros, de difícil inclusión dentro de estos y permiten una mejor comprensión y clarificación para el lector. Se deben mostrar en forma ordenada y sistemática a la presentación de los estados, además, indicar la base de preparación para los estados financieros, políticas, acontecimientos y procedimientos relevantes que merezcan atención.

#### **1.4.4 Sistema contable**

Es el conjunto de métodos, procedimientos y recursos materiales y humanos que una organización posee para llevar a cabo el registro de las actividades económicas y para la elaboración de información general o detallada, que sea útil para la toma de decisiones (Alcarria, 2012).

Aunado a lo anterior se precisa contar con documentación física justificativa de cada operación: facturas, recibos, orden de compras, cotizaciones, entre otros; e implementar procedimientos sistemáticos para la recepción, análisis, registro y archivo de la información. Además, es necesario contar con la experiencia profesional y cumplir con las disposiciones legales y fiscales correspondientes.

La primera Norma Internacional de Contabilidad “Presentación de estados financieros”, indica que la base contable de acumulación o devengo, es el

reconocimiento de las cuentas de activo, pasivo, patrimonio, ingresos y egresos cuando ocurren independientemente de la fecha de pago o cobro.

Bajo este método, la organización informa dentro del período en que dichas transacciones corresponden, incluso si los cobros o pagos se harán efectivos en un ciclo diferente; lo cual precisa que al finalizar cada ciclo contable el estado de ingresos y egresos refleje exclusivamente los gastos e ingresos correspondientes al período.

Asimismo, la legislación precisa en el artículo 52 del Decreto Número 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto sobre la Renta que “Los contribuyentes que estén obligados a llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio y este libro, deben atribuir los resultados que obtengan en cada período de liquidación, de acuerdo con el sistema contable de lo devengado, tanto para los ingresos como para los costos y gastos” (Congreso de la República de Guatemala, 2012).

Por otra parte, el sistema denominado como percibido, registra los ingresos y los gastos en el momento de recepción y disponibilidad para su uso o erogación sin tomar en cuenta cuando se incurre en ellos.

En este sistema, los movimientos de efectivo se reconocen sin considerar cuando se producen los hechos económicos que los han ocasionado. Similar situación pasa con los ingresos anticipados, se consideran como ganados en el período en que se recibe el efectivo, aunque su efectividad sea en otro período.

Para las entidades no lucrativas, es adecuado utilizar el sistema percibido modificado, el cual es una base de contabilidad comprensiva pero distinta a lo indicado en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), el cual es una combinación de los dos métodos anteriores: los ingresos se registran como percibidos (recepción o disponibilidad) y los gastos como devengados (cuando se adquiere la obligación).

Las NIIF requieren que las transacciones se registren al momento en que se devengan independientemente de cuando se reciben (ingresos) y desembolsan (gastos).

La utilización de este sistema se debe a que este tipo de organizaciones dependen de donaciones, las cuales reconocen los ingresos cuando se acredita el efectivo; y los gastos se registran cuando son realizados o se incurren y no cuando se paga el efectivo o su equivalente.

Cabe resaltar que en la inscripción como contribuyente frente a la Administración Tributaria, se debe adoptar un sistema contable: devengado o percibido; por lo que para una organización no lucrativa, es difícil la aplicación del sistema percibido modificado ya que fiscalmente contradice el sistema adoptado.

## **CAPÍTULO II**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL**

Una auditoría constituye el examen a determinado ente económico con el fin de analizar las debilidades, cumplimientos y acciones correctivas a tomar. Según el enfoque y necesidades de información, se practican diferentes tipos de auditoría.

#### **2.1 DEFINICIÓN**

La auditoría operacional también conocida como auditoría de gestión o de racionalidad económica, determina si la organización utiliza correcta y económicamente sus recursos; si la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en la producción es homogénea, con análisis de las causas de deficiencia y las correcciones respectivas, así como el cumplimiento de leyes y reglamentos afines.

La auditoría operacional evalúa mediante el análisis de la estructura, procedimientos y procesos de la organización, el rendimiento y evolución con relación a las políticas y objetivos. A la vez, efectúa un análisis integral para valuar sistemas, controles y desempeño en función a objetivos y centrarse en la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.

Al hacer referencia al párrafo anterior, es necesario mencionar las conocidas tres “e” administrativas, las cuales se describen a continuación:

- **Eficacia:** se trata de la capacidad para realizar actividades, operaciones y tareas en la organización para alcanzar efectivamente los objetivos, metas y resultados; por lo que se hace necesaria la implementación de controles internos operacionales tanto para actividades cualitativas como cuantitativas.
- **Eficiencia:** relaciona la productividad en las operaciones con los estándares de desempeño establecidos como medida de comparación. La eficiencia se expresa generalmente en términos porcentuales.
- **Economía:** trata la ejecución de actividades al menor costo posible, en búsqueda de gastar lo necesario para alcanzar los objetivos, metas y resultados; al hablar de

economía se evita que en la búsqueda de costos mínimos se afecte el desarrollo de actividades. La economía se expresa en términos monetarios.

## **2.2 OBJETIVOS**

La finalidad de esta auditoría es la verificación de la eficacia en las operaciones y el uso de los recursos de la organización, entre los objetivos se mencionan:

- Identificación de las áreas de reducción de costos.
- Mejorar los métodos de operación e incremento de rentabilidad.
- Determinar la eficacia, eficiencia y economía de las actividades.
- Determinar el nivel de cumplimiento de la organización y colaboradores.
- Comprobar el nivel de control de calidad en los procesos.
- Determinar la efectividad de los controles gerenciales.
- Asegurar el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones llevadas a cabo dentro de la entidad (Arias, 2018).

## **2.3 PROPÓSITO DE APLICACIÓN**

Esta auditoría coadyuva a corregir desviaciones o fallas en la aplicación de procesos, además de los siguientes propósitos:

- Reformular las políticas y objetivos de la organización.
- Proveer a la administración de herramientas para evaluar y controlar actividades.
- Coadyuvar a la planificación y toma de decisiones.
- De aplicación a determinadas áreas o a la totalidad de la organización, por tiempos parciales, periódicos o rotativos.
- Al realizarse con profesionales multidisciplinarios, proveen de conocimientos y herramientas que permiten una evaluación completa.
- La evaluación de auditoría, no debe entorpecer las operaciones de la organización (Villarreal, 2007).

## **2.4 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

Entre las funciones de este tipo de auditoría, se mencionan:

- Examinar los manuales administrativos de la organización.
- Verificar la implementación de los manuales, políticas y procedimientos.

- Determinar el cumplimiento de reglamentos y disposiciones de la administración.
- Comprobar el grado de eficiencia de operaciones en la organización.
- Confirmar la implementación y actualización de planes operativos, objetivos, metas, procedimientos y controles operacionales internos.
- A partir de la evaluación realizada, preparar cuestionarios de investigación inicial para la auditoría en las áreas críticas.
- Recabar información para conocer fortalezas y debilidades operacionales e identificar áreas críticas.
- Elaborar y documentar información para la elaboración de papeles de trabajo de auditoría.
- Recopilar evidencia suficiente sobre el cumplimiento de los procedimientos y controles operacionales.
- Emitir informes sobre hallazgos y recomendaciones, así como el seguimiento de las acciones de la administración en cumplimiento a los compromisos frente a la auditoría.
- Asesorar a los departamentos o áreas de la organización para lograr la eficiencia operacional y cumplimiento legal.
- Realizar el seguimiento para el cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría financiera externa anual.

## **2.5 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA OPERACIONAL**

En el caso de la auditoría financiera, el estudio del control interno sirve para planificar el trabajo de auditoría, la naturaleza, oportunidad y la extensión de las pruebas, para comprobar la razonabilidad de los estados financieros; se evalúan los controles que se relacionan directamente con la preparación, presentación y confiabilidad de los estados financieros. Asimismo, evalúa la situación financiera, las operaciones, los resultados y el flujo de efectivo.

Mientras que la auditoría operativa realiza un estudio completo de un área específica o de la organización en su conjunto, para evaluar controles y desempeño de las



operaciones con el fin de emitir recomendaciones, independientemente si dichos controles repercuten directamente en los estados financieros.

Otras diferencias entre ambas auditorías son:

- La auditoría financiera se realiza con base a cifras monetarias, costos, gastos e ingresos, mientras que la auditoría operacional se ejecuta con base a controles, manuales y políticas de la organización.
- La auditoría financiera utiliza los estados financieros como el fin primordial, mientras que la auditoría operacional los utiliza como parte de los recursos para la evaluación de operaciones.
- El producto final de la auditoría financiera es la emisión de un dictamen con la opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, mientras que la auditoría operativa provee recomendaciones y soluciones que permitan mejorar las situaciones detectadas.

## **2.6 RELACIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL CON OTRAS AUDITORÍAS**

Los resultados de una auditoría a los sistemas, controles y desempeño de una organización, contribuyen a identificar debilidades, lo cual coadyuva al estudio y trabajo de otro tipo de auditoría, entre las que se mencionan:

### **2.6.1 Auditoría interna**

Ambas auditorías realizan una evaluación a los sistemas de control y utilizan similares técnicas y enfoques, se complementan una a la otra, ya que la auditoría operacional realiza la evaluación de los controles en toda la organización o departamentos específicos, mientras que la interna lo hace a los controles que inciden en la preparación y presentación de estados financieros.

### **2.6.2 Auditoría financiera**

Se enfoca en la obtención de la razonabilidad de los estados financieros y se aplica a las áreas financieras de la organización, con interés en el historial de la información financiera. La auditoría operacional evalúa los controles y se aplica a las áreas

financieras y operacionales, por lo que complementa la evaluación de operaciones e información financiera.

Para determinar la razonabilidad de los estados financieros, es necesario obtener un conocimiento del control interno, operaciones y controles, que servirá de base para determinar el grado de confianza que proporcionan los controles organizacionales.

### **2.6.3 Auditoría gubernamental**

En el sector público se ejerce tres tipos de auditoría:

- Auditoría financiera: determina si la información financiera se ha preparado y presentado acorde al marco de referencia establecido, mediante la obtención de evidencia suficiente que permita al auditor dictaminar si dicha información está libre de representaciones erróneas debido a fraude o errores (Contraloría General de Cuentas, 2017).
- Auditoría de desempeño: determina si los programas, instituciones e intervenciones del Estado se desempeñan bajo los principios de economía, eficiencia y eficacia, el mejoramiento de las áreas evaluadas, el análisis de las desviaciones y la emisión de recomendaciones de mejora (Contraloría General de Cuentas, 2017).
- Auditoría de cumplimiento: comprueba si las actividades, operaciones e información cumple significativamente con las regulaciones, reglas, leyes, reglamentos y principios aplicables en el sector público (Contraloría General de Cuentas, 2017).

La auditoría operativa se relaciona con la auditoría gubernamental, al determinar si los recursos estatales son utilizados económica y eficientemente, identifica las causas de deficiencias, evalúa el cumplimiento de leyes y reglamentos y el grado de cumplimiento de la entidad o programa estatal.

### **2.6.4 Auditoría administrativa**

Es el examen a la administración de una organización, con el fin de evaluar la eficiencia de resultados, metas, recursos humanos, financieros, materiales, controles y

operaciones según los objetivos de organización, dirección y control. Ambas auditorías son similares ya que se enfocan en la revisión y evaluación de controles, operaciones y el uso de los recursos disponibles.

### **2.6.5 Auditoría fiscal**

Se encarga de verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, de identificar si los costos y gastos fueron ejecutados por la organización; es ejercida por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). En este sentido existe relación con la auditoría operacional, ya que por medio de ella la Administración Tributaria verifica el sistema de control relacionado al reconocimiento de costos y gastos, la rendición de cuentas y cumplimiento tributario.

### **2.6.6 Auditoría forense**

Estudio enfocado en averiguar, detectar y prevenir fraudes, delitos financieros y errores en la gestión administrativa que conlleven impactos económicos e incumplimiento legal; por lo que se relaciona con la auditoría operativa ya que evalúa los procedimientos y controles, la eficacia de las operaciones y el cumplimiento de leyes, tanto en la presentación de informes financieros como en operaciones.

## **2.7 ESTÁNDARES PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

Antes de la emisión del primer boletín sobre auditoría operacional, se carecía de una normativa técnica específica, por lo que se aplicaban criterios de auditoría financiera, por las similitudes de los procesos a ejecutar como: la definición del trabajo, familiarización con la organización, conocimiento preliminar, aplicación de programas de auditoría, trabajo de campo e informe de auditoría.

En 1972 la Comisión de auditoría operacional emitió el primer boletín, el cual trataba propiamente el trabajo de auditoría operacional, de esta forma se logró unificar el criterio de aplicación.

### **2.7.1 Boletín No. 1: esquema básico de la auditoría operacional**

Este primer boletín define que el trabajo del auditor operacional es un servicio a la organización, cuyo objetivo es la presentación de recomendaciones que incrementen la eficiencia de las operaciones. El trabajo de auditoría asesora en distintos niveles:

- Primer nivel: durante el entendimiento de la organización, se determina la situación actual y los obstáculos, en este caso el auditor tendrá una participación activa.
- Segundo nivel: los encargados de la organización formulan y rediseñan los procedimientos, sistemas de control y las medidas necesarias para contrarrestar los impedimentos identificados.
- Tercer nivel: posterior a la formulación, los colaboradores de la organización participan en la implementación de medidas y cambios. En ambos niveles la participación del auditor disminuye, ya que es responsabilidad de la organización admitir los hallazgos y adoptar las recomendaciones pertinentes.

El auditor al realizar su trabajo dentro de la organización “hace las veces del médico general, que diagnóstica las fallas (enfermedades) dando pie a la participación del especialista, que puede ser él mismo u otro contador público, el que promoverá las soluciones concretas” (Instituto Mexicano de contadores públicos, 2005, p. 2).

Este boletín provee de comparaciones y reglas que proveen criterios para una mejor comprensión y aplicación:

- Se diferencia entre un departamento y una operación dentro de la organización, ya que en una operación participan varios departamentos de forma total o parcial.
- Distingue las funciones primordiales de la administración con las operaciones de la organización en su conjunto, al realizar el trabajo se verifica si las operaciones cumplen con el ciclo administrativo: planeación, organización, dirección y control.
- “Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos” (Instituto Mexicano de contadores públicos, 2005, p. 3).

Entre las reglas para la aplicación de la auditoría operacional están:

- Para proveer recomendaciones que resuelvan determinado problema.
- Para identificar deficiencias cuyo origen se desconoce.
- Para contar con el respaldo para la prevención de deficiencias y lograr el crecimiento organizacional.

El boletín recomienda que las auditorías se practiquen regularmente, lo ideal es establecer revisiones cíclicas con intervalos no mayor a dos años y revisiones constantes para las áreas críticas de la organización.

### **2.7.2 Boletín No. 2: metodología de la auditoría operacional**

Como el nombre lo indica, proporciona la metodología aplicable en el desarrollo de auditoría, este boletín se divide en los siguientes apartados:

#### **2.7.2.1 Directrices de actuación**

El auditor debe poseer una actitud objetiva e independiente, sin crear vínculos personales con los clientes o con los ejecutores de operaciones. Asimismo, contar con la capacidad, preparación académica y experiencia para efectuar la auditoría.

Al existir delegación de trabajo a otros auditores, debe garantizar la capacidad y experiencia de cada uno y ejercer una apropiada supervisión de las tareas asignadas. Al finalizar el trabajo, el auditor se asegura de obtener evidencia suficiente y acertada de la realidad de la organización, documentada en los papeles de trabajo para respaldar el informe final, las conclusiones y recomendaciones.

#### **2.7.2.2 Operaciones**

El boletín define que una operación es el conjunto de actividades encaminadas a lograr determinado fin u objetivo dentro de una organización. Las operaciones son el centro de estudio de la auditoría cuyo enfoque es la efectividad, eficacia y economía de las mismas; las cuales se consideran integralmente. Asimismo, la evaluación operacional determina si el personal a cargo posee la capacidad de ejecución.

### **2.7.2.3 Metodología**

Este boletín detalla en términos generales las fases para la ejecución de auditoría, las cuales se ajustan a las características propias del contexto evaluado, siendo estas:

- Familiarización: para conocer la naturaleza, objetivos, instalaciones, personal y operaciones, el auditor se familiariza con la organización, lo cual constituye el primer paso para la ejecución de la auditoría.
- Investigación y análisis: al recabar información se analiza y examina la documentación, se realizan entrevistas, evaluación de la gestión operativa y todas las pruebas necesarias que permitan identificar la efectividad de las operaciones.
- Informe: es el producto final de auditoría, el cual se entrega a los directivos y muestra objetivamente los problemas en la efectividad de las operaciones y los controles afines, las posibles soluciones, plan de acción, efecto de los problemas detectados y sugerencias sobre cambios pertinentes.

### **2.7.3 Boletín No. 3: auditoría operacional de compras**

Las compras constituyen los bienes adquiridos que se utilizan para lograr los objetivos y planes. Los colaboradores del área de compras son los encargados de establecer políticas, procedimientos, controles, planes de compras y condiciones para el cumplimiento de la normativa interna.

A la vez, se busca la eficiencia de los bienes adquiridos, del personal a cargo, con instalaciones apropiadas en cuanto infraestructura, seguridad, ambiente; la búsqueda de proveedores, actualización de precios, cotizaciones, análisis de oferentes, adquisiciones, recepción y verificación de cantidad y calidad.

Se debe disponer de controles de ingreso y egreso en bodega, actualizar inventarios, coordinar con los departamentos afines, solicitar y verificar los pagos a proveedores.

La auditoría operacional de compras se encarga de inspeccionar las actividades y los controles para optimizarlos y aumentar la eficiencia, mediante el estudio de políticas,

operaciones, actividades, distribución de tareas, informes, resultados de auditorías anteriores y verificación de instalaciones.

El análisis de esta área es interna y externa para obtener la perspectiva completa, el auditor revisa estadísticas, proyecciones, rotación de inventarios y compradores, volúmenes en compras, costos, inventarios previos, para analizar el comportamiento y realizar comparaciones dentro de la organización y si fuera posible, con otras en el medio comercial. En cuanto al control interno, se realizan cuestionarios y entrevistas al personal y se verifica el cumplimiento de políticas.

Asimismo, se revisa el archivo de adquisiciones, se aplican pruebas para verificar procedimientos, se analizan las entrevistas, para validar la información o si amerita la aplicación de otras pruebas; en este punto es fundamental la elaboración de diagramas de flujo y la identificación de actividades, controles y personal a cargo para detectar deficiencias y fortalezas.

Posteriormente, con la información obtenida se proponen cambios y modificaciones, se presentan las deficiencias en las actividades, y se analiza dicha información con los encargados para establecer conclusiones.

El informe presenta concretamente las deficiencias en políticas, vigilancia, fallas en presupuestos, falta de coordinación con otras áreas o líneas de autoridad, desconocimiento del mercado, entre otros motivos que requieran atención y acciones para aminorar riesgos y fracasos.

#### **2.7.4 Boletín No. 4: auditoría operacional de ventas**

Las ventas constituyen las actividades que una organización realiza para la obtención y aumento de ingresos, estableciendo políticas y procedimientos que acrecienten el volumen y frecuencia en ventas, la eficiencia del personal, los recursos e instalaciones necesarios, velar por el cumplimiento y las interrelaciones con otros departamentos.

Asimismo, contempla planes estratégicos y pronósticos de ventas, clientes, competidores, condiciones de crédito, publicidad, estadísticas de variaciones entre lo presupuestado y las ventas reales, con el fin de detectar deficiencias, errores u omisiones y brindar las correcciones pertinentes.

La metodología inicia con la familiarización, para conocer la estructura física y funcional del área y la participación e influencia a los departamentos vinculados, las políticas y administración. Seguidamente con la investigación de productos, distribución, demanda, mercado y clientes, políticas de fijación y cambios en precios, de crédito, de mercadeo y determinación de dependencia con algún cliente.

En la investigación y análisis, contar con toda la información posible tanto interna como externa, para identificar el comportamiento de las ventas, las proyecciones y tendencias, por medio de razones financieras y estadísticas. En esta fase también se considera la utilidad obtenida, el costo de adquisición, precios de venta y si el margen de ganancia es el adecuado para la organización.

Es conveniente entrevistar al personal a cargo y de los departamentos afines, aplicar cuestionarios, elaborar diagramas de flujo que demuestren las actividades de cada operación y las descripciones necesarias. Asimismo, entrevistar y encuestar a clientes y empresas afines para conocer el posicionamiento frente a la competencia.

#### **2.7.5 Boletín No. 5: auditoría operacional de cobranzas**

También denominado auditoría de cuentas por cobrar, las cuales constituyen las acciones que realiza la organización para recuperar los montos dados en crédito a los clientes, así como las políticas y los procedimientos para otorgar créditos.

Entre las actividades de las cuentas por cobrar, están: planteamiento de objetivos, políticas y planes acorde a las metas de la organización; recuperación de créditos, recursos para el manejo de la cartera, procedimientos para el otorgamiento de créditos, cobros adecuados, seguimiento de pagos y control de documentación.



A la vez, contempla el registro oportuno de los cobros y pagos, los asientos contables, registro de intereses y multas, rebajas o descuentos por pronto pago, estrategia sobre créditos, ubicación geográfica, períodos de pagos, compensaciones a cobradores, clientes significativos, rotación de cuentas, cobros de difícil recuperación o incobrables, entre otros aspectos.

El objetivo de la auditoría es el impulso de la eficiencia de las cobranzas, para lograrlo es necesario comprender las políticas en concordancia con las de la organización en su conjunto, estimar si los cobros son adecuados sin afectar las ventas, la rotación que los créditos y la existencia de cuentas incobrables a un costo mínimo.

El auditor debe familiarizarse con el área física y organizacional, el personal a cargo y áreas afines: ventas, bodegas, créditos y contabilidad. Además, determinar saldos y antigüedad de clientes, rotación de cobros, costos fijos y variables, vencimientos y comparación con años anteriores y el procedimiento fiscal para las cuentas incobrables, y determinar si son necesarias nuevas indagaciones.

Dentro de las entrevistas se conoce el grado de responsabilidad de cada colaborador, al entrevistar a vendedores y clientes se obtiene información para evaluar métodos de cobros; al personal de bodegas para evaluar los controles de manejo de productos, al departamento de contabilidad para determinar los controles en la cuenta de clientes, conciliaciones y saldos a la fecha; por último, al área de servicio al cliente para conocer quejas o reclamos por cobros.

Asimismo, se evalúan los formatos documentales de pago y crédito, facturas, notificaciones, informes de cobradores, archivos, referencias de clientes, ventas, cobros locales e internacionales, atrasos y los registros del proceso de crédito y saldos actualizados por cliente.

Durante el estudio se elaboran diagramas de flujo que muestren controles y actividades conexas con otros departamentos, se identifican situaciones que merecen

atención y se obtienen aclaraciones para proseguir con la elaboración del informe; el cual resaltan puntos relevantes, provee soluciones y sugerencias sobre políticas de cobros, modificaciones en la administración, en la elaboración y controles presupuestarios y en los mecanismos de cobro, seguimiento y registro.

A la vez, se sugieren cambios y evaluaciones al personal, incentivos, capacitación, reconsideración de metas y programas de competencias, sin obviar las recomendaciones en el tratamiento fiscal, en riesgos operacionales y las sugerencias para optimizar las actividades de cobros y recuperación de adeudos.

### **2.7.6 Boletín No. 6: auditoría operacional de la administración de recursos humanos**

Los recursos humanos están integrado por los colaboradores de todos los niveles jerárquicos, del conocimiento, habilidades y destrezas aplicables a las labores, las cuales permiten el éxito o el fracaso de una organización.

De lo anterior, se genera la administración de los recursos humanos, pues “una de las actividades administrativas básicas está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas” (Instituto Mexicano de contadores públicos, 2005, p. 36).

Lo que pretende es incorporar al personal capacitado necesario, crear bases de remuneración adecuada, mejorar las relaciones con los colaboradores y asegurar las condiciones para el desempeño laboral. Entre las actividades de la administración de recursos humanos, se mencionan:

- Reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar, asensos y despidos del personal.
- Determinar sueldos según el nivel jerárquico, fijar procedimientos para asensos, remuneraciones e incentivos.
- Mejorar la comunicación entre el personal, negociaciones con sindicatos, conducta interna y la eficiencia del personal.

- Elaborar descriptores de puestos, manuales de capacitación y adiestrar al personal, asignación de responsabilidades y entrenamiento necesario.
- Procurar seguro social, prevención de riesgos en instalaciones, protección y seguridad al personal.
- Vigilancia al implementar y cumplir disposiciones legales y laborales.

Este boletín define la metodología y técnicas aplicables e inicia con la familiarización, la comprensión de los problemas de la organización y del personal, infraestructura, la planeación, organización, dirección, control y supervisión del área y conocer historiales por insuficiencias, sugerencias previas u opiniones acerca del manejo del personal.

Es necesario que el auditor analice los costos de mantener al personal, el volumen de ventas en relación directa al pago de salarios y prestaciones laborales; de la mano con la rotación del personal, asistencia, paros laborales, demandas, accidentes y la gestión del personal. También analizar los programas de reclutamiento, selección y entrenamiento, políticas, valores y metas del departamento; considerar la legislación laboral y resolución de problemas en organizaciones similares.

Durante la planeación, el auditor considera como la administración soluciona las necesidades del personal, relaciones con sindicatos, la coordinación entre la nómina, las actividades e ingresos. También, conoce la relación con otros departamentos, líneas de autoridad y responsabilidad, programas de competencias, aumentos salariales, ascensos y la actualización de descriptores de puestos.

En la etapa de dirección, se evalúa la ejecución de actividades y el cumplimiento de programas. En cuanto al control, conoce los procesos para establecer políticas al personal, niveles de retribuciones y sueldos, incentivos, contrataciones, evaluaciones, desarrollo del personal, la carga laboral y análisis de presupuestos, para comparar la planeación con la ejecución.

De lo anterior, una de las tareas del auditor es analizar si durante todo el proceso administrativo hubo una correcta supervisión de la alta gerencia y de los encargados de la administración de recursos humanos, para descartar errores significativos y comprobar el acompañamiento de actividades.

Sin olvidar las visitas a instalaciones para observar las condiciones de salubridad, seguridad, ventilación, herramientas de trabajo y relaciones personales; asimismo, entrevistar al personal sobre aspectos que han llamado la atención del auditor en la fase de familiarización; aunado con la documentación obtenida, para analizar y determinar la efectividad de la estructura administrativa en la práctica y la opinión del personal para validar información.

Al concluir con la investigación y la interpretación de la documentación y pruebas de campo, se elabora el borrador del informe, el cual desglosa los hallazgos a discutir con los encargados para llegar a conclusiones; previo a la presentación a los directivos.

### **2.7.7 Boletín No. 7: auditoría operacional de centros de proceso electrónico de datos**

El centro de proceso electrónico de datos es el departamento que se encarga del procesamiento de datos por medio de un equipo de cómputo o una red computacional como herramienta de proceso. Las actividades que comprende son:

- Documentos fuente: es la recepción de documentos iniciales como facturas, órdenes de compra, tarjetas de tiempo, entre otros; estos a la vez deben cumplir con los requerimientos de integridad, legibilidad y autorización, ya que si carecen de alguno, el proceso se inicia con errores y su fiabilidad podrá ser cuestionada.
- Entrada de datos: consiste en la compilación de datos, ordenándolos para el procesamiento y registro en el sistema, en esta fase se editan los datos significativos, se codifican, se estandarizan, se convierten al formato utilizado en el sistema y se verifican para asegurar el procesamiento sin errores.
- Almacenamiento de datos: consiste en el manejo, control y resguardo de archivos tanto en programas como en documentación física para el respaldo y recuperación

cuando sea necesario; así como pruebas de procedimientos de respaldo y recuperación de información.

- Proceso: en esta fase se realizan y ejecutan los cálculos necesarios con los datos obtenidos en la etapa de entrada de datos.
- Salida: es el resultado final del procesamiento de datos y representa la información requerida por la organización.

Es importante la creación de políticas y procedimientos que rijan las actividades del área de procesamiento, la implementación de sistemas automáticos con el mantenimiento y desarrollo de procesos y de la documentación de soporte, y dejar por un lado los procesos manuales o mecánicos.

El objetivo de esta auditoría es examinar las actividades para revelar inconvenientes que dificulten la eficiencia del proceso o que representen un riesgo de operación; mediante la aplicación de la metodología, que inicia con la familiarización, conocimiento de la estructura organizacional e instalaciones, la evaluación de los manuales de políticas y procedimientos, administración, metas, planes, objetivos y la alineación con la organización en su conjunto.

El auditor accede a los informes que provengan de especialistas o de auditorías anteriores, antecedentes, costos y gastos en los resultados financieros. Analiza la relación del centro de procesamiento con los demás departamentos, los servicios que presta; la automatización de los sistemas, configuración, operación y actualización.

En la visita a las instalaciones se observan las condiciones del área, los controles para el ingreso de personal, restricciones, procedimientos para enfriamiento de equipo y conservación de temperatura, detención y prevención de incendios, limpieza del equipo y las relaciones entre encargados y operarios.

En la fase de investigación y análisis se comparan presupuestos y gastos reales, estadísticas sobre horas extras y las razones que las generaron, los reportes de

recepción de datos fuentes, capturas y uso de la unidad central, del equipo periférico y de terminales.

Es importante que el auditor revise los descriptores de puestos, evaluaciones al personal, expedientes de capacitación y adiestramiento, equipos existentes y propuestas para adquisiciones nuevas; el sistema y las políticas de diseño, documentación relevante y evaluación del proceso en su conjunto.

Posterior, se elabora el documento con hallazgos y fallas, causas y efectos así como las recomendaciones pertinentes, el cual se discute con el personal relacionado previo a la presentación con los directivos.

#### **2.7.8 Boletín No. 8: auditoría operacional de otorgamiento de crédito**

Este boletín trata sobre el otorgamiento de crédito y recomienda que se lleve de la mano con la auditoría operacional a las cobranzas para obtener resultados completos del proceso.

Los créditos se definen como los aplazamientos que una organización otorga a los clientes para el pago de productos o servicios, con condiciones regulatorias para la recuperación respectiva.

Entre las actividades afines, se mencionan: el establecimiento de políticas para plazos de pagos, límites de montos de créditos, proceso de autorización, documentación requerida, antecedentes y requisitos de clientes, objetivos de créditos conforme a presupuestos tanto en el monto permitido de cuentas por cobrar y el costo de las actividades de otorgamiento.

El departamento debe proyectar el personal necesario para la ejecución de actividades, cumplimiento de metas, para los procedimientos de gestión y asignación de tareas; solicitudes de crédito, verificación de antecedentes e información de clientes, delimitación de créditos, manejo de archivos, actualización de información sobre créditos en el mercado.

Esta área se relaciona y comunica con las cobranzas, ventas, bodegas y contabilidad, e informa sobre los niveles de crédito y los casos fortuitos relevantes a la administración y directivos.

La auditoría tiene como propósito mejorar la eficiencia de las actividades, verificar el cumplimiento de políticas, agilización en la autorización de créditos, condiciones crediticias similares con la competencia, control sobre las cuentas por cobrar y las incobrables, así como la relación entre costos y beneficios para la organización.

Al llevar a cabo la auditoría, es conveniente conocer la estructura organizacional, planes, metas, objetivos, controles y las relaciones con otros departamentos. Con la información obtenida, se analiza y determina los cumplimientos, las relaciones con clientes, clasificaciones de créditos y con apoyo del departamento de cobranzas, se analizan los créditos recuperados, el manejo de créditos, clientes importantes, cuentas incobrables y otra información para conocer la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de políticas y procedimientos.

En las entrevistas se conoce la aplicabilidad de políticas, distribución de trabajo, capacitación y adiestramiento, sin obviar a los departamentos afines: el área de cobros para conocer la recuperación de la cartera, a contabilidad para verificar el cumplimiento de políticas, estados de cuenta y autorizaciones de crédito; y las realizar encuestas a clientes para conocer la experiencia de créditos con la organización.

Por medio de las pruebas de auditoría y la documentación recabada se determina el cumplimiento de procedimientos, actualizaciones de los sistemas de otorgamientos de crédito, normas al personal, comunicación de desviaciones y correcciones. Con el muestreo se conoce el comportamiento de pagos, cancelación de cuentas, análisis de tiempos de aprobación de pedidos, la automatización de procedimientos y la comparación con procedimientos manuales.

Para finalizar, se recopilan los hallazgos con análisis de causas y efectos en el informe preliminar, el cual se discute y se verifica. Posteriormente se presenta el informe final a los directivos.

#### **2.7.9 Boletín No. 9: auditoría operacional de la administración de inventarios**

Los inventarios se consideran un activo meritorio ya que es determinante para alcanzar las metas económicas en la organización, están constituidos por bienes para la venta directa, para transformación o para complementar otros elementos a la venta; los inventarios pueden ser: materia prima, artículos en procesos, artículos terminados, material de empaque y similares.

El objetivo de la auditoría es la evaluación de las actividades para identificar dificultades, incorrecciones, mejoras tanto en controles como en procedimientos, con el fin de aumentar la eficacia de la administración de inventarios.

Dentro de la administración, se incluye el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, vigilancia, provisión de recursos para las operaciones, planificación de solicitudes de materiales, aseguramiento de calidad, cantidades necesarias y el almacenamiento pertinente. Asimismo crear mecanismos para el registro de movimientos de inventario, determinación de costos y valuaciones.

Son pertinentes las actualizaciones de presupuestos con los movimientos reales para detectar desviaciones, y contar con información que permita identificar costos por mantenimiento y cuidado de inventarios, rotaciones, bajas en movimientos e inventarios obsoletos; y considerar la relación con los departamentos de compras, ventas, producción, contabilidad y otros.

Al ejecutarse, es necesario conocer el área de trabajo y el espacio físico, las relaciones, determinar la importancia de los inventarios dentro de la situación financiera, cotejar el costo de ventas con los resultados de operación, tipos de inventarios y comparabilidad con organizaciones con la misma actividad.



Con la documentación obtenida y las investigaciones pertinentes, el auditor formula opiniones con relación a la rotación, consumos, fallas, provisiones, valuaciones de materiales, estadísticas sobre comportamientos de inventarios; y mediante las entrevistas al personal se conocen las operaciones, cumplimiento de políticas, de controles y las relaciones laborales.

Asimismo, el auditor se asegura de la actualización de manuales, comprueba que los registros sean funcionales para las operaciones, revisa si los informes son oportunos y detallan la situación real de los inventarios, examina presupuestos para detectar desviaciones, conoce los sistemas de costo y valuación según las políticas internas y la legislación; determina costos del personal, resguardo de inventarios, medidas de seguridad y los procedimientos para responder ante reclamos.

El auditor elabora el informe de hallazgos y estima el costo/beneficio de implementar las recomendaciones de auditoría; discute con los encargados para complementar información o respuestas faltantes y proceder a la presentación a los directivos.

#### **2.7.10 Boletín No. 10: auditoría operacional de los sistemas administrativos de información**

Se considera similar al boletín número siete ya que trata el procesamiento electrónico de datos, pero este último boletín trata la administración y comunicación, independientemente del medio en el que se procesa la información, ya sea manual, electrónico y electromecánico.

Los sistemas administrativos de información contemplan las actividades de registro, clasificación y resumen de datos, con la finalidad de obtener informes sobre el resultado de la ejecución de actividades. Para que estos sistemas sean confiables se procura:

- La precisión en la información requerida de cada operación, así como el ingreso de datos y el proceso de administración.
- Gestionar que el proceso de datos sea el adecuado.
- Contar con información oportuna a las necesidades de los usuarios.

- Lograr la confiabilidad de la información resultante de los sistemas administrativos de información.

Este boletín detalla dos tipos de sistemas administrativos, los cuales dependen de la orientación de la información:

- Sistemas de transacciones específicas: procesan las operaciones de un departamento determinado, con información al detalle o resumida, este tipo de sistema se limita al nivel operativo.
- Sistemas para la gerencia: estos sistemas generan información para la toma de decisiones, las cuales van dirigidas a los directivos de la organización. Se encargan de agrupar los datos generados de los sistemas de transacciones específicas para mostrarse como un todo (Instituto Mexicano de contadores públicos, 2005).

Es necesario verificar la calidad del sistema de información, por medio de comparaciones de operaciones contra los estándares de eficiencia e información de otras organizaciones con la misma actividad. Asimismo, la calidad de la información depende de la oportunidad en que se reportaron situaciones relevantes y concretas.

El objetivo de la auditoría es evaluar que los informes contengan información adecuada y se presenten oportunamente, proporcionar planes de mejoramiento, concientización de implementar reportes adicionales para completar y analizar procesos, examinar el costo y beneficio del proceso y reportes, para mantener el costo y aumentar beneficios.

Para llevar a cabo la auditoría al sistema de administración de información, es necesario conocer la estructura del sistema e instalaciones, conocer políticas, objetivos, controles, orientación y los medios utilizados para el procesamiento; además considerar las actividades, procedimientos y la ejecución de labores.

Durante la investigación, el auditor comprueba la instalación de los sistemas, el grado de detalle, la calidad de los procedimientos y de los resultados; asimismo, analiza la administración, el control interno y los procedimientos. Evalúa informes, analiza la

recolección de datos y bases de elaboración, entrevista a los usuarios para conocer la percepción de los reportes y determina la necesidad de informes complementarios.

El boletín, recomienda la utilización de un papel de trabajo denominado inventario de informes, en el cual se incluye:

- Nombre del informe.
- Explicación concreta del informe.
- Usos del informe.
- Definición del contenido del documento.
- Periodicidad de elaboración.
- Personal responsable.
- Receptores del informe.
- Medio de recepción de informe.
- Formatos utilizados para impresión o distribución (Instituto Mexicano de contadores públicos, 2005).

El auditor considera la facilidad de recuperar o reconstruir los datos base ingresados al sistema, resguardo adecuado e integración de los cambios solicitados por el personal. A la vez, elabora un plan de acción para implementar recomendaciones y mejoras en los procesos o implantación de nuevos sistemas, con el detalle de los recursos, costos y beneficios; todo lo anterior dentro del informe final de auditoría, discutido con el personal para su posterior presentación a los directivos.

## **2.8 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

La metodología incluye las etapas de: familiarización con la organización, investigación del área de estudio y el diagnóstico respectivo, las cuales se adaptan a los distintos departamentos o actividades.

Posteriormente, se redacta el informe final que incluye el desglose de hallazgos, situaciones detectadas y las recomendaciones pertinentes. Cada boletín detalla una propia metodología pero con la similitud de etapas, el boletín número dos trata a detalle la metodología a considerar por el auditor.

Durante la preparación de los procedimientos, el auditor a cargo evalúa si existe la necesidad de incluir a profesionales especializados o la aplicación de procedimientos adicionales para obtener mayor información y llegar a conclusiones adecuadas.

### **2.8.1 Familiarización**

Consiste en conocer y relacionarse con la organización y la interacción con el personal directo, indirecto o relacionado con el área de estudio. Dentro de esta fase se conocen instalaciones, ubicación, rutas de acceso a cada departamento, medidas de seguridad, controles de entradas y salidas del personal, de mercaderías o inventarios.

El auditor conoce la estructura administrativa, documentación de constitución, estatutos, manuales, políticas y controles internos para obtener una visión completa, conoce la naturaleza de las actividades y el flujo de relaciones entre departamentos.

### **2.8.2 Investigación y análisis**

En esta fase, el auditor recaba información para comprender las actividades del área de estudio, estudia las políticas, procedimientos, controles y cumplimiento; aplica pruebas necesarias para evaluar el flujo de actividades, cumplimiento del personal, utilización de formatos establecidos, el cumplimiento de metas y objetivos.

Es necesario conocer el historial de la organización, estadísticas, memorias de labores, los resultados en ventas, gestión de inventarios, actualización de sistemas, modificaciones a manuales, informes de auditorías anteriores, evaluaciones, tendencias de crecimiento, el comportamiento del personal y el cumplimiento del normativo aplicable.

Asimismo, se analizan las proyecciones y metas, la misión y visión, relaciones con otras áreas u organizaciones. Se realizan entrevistas y cuestionarios al personal, clientes, proveedores, auditores anteriores, profesionales asesores, con la finalidad de conocer por parte de terceros el funcionamiento de la organización.

Después de recabar la información y sistematización en los papeles de trabajo, el auditor determina si la información es suficiente o si es necesario aplicar procedimientos adicionales para proceder con la elaboración del diagnóstico, hallazgos y recomendaciones.

### **2.8.3 Diagnóstico**

Esta etapa consiste en la formulación de hallazgos, recomendaciones, oportunidades, aplicabilidad de nuevas opciones y considera lo siguiente:

- Tratar temas posibles de solucionar tanto para el presente como a largo plazo.
- Considerar el impacto del hallazgo dentro de la operación estudiada y el efecto en la organización.
- Relacionar los hallazgos de un área con los identificados en otras áreas.
- Valuar el costo/beneficio que conlleva los cambios y mejoras a recomendar.
- Priorizar las recomendaciones según relevancia o prioridad de implementación (Reyes, 2010).

### **2.8.4 Informe**

Es el producto final de auditoría y generalmente el único que conocen los directivos de la organización, detalla los problemas y deficiencias en las operaciones y controles.

#### **2.8.4.1 Carta a la gerencia**

Es la que encabeza el informe de auditoría, indica el área evaluada, el período auditado y la base de planificación y ejecución, que en este caso son los Boletines de Auditoría Operacional. Asimismo, señala la responsabilidad de la organización sobre las operaciones, procesos y controles y la responsabilidad del auditor en la emisión de recomendaciones.

#### **2.8.4.2 Hallazgos y recomendaciones**

Al finalizar la auditoría, se enlistan los hallazgos con el fin de concientizar y priorizar la atención de los encargados de las áreas evaluadas y los directivos. De lo anterior, se recurre al siguiente orden:

- Definición de la deficiencia localizada.

- Criterio (definición teórica).
- Causa de la deficiencia.
- Efecto en el área evaluada.
- Recomendación.

## **2.9 EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

La evidencia es toda la información competente, relevante, confiable y suficiente que obtiene el auditor para sustentar su opinión, a la vez debe considerar la probabilidad de obtener información errónea y el costo para obtener evidencia.

La Norma Internacional de Auditoría número 500: evidencia de auditoría, menciona la importancia de contar con evidencia de calidad, ya que esto permite asegurar la relevancia y confiabilidad de la misma, lo cual repercutirá directamente al soporte y detección de representaciones erróneas en las transacciones de la organización.

Para que la evidencia sea competente y suficiente debe cumplir lo siguiente:

- Relevante: permite llegar a conclusiones acordes a los objetivos de auditoría.
- Auténtica: se logra comprobar la veracidad de la evidencia en cada una de sus características.
- Verificable: hace referencia a trabajos de auditoría que concluyan similarmente en circunstancias parecidas.
- Neutral: estar libre de prejuicios, sin existir ninguna desviación para apoyar intereses particulares.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL**

#### **COSO ERM 2017**

El control es una función administrativa, que junto a la planeación, dirección, organización y la supervisión conforman el proceso administrativo. A la vez debe conocerse los riesgos que afecten la consecución de los objetivos organizacionales, evaluaciones de deficiencias, medidas adoptadas y la efectividad del control interno.

### **3.1 CONTROL INTERNO**

Se considera como el mecanismo para comprobar que las actividades se realizan según lo previsto por los directivos, según las políticas, manuales, objetivos y metas, para garantizar el cumplimiento de la misión y visión institucional.

El control consiste en verificar que las actividades se realizan conforme a lo planificado, por lo que se considera como el proceso de medir y examinar las actividades de los colaboradores, con verificación de la adecuada aplicación de planes, políticas, y procedimientos para alcanzar los objetivos.

El control funciona regulatoriamente ya que al detectar cualquier desorientación obliga a que las actividades se realicen según lo planificado. A la vez, funciona de manera correctiva ya que detecta desviaciones o comportamientos no regulados y funciona coercitivamente con la delimitación de funciones y/o restricción de actividades que se consideren inapropiadas para la consecución de metas.

#### **3.1.1 Objetivos de control interno**

Como lo indica el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, por sus siglas en inglés), el objetivo inicial es coadyuvar a las organizaciones a alcanzar los objetivos propuestos, lograr el máximo rendimiento, adaptación a los cambios operativos y externos, aminorar los riesgos a niveles aceptables y apoyar a la toma de decisiones.

En la implementación del control interno se comprende que no es solamente la redacción y aplicación de manuales, políticas y procedimientos, también es esencial la

aplicación del juicio profesional, el cumplimiento y comprensión de los colaboradores sobre necesidad de implementación en toda la organización y la supervisión y evaluación de la efectividad por parte de la dirección (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

La correcta aplicación del control interno permite identificar y analizar riesgos, gestionar respuestas para la reducción a niveles aceptables, asistencia en la aplicación de medidas para evitar errores o posibles fraudes y la eliminación de controles ineficaces para la reducción de riesgos que obstruyan la consecución de objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Con la implementación de un control interno, se logra la confianza externa en las actividades llevadas a cabo, en el cumplimiento de objetivos, en la capacidad de la organización, así como la certidumbre de la aplicación de controles efectivos.

### **3.1.2 Estructura y componentes del control interno**

El control interno se considera como las gestiones con el fin de evitar el fraude, malversación de activos y la presentación de informes financieros dudosos o fraudulentos. Bajo la perspectiva del COSO (por sus siglas en inglés), se busca que las organizaciones desarrollen efectiva y eficientemente un sistema de control interno adaptado a cambios que puedan surgir, coadyuvando a la toma de decisiones y mitigación de riesgos a niveles aceptables.

Desde la perspectiva del COSO, se establece tres tipos de categoría de objetivos, los cuales permiten a la organización concentrarse en las distintas circunstancias del control interno:

- **Objetivos de operaciones:** están relacionados con la misión y visión, a la seguridad de los activos, modificaciones para lograr una mejor conducción de operaciones, producción y rendimiento en toda la organización en conjunto.
- **Objetivos de reporte:** abarcan los reportes financieros internos y externos, tanto como los estados financieros, información a terceros, presupuestos y ejecución, actividades financieras, entre otros.



- Objetivos de cumplimiento: buscan la observancia de manuales, políticas y procedimientos, así como el cumplimiento de la legislación y normas regulatorias externas, gremiales y gubernamentales.

El control interno bajo el marco de COSO, proporciona cinco componentes que permiten abarcar distintas áreas de la organización:

- Entorno de control: es la base para la implementación del control interno ya que constituye las normas, lineamientos, procesos y estructura organizacional, determina el comportamiento, la disciplina, autoridad, responsabilidad, valores e integridad de la organización y los colaboradores. A la vez, es el conjunto de medios y reglas que se han definido en busca de la conciencia y conducta del personal con respecto al control, competencia e integridad.
- Evaluación de riesgos: las organizaciones afrontan riesgos internos y externos que afectan negativamente los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Dicha evaluación es un proceso continuo y dinámico que permite la identificación y evaluación de los riesgos según el nivel de tolerancia establecido, por ende constituye la base para la gestión pertinente a cada riesgo. Asimismo, la dirección debe considerar los cambios externos e internos que puedan afectar el control interno y las medidas para la adaptación y mejora de mecanismos.
- Actividades de control: constituyen las acciones establecidas en las políticas y procedimientos para la mitigación de riesgos, estas actividades se ejecutan en todos los niveles de la organización y pueden aplicarse de forma preventiva y de detección para las actividades manuales y mecanizadas. En este punto, la segregación de funciones es esencial para controlar actividades y en casos excepcionales donde dicha segregación es de difícil aplicación, se establecen controles alternativos y compensatorios.
- Información y comunicación: la comunicación es esencial para obtener información relevante y pertinente para supervisar y mejorar el control interno y actividades afines; la comunicación interna permite transmitir a todos los niveles la información de la dirección sobre aspectos a considerar, mientras que la comunicación externa permite comunicar información relevante así como informar a terceros interesados

sobre aspectos de interés. La información y la comunicación facilita que cada integrante de la organización conozca la función y responsabilidad en el desempeño de labores, además, la dirección posee información oportuna para la toma de decisiones y acciones para la consecución de objetivos.

- Actividades de supervisión: es esencial la revisión del control interno para realizar modificaciones oportunas, detección de actividades ineficaces, implantaciones, mejoras o reemplazos y la revalidación de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización. Dichas supervisiones se realizan continuamente ya que suministran información sobre la ejecución de procesos.

### **3.1.3 Limitaciones del control interno**

Como todo proceso implementado por el hombre, debe considerarse imperfecto y con limitaciones al alcance, entre los que se pueden mencionar:

- Para lograr la efectividad del control interno, se establecen pre condicionalmente objetivos adecuados y coherentes con las actividades, misión y visión de la organización.
- El juicio humano es defectivo, por lo que pueden existir equivocaciones o parcialidades en la toma de decisiones y acciones.
- A pesar de implementar un sistema de control interno adecuado y con mejoras continuas, se debe considerar la existencia de imprecisiones producto del error humano.
- La existencia de anulaciones de controles por parte de la gerencia, en casos determinados.
- Complicidad entre los colaboradores para la evasión de controles en las distintas áreas de la organización, ya sea de forma recurrente o en escasas ocasiones.
- Factores externos inaccesibles o imprevistos al momento de establecerse el sistema de control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

### **3.2 CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO COSO**

El modelo COSO (por sus siglas en inglés), se genera debido a la presentación de estados financieros fraudulentos en la década de los setenta y principios de los ochenta, por lo que las organizaciones de contaduría más importantes participaron en la creación de la Comisión nacional sobre presentación de informes financieros fraudulentos conocida como Treadway Commission, con la finalidad de analizar y estudiar los factores influyentes a la presentación de estados financieros fraudulentos y emitir las recomendaciones pertinentes.

De lo anterior el Comité de organizaciones patrocinadoras conocido como COSO, autorizó un estudio que permitiera:

- Proporcionar una definición común del control interno cuyo alcance permita atender las necesidades de varios interesados.
- Aportar una normativa para que las organizaciones evalúen los sistemas de control establecidos y la implementación de las mejoras pertinentes (Whittington y Kurt, 2000).

Derivado de lo anterior se generalizó el concepto sobre el control interno, como:

Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p. 3)

Si se habla propiamente del COSO Enterprise Risk Management (ERM, por sus siglas en inglés), en 2001 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, por sus siglas en inglés), inició el proyecto de desarrollo de un marco de administración integral de riesgos, con la finalidad de mejorar el proceso de administración de los mismos.

Para 2004, después de los escándalos e irregularidades existentes como el caso de las empresas Enron y Parmalat y las anomalías identificadas, el proyecto se publicó denominado Enterprise Risk Management–Integrated Framework conocido también como COSO II el cual incluye las técnicas de aplicación.

La actualización del documento anterior, se publicó en 2017 el cual enfatiza cuatro aspectos importantes: el riesgo de la estrategia de la organización, alineación del riesgo y desempeño, énfasis en el rol de la cultura organizacional y la relación entre la gestión de riesgo y el control interno.

Asimismo, en esta actualización se alinea la gestión del riesgo con la estrategia y el rendimiento de la organización, la alineación de la tecnología de la información y la seguridad cibernética con las estrategias establecidas así como definiciones, componentes y principios claros para todos los niveles en la gestión de riesgos.

### **3.3 DEFINICIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL**

Las organizaciones tienen la necesidad de establecer estrategias para la administración, identificación, cuantificación, traslado y control de los riesgos; con la finalidad de reducir el impacto en las operaciones y la generación de utilidades.

La gestión de riesgo empresarial es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y otro personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la organización y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar los riesgos dentro del margen de lo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Este proceso permite alcanzar los objetivos y logros en términos de riesgos, asimismo identifica y administra de forma sistemática los riesgos que pueda enfrentar la organización, ayuda a manejarlos de manera efectiva, la identificación temprana de posibles riesgos, facilita una mejor preparación y entendimiento de los riesgos en toda la organización.

Este enfoque, no busca la sustitución el marco de control interno conocido como COSO 2013, al contrario se incorpora a dicho marco y de esta forma permite a las organizaciones mejorar las prácticas de control y la administración de riesgos.

### **3.3.1 Riesgos y oportunidades**

En la búsqueda de beneficios, las organizaciones se enfrentan a situaciones externas incontrolables, donde se crea la incertidumbre por eventos que pueden traer riesgos u oportunidades. Si el evento conlleva a un impacto negativo, la organización deberá analizar acciones y controles para la mitigación del riesgo; por el contrario, si el evento conlleva un impacto positivo, esto compensará los impactos negativos y generará el análisis de las posibilidades de obtener oportunidades para la organización.

Por lo cual, la gestión de riesgos corporativos permite a la dirección, tratar cada incertidumbre de manera eficaz, la administración de riesgos y oportunidades para generar beneficios y valor para la organización.

Es irreal pensar que una organización puede operar en un ambiente sin riesgos y amenazas, ni tampoco se puede pensar que la gestión de riesgos corporativos crea un ambiente sin riesgos. Lo que sí es acertado, es que dicha gestión permite operar de manera eficiente dentro de un ambiente con riesgos y amenazas Por lo cual, las capacidades inherentes a la gestión de riesgos, se enlistan a continuación:

- La alineación del riesgo aceptado y la estrategia, ya que la dirección debe analizar el grado de aceptación del riesgo, a la vez establecer objetivos y mecanismos para gestionar los riesgos incorporados en el giro de operaciones.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos, ya que mediante la gestión de riesgos se pueden identificar, analizar, evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reducir desconciertos y pérdidas operativas, mediante la mejora de la capacidad de identificar eventos y las respuestas efectivas pertinentes.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos, mediante la facilitación de respuestas eficaces para los riesgos y su impacto.
- Proveer de respuestas integradas a riesgos múltiples, la gestión de riesgos favorece la elaboración de soluciones oportunas.

- Permitir el aprovechamiento de oportunidades, ya que mediante la gestión, se pueden identificar oportunidades.
- Racionalización del capital, ya que mediante la obtención de información precisa sobre los riesgos a enfrentar, se evalúa las necesidades de capital y se mejoran los medios de obtención (Ambrosone, 2007).

La eficacia de esta gestión existe cuando los cinco componentes:

- Gobernanza y cultura,
- Estrategia y establecimiento de objetivos,
- Rendimiento,
- Examen y revisión
- Información, comunicación e informes

Están presentes en todas las áreas de la organización y con funcionamiento eficaz; además las debilidades relacionadas sean mínimas y que los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización.

Con la eficacia de la gestión de riesgos, la dirección posee seguridad razonable sobre el grado de consecución de los objetivos estratégicos y del grado del logro de los objetivos operativos. Asimismo, la información que se genera es confiable y existe el cumplimiento de leyes y normas aplicables

### **3.4 FLUJO DE PROCESO COSO ERM 2017**

El marco de la gestión de riesgo empresarial, se compone de los cinco componentes anteriormente mencionados, aplicables a las estrategias, las operaciones, en la generación de información y en el cumplimiento referente a la organización; asimismo en esta última actualización se ha incluido 20 principios aplicables:

#### **3.4.1 Gobernanza y cultura**

En este componente se incluye la misión, visión y valores primordiales. Constituye el conjunto de normativas, procedimientos y estructura sobre la cual se diseña el control interno. La dirección debe implantar y mantener una cultura organizacional con

integridad y valores éticos, en búsqueda de un comportamiento acorde y comprensión del riesgo en cada área de la estructura organizacional.

### **3.4.2 Estrategia y establecimiento de objetivos**

Este componente trata el desarrollo de la estrategia organizacional. Tanto los objetivos operativos, de información y cumplimiento constituyen las metas hacia las cuales se busca llegar, por lo que es necesario identificar riesgos que afecten su consecución; la gestión de riesgos asegura que la dirección ha considerado los procesos de planificación estratégica pertinente para el establecimiento de objetivos acorde a la misión e identificar, evaluar, responder y gestionar el riesgo aceptado. Además, provee una cartera de riesgos a nivel global, por departamento y función.

En este punto, la organización debe definir el apetito de riesgo y la alineación con la estrategia organizacional, para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

### **3.4.3 Rendimiento**

En este componente se incluye la formulación de los objetivos empresariales. Las circunstancias internas y externas deben ser identificadas para diferenciar riesgos y oportunidades; los riesgos deben ser evaluados y administrados dentro del límite del apetito de riesgo, mientras que las oportunidades se deben canalizar en el establecimiento de estrategias y objetivos.

Es útil la aplicación de técnicas de identificación, conocimiento, análisis y registro documental de eventos, así como la consideración en la consecución de objetivos.

### **3.4.4 Examen y revisión**

Este componente trata la implementación y desempeño tanto de los objetivos empresariales como de la estrategia. Debe existir un análisis del desempeño de la organización, considerando la probabilidad de ocurrencia de eventos, por lo que la dirección debe examinar los impactos positivos y negativos para actividades individuales y grupales, aplicar evaluaciones cualitativas y cuantitativas; considerar los

riesgos inherentes y riesgos residuales existentes después de implementar acciones de mitigación.

De lo anterior, se conocerá el buen funcionamiento de la gestión de riesgos, los cambios necesarios y revisiones pertinentes.

### **3.4.5 Información, comunicación e informes**

En la implementación de la gestión de riesgo empresarial es necesario un proceso continuo de información adecuada y oportuna tanto interna como externa, el intercambio con las áreas de la información, medidas y controles para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos según el apetito de riesgo establecido; así como de los procedimientos y acciones para optimizar las oportunidades y reducir amenazas en la consecución de objetivos y metas organizacionales.

### **3.4.6 Principios fundamentales**

Estos principios pueden proporcionar una perspectiva tanto del entendimiento y del esfuerzo en la gestión de aquellos riesgos que se relacionan con la estrategia y objetivos organizacionales.

#### **3.4.6.1 Gobierno y cultura**

Este componente incluye los siguientes principios:

- La Junta Directiva lleva a cabo la supervisión sobre los riesgos identificados.
- Establecimiento de estructuras operativas.
- Definición de la cultura requerida.
- Se demuestra el compromiso con los valores éticos considerados como fundamentales para la organización.
- Atrae, desarrolla y retiene al personal competente (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017).

#### **3.4.6.2 Estrategia y establecimiento de objetivos**

Este componente incluye los siguientes principios:



- Se analiza el contexto de la organización.
- Definición del grado de apetito de riesgo.
- Evaluación de estrategias alternativas.
- Formulación de objetivos organizacionales (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017).

#### **3.4.6.3 Rendimiento**

Este componente incluye los siguientes principios:

- Identificación de riesgos.
- Evaluación de la gravedad de los riesgos.
- Priorización de riesgos según criterios establecidos.
- Implementación de respuestas al riesgo.
- Desarrollo de un portafolio de riesgos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017).

#### **3.4.6.4 Examen y revisión**

Este componente incluye los siguientes principios:

- Evaluación de los cambios significativos implementados.
- Revisión de riesgos y desempeño organizacional.
- Progresión en la mejora de la gestión del riesgo empresarial (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017).

#### **3.4.6.5 Información, comunicación e informes**

Este componente incluye los siguientes principios:

- Aprovechamiento de la información y la tecnología.
- Comunicación de información relacionada a los riesgos.
- Generación de informes sobre riesgos, cultura y desempeño en la organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017).

**CAPÍTULO IV**  
**AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE BANCOS, EN UNA**  
**ORGANIZACIÓN INDÍGENA DEDICADA A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN**  
**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN REDUCCIÓN DE EMISIONES DE**  
**GASES DE EFECTO INVERNADERO**  
**(CASO PRÁCTICO)**

Este capítulo presenta la ejecución de una auditoría operacional al rubro de bancos de una organización indígena; para el desarrollo del presente caso se utiliza información proporcionada por la organización e indagaciones en el proceso de evaluación.

El Director Ejecutivo de la organización indicó que se registran debilidades o deficiencias en cuanto al manejo y registro del rubro en cuestión, las cuales han sido difíciles de identificar; por lo que solicita realizar una auditoría operativa cuyo objetivo sea mejorar la eficiencia operacional.

De lo anterior, se procedió a la elaboración del plan de ejecución de auditoría, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018, con la aplicación de la metodología descrita por los boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

La metodología utilizada incluye las fases de estudio preliminar, análisis e investigación, así como de presentación del informe final de auditoría. Cada fase se desarrolla en los papeles de trabajo y cédulas correspondientes, que fundamentan los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de auditoría.

#### **4.1 ANTECEDENTES**

Asociación Balam ONG; se establece legalmente el 4 de noviembre del año 2004, de acuerdo a la Partida No. 10-2004, folios 82 al 94 del Libro No. 9 del Registro de Personas Jurídicas y Escritura Pública No. 217; sin embargo previo a su conformación jurídica, desarrolló actividades desde 1990.

Asimismo cuenta con la representación legal y elección de presidente de la Junta Directiva actualizada con fecha 17 de diciembre de 2018, cuya elección consta en el acta número cinco guion dos mil dieciocho celebrada el nueve de noviembre de 2018.

La Asociación ha funcionado bajo cuatro ejes de trabajo:

- Derechos de pueblos indígenas.
- Desarrollo comunitario.
- Participación plena y efectiva.
- Investigación y planificación.

Entre los temas de trabajo de la Asociación, se consideran los derechos colectivos indígenas: territorios y tierras comunales, recursos naturales, consentimiento libre previo e informado, consulta, participación plena y efectiva, desarrollo integral, economía, distribución justa y equitativa de beneficios, gestión del conocimiento, cosmovisión y espiritualidad indígena.

Asimismo, ejecuta proyectos con recursos naturales, agua, bosques, biodiversidad, cambio climático, áreas protegidas, salvaguardas, interculturalidad, turismo, género y mujer indígena. Durante los años de existencia, Balam ha ejecutado 32 proyectos a nivel nacional como internacional, con aportes en moneda local y extranjera.

En 2016 a través de una convocatoria se seleccionó a Asociación Balam como la implementadora del proyecto en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el cual incluye: formación, construcción de propuestas para organizaciones y comunidades indígenas en el ámbito de las redes indígenas, esto con el objetivo de fortalecer capacidades de pueblos indígenas en su conocimiento, reconocimiento de derechos y comprensión, lo que les permitirá ampliar y mejorar su participación.

## 4.2 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

La organización se denomina de acuerdo a sus estatutos y acta constitutiva: Asociación Balam ONG, que podrá abreviarse: Balam, se ubica en 4to. Pasaje casa 1-222 Colonia San Rafael, Zona 2, Chimaltenango, Chimaltenango (Guatemala).

La naturaleza de Balam es ser una organización indígena de carácter técnico, sustentada en principios y valores de la cosmovisión maya, conformada por representantes de comunidades, líderes, dirigentes y profesionales indígenas.

La visión de la Organización es ser una organización indígena reconocida por sus aportes al desarrollo integral, observancia y cumplimiento de los derechos indígenas y la misión de promover y fortalecer el buen vivir como modelo de vida.

El objetivo central es impulsar el desarrollo de los pueblos indígenas, promoviendo el respeto, reconocimiento y promoción del uso, manejo y conservación de los recursos naturales, en el marco de los derechos colectivos, cultura, valores de la identidad y pensamiento cosmogónico.

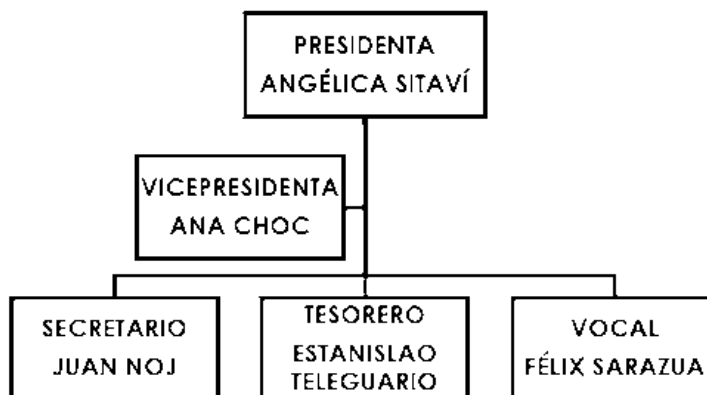
A la vez, Balam se concentra en la promoción, práctica y reconocimiento de los derechos colectivos e individuales de los pueblos indígenas, con los siguientes fines:

- Promover la unidad e integración de esfuerzos entre pueblos y comunidades indígenas, para reconocerse como sujetos de su historia y modelo de vida.
- Impulsar el respeto, reconocimiento y aplicación de los derechos colectivos indígenas, como el marco garante de la aplicación de los derechos individuales.
- Desarrollar y promover procesos de convivencia armónica y equilibrio, entre el ser humano, madre naturaleza y el universo, base fundamental de la cosmovisión indígena.
- Promover y fortalecer la identidad de los pueblos y comunidades indígenas de acuerdo a sus características y derechos específicos, con especial énfasis en la participación plena y efectiva, consulta y aplicación del consentimiento libre, previo e informado.

- Desarrollar procesos intersectoriales y multisectoriales con la sociedad civil, iniciativa privada, academia, Estado y organismos internacionales, para promover sinergias en la aplicación de estrategias y acciones de uso, manejo y conservación de recursos naturales, biodiversidad y medio ambiente.
- Generar estrategias que impulsen el desarrollo integral desde las perspectivas socioculturales indígenas, como propuestas de la consecución del bien común.

Balam cuenta con la siguiente estructura de Junta Directiva:

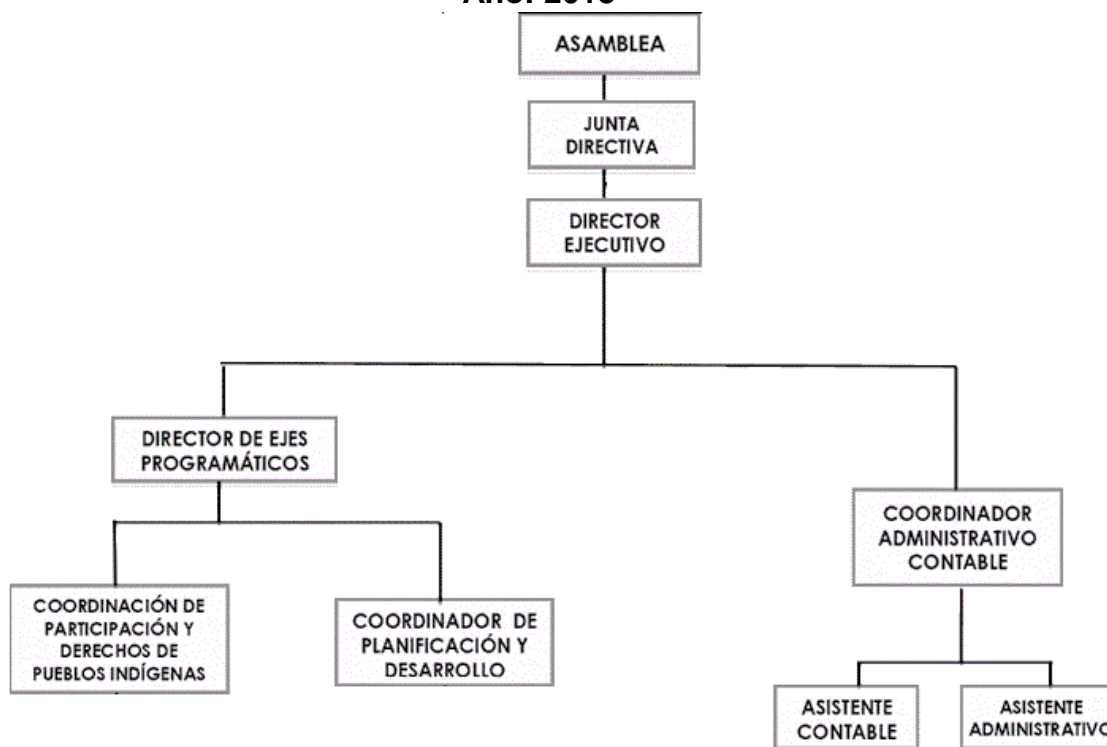
**Figura 1**  
**Asociación Balam, Ong - Chimaltenango**  
**Conformación de Junta Directiva**  
**Año: 2018**



Fuente: elaboración propia, con base al Reglamento General y acta de nombramiento de Junta Directiva de Asociación Balam.

Según el acta de constitución cuenta con siete asociados fundadores, el Reglamento general desglosa tres órganos directivos y específicamente para la ejecución de proyectos tanto técnica como financieramente, participan seis puestos principales:

**Figura 2**  
**Asociación Balam, Ong - Chimaltenango**  
**Órganos directivos y puestos principales**  
**Año: 2018**



Fuente: elaboración propia, con base al Descriptor de puestos de Asociación Balam.

Para la ejecución financiera del proyecto, se ha concedido una donación de ciento veintisiete mil seiscientos nueve dólares estadounidenses (USD 127,609.00), bajo lineamientos indicados en el convenio de donación y en los manuales y políticas internas de la Asociación.

Los manuales y políticas internas aprobadas para el funcionamiento de Balam son:

- Reglamento general.
- Manual de políticas de tecnología de la información.
- Manual de funciones.
- Manual de procedimientos contables.
- Manual de procesos consolidados.
- Manual de normas y procedimientos del personal administrativo.

- Manual de voluntariado y practicantes.
- Control y mantenimiento de vehículos.
- Manual de sueldos.
- Manual fiscal.
- Manual de administración de proyectos.
- Política sobre igualdad de género.
- Política sobre diversidad cultural.

La auditoría operacional al rubro de bancos, debe cumplir con lo siguiente:

- Confidencialidad.
- Valor agregado.
- Comunicación y coordinación.
- Visión de la auditoría.

Para desarrollar la auditoría, es necesaria una planificación adecuada y puntual de los procedimientos y pruebas a realizar, estimar las horas necesarias y las fechas de aplicación; se evaluará el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.

### **4.3 CARTA COMPROMISO**

Para iniciar la ejecución de auditoría, se suscribe la carta compromiso del equipo de auditores para la ejecución de la auditoría en Asociación Balam, ONG.

Chimaltenango, 1 de febrero 2019

Señores

Asociación Balam, ONG

Colonia San Rafael, zona 2

Chimaltenango

Estimados señores:

Se ha solicitado la realización de la auditoría operacional al rubro de bancos del proyecto en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, por el período contable comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018. Por medio de la presente, confirmo gustosamente la aceptación y entendimiento respecto al presente compromiso.

La auditoría se realizará según los lineamientos proporcionados por los boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Para la emisión de la opinión sobre la operatividad del rubro en mención, se efectuarán pruebas suficientes, con el objetivo de obtener una seguridad razonable en cuanto a que los procedimientos afines a los registros contables principales y otros datos fuentes, son confiables, suficientes y que no preexisten desviaciones considerables que puedan afectar la situación operacional de la organización.

Por la naturaleza de las pruebas, limitaciones inherentes a una auditoría y de control interno, existe un riesgo inevitable de que alguna situación pueda permanecer sin ser detectada.



Además se proporcionará a la Dirección Ejecutiva una carta cuyo contenido enlistará las debilidades importantes con relación a las operaciones, procesos y control interno del rubro de bancos, juntamente con las recomendaciones respectivas.

Me permito recordarles que la responsabilidad de los registros contables, controles internos adecuados, cumplimiento de manuales, operaciones inherentes, selección y aplicación de políticas contables es de la administración de la organización.

Como parte del proceso de auditoría solicitaré a la administración, confirmaciones por escrito de la información que se proporcione. Igualmente, solicito la cooperación del personal y proporcionar registros, manuales, políticas, documentación y otra información que se requiera durante la ejecución de la auditoría.

Cortésmente firme y devuelva la copia adjunta a la presente carta, para señalar que está de acuerdo con el entendimiento de los acuerdos para la auditoría operacional al rubro de bancos del proyecto en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Cordialmente,

*Ajú Girón y Asociados*  
Ajú Girón y Asociados

#### **4.4 INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

Al finalizar la ejecución de auditoría operacional del rubro de bancos de Asociación Balam, el auditor deberá presentar el informe de auditoría para el conocimiento de las situaciones relevantes a la Dirección Ejecutiva y personal involucrado.

Durante la elaboración del informe, se discutió y se presentaron puntos de vista con los colaboradores del Departamento Administrativo Contable y Coordinación de proyecto, sobre los resultados obtenidos de la evaluación operativa, para asegurar que el informe adquiriera sustento suficiente y adecuado para ser emitido y presentado a los directivos y personal involucrado.

Dentro del informe se describe en forma narrativa los aspectos relevantes, mejoras y recomendaciones de auditoría, en búsqueda de generar acciones que permitan la mejorar la eficiencia operativa del rubro de bancos. En la elaboración del informe se consideró la comprensibilidad y precisión para los colaboradores.

#### 4.4.1 Carta a la gerencia

*Ajú Giron y Asociados*

**Auditoría operativa del rubro de bancos del proyecto en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero administrado por la Asociación Balam ONG.**

Durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018

Chimaltenango, abril 2019

Señores  
Junta Directiva  
Asociación Balam  
Presente

Respetables señores:

De conformidad a lo acordado y planeado en la carta compromiso, se ha concluido con la revisión del rubro de bancos del proyecto en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018. La auditoría fue planificada y ejecutada con base a los boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Los boletines indican que una auditoría debe planificarse y ejecutarse adecuadamente para lograr la identificación de las causas de las deficiencias de los procesos administrativos, por medio de un análisis y diagnóstico que permita brindar soluciones viables para mejorar los controles, políticas y procesos; las cuales se presentan en las respectivas recomendaciones del informe adjunto. Se aplicaron técnicas de entrevistas, cuestionarios, observación directa en los procesos relacionados a bancos y otras pruebas para satisfacer el alcance de la auditoría operativa.

El Departamento Administrativo Contable es fundamental dentro de la organización, ya que se encarga de las actividades afines a bancos: la recepción de ingresos, egresos por pagos a proveedores, honorarios, liquidación de gastos y conciliaciones bancarias; por lo que fue necesario la aplicación del estudio específico para promover su eficiencia.

Los procesos aplicados en el rubro de bancos, son responsabilidad de la Coordinación Administrativa Contable, mi responsabilidad se limita a la emisión de una opinión sobre las debilidades y deficiencias detectadas durante el desarrollo de la auditoría, contribuyendo a subsanarlas mediante la expresión de recomendaciones, cuya implementación queda a discreción de la organización.

*Ajú Girón y Asociados*  
Ajú Girón y Asociados

#### **4.4.2 Hallazgos**

A continuación, se detallan las situaciones observadas:

##### **Hallazgo 1**

##### **Incumplimiento de funciones**

##### **Condición**

Se constató que los colaboradores del Departamento Administrativo Contable, no aplican lo descrito en el Manual de funciones vigente, por lo cual, desconocen el descriptor de puesto asignado.

##### **Criterio**

De conformidad con el Manual de funciones autorizado el siete de marzo de 2016, el responsable de la inducción institucional es el Director de Ejes Programáticos y la inducción específica del departamento es la Coordinadora Administrativa Contable, para evitar duplicidad de instrucciones, contribuir a la ejecución apropiada de tareas asignadas al personal y favorecer la uniformidad de los criterios de trabajo.

##### **Causa**

El exceso de actividades, diversas ocupaciones y desconocimiento del proceso de inducción al personal por parte de la Coordinadora Administrativa Contable.

##### **Efecto/Riesgo**

La falta de conocimiento y aplicación del Manual de funciones, impide que los colaboradores realicen y entreguen de forma adecuada sus actividades.

##### **Recomendación**

Que el Director Ejecutivo en un plazo de diez días hábiles gire instrucciones a la Coordinadora Administrativa Contable para la actualización del proceso de inducción, instrucción y formación del personal, aunado a evaluaciones y capacitaciones

bimestrales sobre responsabilidades, funciones, manuales, aspectos técnicos y administrativos.

### **Comentario de la administración**

La Coordinadora Administrativa Contable indica que debido a la magnitud de actividades y compromisos, el proceso de inducción se realiza brevemente y se proporciona copias de los manuales para su lectura posterior; pero se ha omitido la aplicación de evaluaciones para determinar el grado de conocimiento y aplicación de los mismos.

### **Hallazgo 2**

#### **Falta de emisión de contraseñas para cuentas por pagar**

##### **Condición**

Se verificó que la Asistente Contable ha omitido la emisión de contraseñas de pago a proveedores.

##### **Criterio**

El Manual de procesos consolidados establece en la política 2.2.7 que la Asistente Contable es la encargada de entregar la contraseña de pago al proveedor y la fecha de pago debe coincidir con los días de crédito otorgados al momento de la negociación. Asimismo la política 2.2.8 indica que se necesitan de ocho a diez días para emitir el pago correspondiente; lo cual no se está aplicando debidamente.

##### **Causa**

Inobservancia por parte de la Asistente Contable de los lineamientos para emitir las contraseñas de pago, indicados en el Manual de procesos consolidados.

##### **Efecto/Riesgo**

Falta de certeza de los proveedores en cuanto al pago de bienes y servicios proporcionados a la Asociación. Lo anterior contribuye al riesgo de reclamos, desgaste o declinaciones en negociaciones y pérdida de interés por pagos tardíos.

**Recomendación**

Que la Coordinadora Administrativa Contable gire instrucciones a la Asistente Contable sobre el cumplimiento de la política, ya que dicha persona es responsable de la recepción y resguardo de la documentación de adquisiciones de bienes y servicios. Asimismo el Director Ejecutivo y la Coordinadora Administrativa Contable deben reconsiderar la factibilidad de la política y si está acorde a las necesidades de pago.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable manifiesta que han considerado innecesaria la emisión de contraseñas de pago, debido a que los proveedores no requieren de dicho documento para asegurarse de la recepción de los pagos correspondientes.

**Hallazgo 3****Inadecuado resguardo de cheques****Condición:**

Se observó el desprendimiento de considerable número de cheques de los talonarios, los cuales se adhieren en hojas en blanco que se utilizan como hojas voucher.

**Criterio**

El Manual de procesos consolidados, en la sección 2.2 Cuentas por pagar, proporciona lineamientos para la emisión de cheques, sin embargo carece de instrucciones para que la Asistente Contable proceda al generar y resguardar cheques voucher.

**Causa**

Debido a la magnitud de las actividades, la Asistente Contable carece de tiempo para elaborar cada voucher al momento de emitir cheques, por lo que se procede al desprendimiento previo.

**Efecto/Riesgo**

Resguardo inadecuado de los cheques desprendidos, se omite el control sobre el correlativo de emisión y la posibilidad de extravío de cheques o accesos indebidos.



**Recomendación**

Que el Director Ejecutivo elabore en un plazo de quince días hábiles, la política para el resguardo y desprendimiento de cheques exclusivamente al momento de utilización y el resguardo de cheques en cada talonario. Luego la presente ante la Junta Directiva para su aprobación en la próxima sesión; seguidamente gire instrucciones a la Coordinadora Administrativa Contable y a la Asistente Contable para proceder con el cumplimiento de la política.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable, argumenta que los cheques desprendidos se resguardan en un archivo bajo llave, y que esta práctica ha coadyuvado a economizar tiempo en la emisión de cheques, pues se cuenta con un archivo previo.

**Hallazgo 4****Cheques firmados en blanco****Condición**

Al revisar el archivo de cheques voucher, se evidenció la existencia de cheques en blanco, los cuales cuentan con una o dos firmas mancomunadas asignadas a las cuentas bancarias del proyecto.

**Criterio**

El Manual de procesos consolidados, en la política P.2.2.22. indica que los cheques deben contar con firmas mancomunadas, las cuales corresponden a los puestos siguientes:

- i. Director de Ejes Programáticos
- ii. Director Ejecutivo
- iii. Miembro de la Junta Directiva, designado por ésta.

Y de acuerdo a la política P.2.2.23. No se firman cheques en blanco.

**Causa**

Dos de los firmantes de las cuentas bancarias viajan frecuentemente al exterior, por lo que firman cheques en blanco previo a cada traslado.

**Efecto/Riesgo**

Utilización errónea de cheques firmados en blanco, llenado con datos no coherentes a las transacciones acordadas y cobro indebido por parte de terceros; aunado al consentimiento sin justificación de esta práctica por parte del Director Ejecutivo, Director de Ejes Programáticos o firmante de la Junta Directiva.

**Recomendación**

La Dirección Ejecutiva debe girar instrucciones al Departamento Administrativo Contable para declinar esta práctica en un plazo máximo de un mes calendario y fortalecer a corto plazo los controles sobre la emisión de cheques y la accesibilidad de los firmantes.

El departamento en mención, debe implementar el uso de transferencias interbancarias como medio alternativo para proceder con los pagos.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable indicó que los firmantes viajan regularmente al exterior, por lo que se han visto en la necesidad de solicitar firmas en cheques en blanco para evitar el atraso en pagos, y que cuentan con un archivo bajo llave para evitar el extravío o uso indebido.

**Hallazgo 5****Cheques pendientes de cobro****Condición**

En la revisión de las conciliaciones bancarias, se determinó la existencia de cheques en circulación posterior al mes de emisión.

**Criterio**

El Manual de procesos consolidados indica en la política P.2.2.28. que la Coordinadora Administrativa Contable es responsable de dar seguimiento al cobro de los cheques, para garantizar que los mismos se cobran en el mes que se entregan.

Asimismo indica la política P.2.2.29. que la Coordinadora Administrativa Contable deberá notificar al proveedor, por teléfono y por escrito, cuando los cheques en circulación tienen más de un mes de haber sido emitidos y no han sido cobrados.

**Causa**

Desconocimiento de la Coordinadora Administrativa Contable sobre las políticas de seguimiento al cobro de cheques, así como en las notificaciones correspondientes.

**Efecto/Riesgo**

Cheques en circulación hasta seis meses posterior a la emisión y proceder a su anulación debido a la incobrabilidad por parte de los bancos del sistema.

**Recomendación**

La Coordinación Administrativa Contable debe proceder en el próximo mes calendario, a la aplicación de las políticas referentes al seguimiento de cobro de cheques y documentar las notificaciones, para evitar culminar los seis meses de vigencia de cobro de cheques.

**Comentario de la administración**

A pesar de ser una política de la organización, su cumplimiento ha sido mínimo debido al desconocimiento por parte de la Coordinadora Administrativa Contable.

Actualmente se ha iniciado con la implementación y utilización paulatina de transferencias interbancarias, con las cuales los pagos se acreditan en menos de 12 horas.

**Hallazgo 6****Falta de archivo digital de cheques****Condición**

Se determinó que el Departamento Administrativo Contable carece de un archivo digital cronológico de los cheques cobrados de las cuentas bancarias del proyecto.

**Criterio**

El Director Ejecutivo ha omitido la elaboración y aprobación de políticas para la creación de archivos digitales, controles para el resguardo y protección de información digital de las cuentas bancarias.

**Causa**

Inexistencia de una política que precise al Departamento Administrativo Contable en la creación de archivos digitales para cheques y comprobantes de transferencias, como respaldo adicional a las conciliaciones bancarias y movimientos en bancos.

**Efecto/Riesgo**

Carecer de un respaldo digital ante posibles siniestros, para recuperación de información y consultas, con disponibilidad inmediata para revisiones futuras de donantes, directivos y auditorías.

**Recomendación**

Que el Director Ejecutivo elabore en un plazo de quince días hábiles, la política para la creación, rutinas de resguardo y actualización de archivos digitales cronológicos de información por cuenta bancaria, para su aprobación en la próxima sesión de Junta Directiva.

Posteriormente, se gire instrucciones al Departamento Administrativo Contable para la implementación de la política en mención.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable indicó que consideraba innecesario contar con un respaldo digital, ya que se disponían con visualizaciones en la banca virtual, pero actualmente se está trabajando para mejorar esta deficiencia e implementar rutinas de seguridad de información digital.

**Hallazgo 7****Falta de facturas originales de consultores en el exterior****Condición**

Se comprobó que el archivo de facturas de los consultores en el exterior se plasma en copias, sin contar con los documentos originales.

**Criterio**

La política 2.6.41. del Manual de procesos consolidados indica que el Departamento Administrativo Contable debe velar porque todo gasto esté documentado con facturas originales (o documento de respaldo original).

**Causa**

Las facturas se obtienen en copias o fotografías por medio de correo electrónico, debido a que los consultores residen en el exterior.

**Efecto/Riesgo**

Resguardar archivos contables permanentes con copias de facturas, lo que provoca el riesgo de la Asociación de no obtener dichos documentos en original para corroborar la veracidad o posibles alteraciones de documentos.

El incumplimiento del artículo 21 "B", inciso 4 del Decreto 6-91 Código Tributario, el cual indica que se deben respaldar todas las operaciones sobre las que existan obligaciones fiscales, por medio de la documentación legal correspondiente.

Asimismo, se contraviene la obligación expresa en el artículo 112 “A”, inciso 1 del mismo Código, de conservar en forma ordenada los libros, documentos y archivos que se relacionan con las operaciones de la organización, para establecer la base imponible de los tributos y comprobar la cancelación de las obligaciones tributarias, mientras no haya transcurrido el plazo de prescripción.

### **Recomendación**

Tanto el Director Ejecutivo como la Coordinadora Administrativa Contable, deben velar por obtener las facturas en original, ya sea por medio de paquetería internacional (aunque conlleve costos adicionales), durante los viajes y visitas del personal o solicitar la emisión de facturas electrónicas, según la legislación tributaria del país de residencia de los consultores; para evitar incumplimientos tributarios por parte de la Asociación.

### **Comentario de la administración**

Los consultores en el exterior envían las facturas en formato digital por medio de correo electrónico, ya que por la lejanía no es posible obtener la factura en original para proceder al pago correspondiente.

### **Hallazgo 8**

#### **Documentación incompleta de productos generados por consultorías**

#### **Condición**

Se constató que dentro de los expedientes contables, no se incluyen copias de los productos generados por las consultorías, únicamente se cuenta con el archivo de la Coordinación del proyecto.

#### **Criterio**

La Asociación debe contar con evidencia suficiente del cumplimiento del consultor con los requerimientos del contrato y términos de referencia, tanto para documentar avances del trabajo como del producto final cada consultoría.

**Causa**

Inexistencia de una política que precise adjuntar copias de documentos de consultorías dentro del archivo del Departamento Administrativo Contable, acompañado del dictamen de aprobación de la Coordinadora del proyecto.

**Efecto/Riesgo**

Proceder con pagos sin obtener documentación que respalde el trabajo del consultor; además, contar con un archivo contable deficiente y cuestionamientos por parte de donante, directivos y auditoría externa en revisiones posteriores.

**Recomendación**

Que el Director Ejecutivo elabore en un plazo de quince días hábiles, la política de anexar documentación de soporte completa de cada consultoría dentro de los expedientes contables, previo a proceder al pago correspondiente; para su aprobación en la próxima sesión de Junta Directiva.

Posteriormente, se gire instrucciones al Departamento Administrativo Contable para la implementación de la política en mención.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable indica que los documentos se encuentran en el archivo de la Coordinadora del proyecto, quien emite el dictamen de aprobación correspondiente, por lo que no se ha considerado adjuntar copias dentro de la documentación contable.

**Hallazgo 9****Informe final de consultorías sin aprobación de la Dirección Ejecutiva****Condición**

Se determinó que los dictámenes de aprobación de informes finales de consultorías se emiten y firman por la Coordinadora del proyecto.

**Criterio**

De conformidad con el Manual de procesos consolidados en la política 2.2.5. indica que para proceder al pago de honorarios, el Consultor entrega un informe sobre las actividades realizadas o Dictámenes de avances de resultados, firmados por la Coordinadora del proyecto y, en el caso del informe final, firmado por el Director Ejecutivo o por el Director de Ejes Programáticos delegado por el Director Ejecutivo.

**Causa**

Desconocimiento del Departamento Administrativo Contable de la política de aprobación de informes finales por parte del Director Ejecutivo o por el Director de Ejes Programáticos.

**Efecto/Riesgo**

Aprobación de documentos por parte de la Coordinadora del proyecto, sin contar con la supervisión, revisión y consentimiento del Director Ejecutivo y/o del Director de Ejes Programáticos.

**Recomendación**

Tanto el Director Ejecutivo como el Director de Ejes Programáticos deben cumplir con la política en mención, y proceder a la revisión y supervisión de informes de avances y finales, para determinar el cumplimiento de los requerimientos de los términos de referencia y si se satisfacen los objetivos, indicadores y metas del proyecto.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable indicó que desconocía dicha política por lo cual, se tomará en cuenta las recomendaciones para las próximas actividades.

**Hallazgo 10****Incumplimiento de límites para la autorización de órdenes de compra****Condición**

Al realizar la revisión documental, se localizaron órdenes de compra por montos mayores a Q. 5,000.00 autorizadas por la Coordinadora del proyecto.



**Criterio**

El Manual de procesos consolidados indica en la política P.3.1.23. que las órdenes de Compra serán autorizadas de acuerdo a los siguientes límites:

- i. Asistente administrativo hasta Q. 400.00
- ii. Coordinadora de Proyecto hasta Q. 5,000.00
- iii. Director de Ejes Programáticos hasta Q. 40,000.00
- iv. Director Ejecutivo más de Q. 40,001.00”

**Causa**

Desconocimiento del Departamento Administrativo Contable de la política de límites de autorización de órdenes de compra.

**Efecto/Riesgo**

Adquisición de bienes y servicios innecesarios, capciosos, sin las características apropiadas, malintencionadas o que no se ajustan a las necesidades del Proyecto y la falta de supervisión por parte de los Directivos de la Asociación.

**Recomendación**

La Dirección Ejecutiva debe girar instrucciones por escrito en diez días hábiles, al personal del Departamento Administrativo Contable como encargados de la elaboración de órdenes de compra, sobre el cumplimiento de los límites de aprobación de dichos documentos.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable indicó que pasó por alto la aplicación de dicha política, por lo que se tomará en cuenta para las próximas adquisiciones.

**Hallazgo 11****Asignación de recursos sin solicitud de viáticos y plan de visita****Condición**

Se observó el archivo incompleto de expedientes de gastos en viáticos, debido a que carecen de solicitudes y planes de visita aprobados para cada viaje del personal.

**Criterio**

Según lo indicado en el Manual de procesos consolidados, en la política 2.6.2. que la solicitud de viáticos y gastos de viaje deberá realizarse por lo menos con cinco días hábiles de anticipación al día de viaje y de acuerdo a la tabla de viáticos autorizada.

Asimismo la política 2.6.3. indica que la solicitud de viáticos y gastos de viaje deberá presentarse acompañada de un plan de visita y los viajes deberán ser autorizados de acuerdo a las autorizaciones correspondientes.

**Causa**

Desconocimiento del Departamento Administrativo Contable de las políticas para la autorización, asignación de viáticos y requerimiento de planes de visitas.

**Efecto/Riesgo**

Asignación inadecuada de recursos económicos a los colaboradores, financiamiento de actividades sin la certeza de ejecución y sin documentación previa que asegure que los gastos efectivamente corresponden a diligencias del proyecto.

**Recomendación**

El Departamento Administrativo Contable como responsable del desembolso de fondos del Proyecto, debe requerir imprescindiblemente a cada colaborador: la solicitud de viáticos y el plan de visitas con la autorización correspondiente, previo a la asignación de recursos.

**Comentario de la administración**

El Departamento Administrativo Contable indicó que para respaldar gastos, se ha adjuntado otros documentos que comprueban que el personal asistió a las actividades previstas. En varios casos, se participó en actividades específicas y de carácter obligatorio, por lo que se omitió el plan de visita y la programación de viaje.

## CONCLUSIONES

1. Al resguardar el efectivo disponible para la ejecución de actividades, se estableció que los procedimientos operativos, políticas y manuales para el resguardo de documentación y respaldo de operaciones bancarias, pueden ser evaluados por medio de una auditoría operacional, con el fin de informar sobre el grado de eficiencia y economía de los procedimientos asignados.
2. Asociación Balam ha incumplido las políticas y procedimientos para el control de actividades del rubro de bancos, los cuales se reflejan en los hallazgos de auditoría, por lo que se han emitido conclusiones para la mitigación de deficiencias y fortalecer el control interno.
3. Se evidenció que la principal causa de las deficiencias operacionales se debe al desconocimiento del Manual de procesos consolidados y las políticas detalladas en dicho documento, lo que contribuye la falta de inducción del personal de reciente ingreso y seguimiento correspondiente; lo que incide directamente en la confiabilidad en la ejecución de controles y procedimientos.
4. Se constató el incumplimiento de los manuales de la organización, deficiencias en la ejecución de operaciones y actividades; debilidades del control interno y la falta de vigilancia al Departamento Administrativo Contable por parte de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva.
5. Se evidenció la falta de concertación entre la Coordinación Administrativa Contable y la Dirección Ejecutiva, en la revisión de los manuales, presentación de propuestas, modificaciones y actualizaciones que se adapten a las necesidades de la organización y en la ejecución de proyectos, para lograr el cumplimiento operativo institucional.

## RECOMENDACIONES

1. La Dirección Ejecutiva y el Departamento Administrativo Contable consideren la aplicación de auditorías operacionales periódicas como instrumento de apoyo y evaluación a la administración, debido a que la información que provee es útil para la toma de decisiones en cuanto a la eficiencia de los procedimientos, la economía de los procesos y fortalecimiento de controles, operaciones y políticas.
2. Con base en los hallazgos y recomendaciones de auditoría, tanto la Dirección Ejecutiva como el Tesorero de la Junta Directiva deben supervisar y acompañar la ejecución del rubro de bancos con el fin de mitigar deficiencias, fortalecer controles, cumplimiento de procedimientos y manuales internos por parte del Departamento Administrativo Contable.
3. La Dirección Ejecutiva debe incluir como parte del fortalecimiento institucional: capacitaciones sobre manuales, procedimientos y políticas, aunado con evaluaciones, cuestionarios y reuniones para fortalecer e intercambiar conocimientos, dudas y sugerencias. Asimismo, cumplir con el proceso de inducción al personal, evaluación y retroalimentación inicial correspondiente.
4. La Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva deben gestionar a corto plazo la implementación de la unidad de Auditoría Interna para el seguimiento de hallazgos, acompañamiento al Departamento Administrativo Contable; fortalecimiento de procedimientos, controles, observancia de manuales y proponer acciones preventivas, detectivas y correctivas ante situaciones que perjudiquen la operatividad de la Asociación.
5. La Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva en conjunto con la Coordinación Administrativa Contable, deben establecer un programa de revisión y actualización anual de manuales, para la mejora continua de políticas, procesos y controles tanto institucionales como de proyectos. Asimismo, los miembros de la Junta Directiva deben involucrarse en el proceso administrativo para percibir las necesidades de operación y de actualización de manuales.

# **ANEXOS**

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Ejecución de la auditoría	1
2	Memorándum general	3
3	Archivo permanente	6
4	Archivo corriente	31
5	Fase I: familiarización	45
6	Fase II: investigación y análisis	53
7	Fase III: diagnóstico	84

**ANEXO 1**  
**EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T PLANEACIÓN 1-2</b>	
Planeación de auditoría operacional		Iniciales	Fecha
Índice de papeles de trabajo		Preparó: <b>CAA</b>	1/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		Revisó: <b>CA</b>	3/02/2019
CONCEPTO	PAPELES DE TRABAJO		
	PT	Pág.	
Memorándum general		4	
Carta compromiso	A	7	
Marco organizativo	B	9	
Documentos de constitución y reglamentos internos	B-1	10	
Políticas aplicables	B-2	13	
Convenio de cooperación	B-3	30	
Memorándum de planeación técnica	C	32	
Memorándum de planeación administrativa	D	34	
Programa de ejecución de auditoría	E	37	
Cuestionarios de control interno	F	39	
Cédula de marcas de auditoría	G	42	
Cédula de muestreo de auditoría	H	43	
<b>Fase I: familiarización</b>		<b>45</b>	
Programa específico de la fase I	J	46	
Cédula de recopilación de información	J-1	47	
Cronograma de entrevistas	J-2	48	
Entrevistas	J-2-1	49	
Entrevistas	J-2-2	50	
Entrevistas	J-2-3	51	
Entrevistas	J-2-4	52	
<b>Fase II: Investigación y análisis</b>		<b>53</b>	
Programa específico de la fase II	K	54	
Análisis de información sobre antecedentes	K-1	56	
Organización interna del departamento específico	K-2	57	
Cédula de recopilación de información	K-3	60	
Cédula de proceso de recepción de ingresos	K-3-1	61	
Cédula de proceso de registros de pagos	K-3-2	63	
Cédula de proceso de registros de liquidaciones	K-3-3	72	
Cédula de proceso de conciliaciones bancarias	K-3-4	79	
Evaluación de áreas críticas y hallazgos de bancos	K-4	81	
<b>Fase III: diagnóstico</b>		<b>84</b>	
Programa específico de la fase III	L	85	
Cédula centralizadora de hallazgos	L-1	86	
<b>Fase IV: comunicación de resultados</b>			
Informe de auditoría operacional de bancos			



**ANEXO 2**  
**MEMORÁNDUM GENERAL**

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b> Planeación de auditoría operacional Memorándum general Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	<b>P/T</b>	<b>PLANEACIÓN 2-2</b>	
		Iniciales	Fecha
	Preparó:	CAA	1/02/2019
	Revisó:	CA	3/02/2019

### **Entendimiento de la organización**

La organización se denomina de acuerdo a sus estatutos y acta constitutiva: Asociación Balam ONG, que podrá abreviarse: Balam, se ubica en 4to. Pasaje casa 1-222 Colonia San Rafael, Zona 2, Chimaltenango, Chimaltenango (Guatemala).

**Naturaleza:** Balam es una organización indígena de carácter técnico, sustentada en principios y valores de la cosmovisión maya, conformada por representantes de comunidades, líderes, dirigentes y profesionales indígenas.

**Visión:** Ser una organización indígena reconocida por sus aportes al desarrollo integral, observancia y cumplimiento de los derechos indígenas.

**Misión:** Promover y fortalecer el buen vivir como modelo de vida indígena.

**Objetivo Central:** Impulsar el desarrollo de los pueblos indígenas, promoviendo el respeto, reconocimiento y promoción del uso, manejo y conservación de los recursos naturales, en el marco de los derechos colectivos, cultura, valores de la identidad y pensamiento cosmogónico.

**Fines:** Se concentran en la promoción, práctica y reconocimiento de los derechos colectivos e individuales de los pueblos indígenas.

a. Promover la unidad y la integración de esfuerzos entre pueblos y comunidades indígenas, lo que les permita reconocerse como sujetos de su historia y modelo de vida.

b. Impulsar el respeto, reconocimiento y aplicación de los derechos colectivos indígenas, como el marco garante de la aplicación de los derechos individuales.

c. Desarrollar y promover procesos de convivencia armónica y equilibrio, entre el ser humano, madre naturaleza y universo, base fundamental de la cosmovisión indígena.

d. Promover y fortalecer la identidad de los pueblos y comunidades indígenas de acuerdo a sus características y derechos específicos, con especial énfasis en la participación plena y efectiva, consulta y aplicación del consentimiento libre, previo e informado.

e. Desarrollar procesos intersectoriales y multisectoriales con la sociedad civil, iniciativa privada, academia, Estado y organismos internacionales, para promover sinergias en la aplicación de estrategias y acciones de uso, manejo y conservación de recursos naturales, biodiversidad y medio ambiente.

f. Generar estrategias que impulsen el desarrollo integral desde las perspectivas socioculturales indígenas, como propuestas de la consecución del bien común.

### **Estructura organizacional de Junta Directiva**

Presidente: Angélica Sitaví

Vicepresidente: Ana Choc

Secretario: Juan Noj

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>PLANEACIÓN 2-2</b>	
Planeación de auditoría operacional		Iniciales	Fecha
Memorándum general	Preparó:	CAA	1/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó:	CA	3/02/2019

<p>Tesorero: Estanislao Teleguario          Vocal: Félix Sarazua</p> <p><b>Órganos directivos</b>          Asamblea General          Junta Directiva          Dirección Ejecutiva</p> <p><b>Asociados</b>          Actualmente, se cuenta con 7 asociados fundadores según acta de constitución.</p> <p><b>Metodología de auditoría</b>          Según las operaciones de la organización, las necesidades que presenta y las indagaciones respectivas, la auditoría debe cumplir con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad: el equipo de auditoría debe guardar como secreto profesional, la información operativa a examinar, así como los hallazgos localizados en el transcurso de la auditoría.</li> <li>• Valor agregado: mediante la revisión respectiva, conclusiones y recomendaciones, se conocerán las debilidades y fortalezas del área de estudio, lo cual contribuirá al mejoramiento</li> <li>• Comunicación y coordinación: debido al proceso que se realizará, debe existir comunicación constante entre los encargados del área objeto de estudio, principalmente la Coordinación administrativo contable, la Dirección Ejecutiva y el grupo de auditores, de esta forma se evitarán malos entendidos y un mejor entendimiento de la labor tripartita involucrada.</li> <li>• Visión de la auditoría: antes y durante la ejecución del trabajo de auditoría, el equipo participante mantendrá una visión crítica, con escepticismo e independencia.</li> </ul> <p><b>Metodología del trabajo</b>          Para desarrollar la auditoría, será necesario realizar una planificación adecuada y puntual en cuanto a los procedimientos y pruebas a realizar, estimar las horas necesarias y determinar las fechas en las que serán practicadas.</p> <p><b>Objetivos de la Auditoría</b>          Lograr un entendimiento de las políticas, procedimientos y operaciones del rubro de bancos, obtención de evidencia para la verificación de cumplimiento y la emisión del dictamen de auditoría operativa por el año terminado al 31 de diciembre de 2018, de acuerdo a los Boletines de auditoría operacional.</p> <p><b>Alcance</b>          Se evaluará el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.</p>
---

**ANEXO 3**  
**ARCHIVO PERMANENTE**

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>A</b>
Planeación de auditoría de operacional	Iniciales	Fecha
Carta compromiso	Preparó: <b>CAA</b>	1/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	3/02/2019

Chimaltenango, 1 de febrero 2019

Señores  
Asociación Balam  
Colonia San Rafael, zona 2  
Chimaltenango

Estimados señores:

Se ha solicitado la realización de la auditoría operacional al rubro de bancos del proyecto en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, por el período contable comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018. Por medio de la presente, confirmamos gustosamente nuestra aceptación y nuestro entendimiento respecto al presente compromiso.

La auditoría se realizará según los lineamientos proporcionados por los boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Para la emisión de nuestra opinión sobre la operatividad del rubro en mención, se efectuarán pruebas suficientes, con el objetivo de obtener una seguridad razonable en cuanto a que los procedimientos afines a los registros contables principales y otros datos fuentes, son confiables, suficientes y que no tienen errores importantes que puedan afectar la situación operacional de la organización.

Por la naturaleza de las pruebas, limitaciones inherentes a una auditoría y de control interno, existe un riesgo inevitable de que alguna situación pueda permanecer sin ser detectada.

Además de nuestro dictamen, proporcionaremos a la Dirección Ejecutiva una carta cuyo contenido enlistará las debilidades importantes con relación a las operaciones, procesos y control interno del rubro de bancos, juntamente con las recomendaciones respectivas.

Nos permitimos recordarles que la responsabilidad de los registros contables, controles internos adecuados, cumplimiento de manuales, operaciones inherentes, selección y aplicación de políticas contables es de la administración de la organización.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>		<b>A</b>
		Iniciales	Fecha
Planeación de auditoría de operacional			
Carta compromiso	Preparó:	CAA	1/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó:	CA	3/02/2019

Como parte del proceso de auditoría solicitaremos a la administración, confirmaciones por escrito de la información que se nos proporcione. Igualmente, solicitamos la cooperación del personal y proporcionar registros, manuales, políticas, documentación y otra información que se requiera durante la ejecución de la auditoría.

Nuestros honorarios, se facturarán con base al tiempo que requiera el personal a cargo. Las cuotas por hora individuales varían de acuerdo con el grado de responsabilidad involucrado, la experiencia y habilidad que se requieran.

Cortésmente firme y devuelva la copia adjunta a la presente carta, para señalar que está de acuerdo con nuestro entendimiento de los acuerdos para la auditoría operacional al rubro de bancos del proyecto en fortalecimiento de capacidades en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Cordialmente,

*Ajú Girón y Asociados*



# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-1</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Documentos de constitución y reglamentos internos	Preparó: LL	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: CA	9/02/2019

Balam se establece legalmente el 4 de noviembre del año 2004, de acuerdo a la Partida No. 10-2004, folios 82 al 94 del Libro No. 9 de Personas Jurídicas de Chimaltenango, y Escritura Pública No. 217; sin embargo previo a su conformación jurídica, desarrolló actividades desde 1990.

Asimismo cuenta con la representación legal y elección de presidente de la Junta directiva actualizada con fecha 17 de diciembre de 2018, cuya elección consta en el acta número cinco guion dos mil dieciocho celebrada el nueve de noviembre de 2018.

Los manuales y políticas internas se enlistan a continuación:

- Reglamento general: es base legal que norme y contenga de manera general las disposiciones actuales relativas al proceder de las instancias y órganos que conforman a Balam ONG T

- Manual de políticas de tecnología de la información: establece normas que faciliten el buen funcionamiento de los procesos institucionales relacionados a la seguridad informática manejada por los usuarios. T

- Manual de funciones: busca economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la duplicidad de instrucciones, evitar el uso inadecuado de los recursos humanos, materiales y financieros; facilitar la inducción de los empleados, fortalecer la autoridad, delegación de funciones y responsabilidad T

- Manual de procedimientos contables: establece normas, procedimientos y cuentas contables que deben utilizarse para el registro de las operaciones y los procedimientos. Presentar correctamente la estructura de los estados financieros y describir cada una de las cuentas contables. T

- Manual de procesos consolidados: este manual contiene los procesos de trabajo de las actividades principales, políticas, procedimientos y formatos a ser utilizados; elementos importantes para contribuir al logro de los objetivos, a través de actividades estandarizadas, eficientes y conocidas por todos los involucrados. T

- Manual de normas y procedimientos del personal administrativo: proporciona una guía para los colaboradores sobre las funciones del área de administración, así como conocer sobre los derechos en la organización, la naturaleza, marco jurídico, visión, misión, estructura organizacional, funciones del área administrativa, diseño de una escala salarial en busca de retribuir al personal de forma equitativa según el grado de importancia de cada puesto. T

- Manual de voluntariado y practicantes: establece un mecanismo ordenado de intercambio de cooperación con entes académicos de nivel medio, universitario y externo que facilite sinergias entre el conocimiento científico y conocimiento indígena en los proceso de uso, manejo y conservación de recursos naturales. T



# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-1</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Documentos de constitución y reglamentos internos	Preparó: LL	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: CA	9/02/2019

- Control y mantenimiento de vehículos: es un instrumento para implementar un sistema de mantenimiento de vehículos, considerando aspectos técnicos y físicos, que garantiza el uso adecuado y buen funcionamiento, mediante registros basados en formatos establecidos. T

- Manual fiscal: es un instrumento administrativo acerca de los procedimientos para lograr información financiera confiable, sostener la tributación correspondiente, evitar contingencias fiscales, conocer las obligaciones tributarias de sus donantes y donaciones deducibles del impuesto sobre la renta. T

- Manual de administración de proyectos: es una herramienta de suma importancia, que a través de una metodología y diez pasos técnicos concretos adaptados a las necesidades de la organización, orienta la administración de proyectos específicos para el trabajo con y para los pueblos indígenas. T

- Política sobre igualdad de género: su objetivo es promover e implementar, en planes, programas, proyectos y en todo su qué hacer a nivel institucional y de la población atendida, la igualdad y la equidad entre hombres y mujeres en base a los principios y fundamentos de la cosmovisión maya y los derechos de los pueblos indígenas, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los sujetos antes mencionados. T

- Política diversidad cultural: la diversidad cultural trata de culturas vivas, vibrantes y transformadoras, con veintidós comunidades lingüísticas mayas que conviven y se expresan en la Guatemala de hoy en donde cada pueblo es portador de una cosmovisión que le es propia. T

### **Estructura organizacional**

Según el Manual de funciones, el organigrama vigente es el que se detalla a continuación:

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

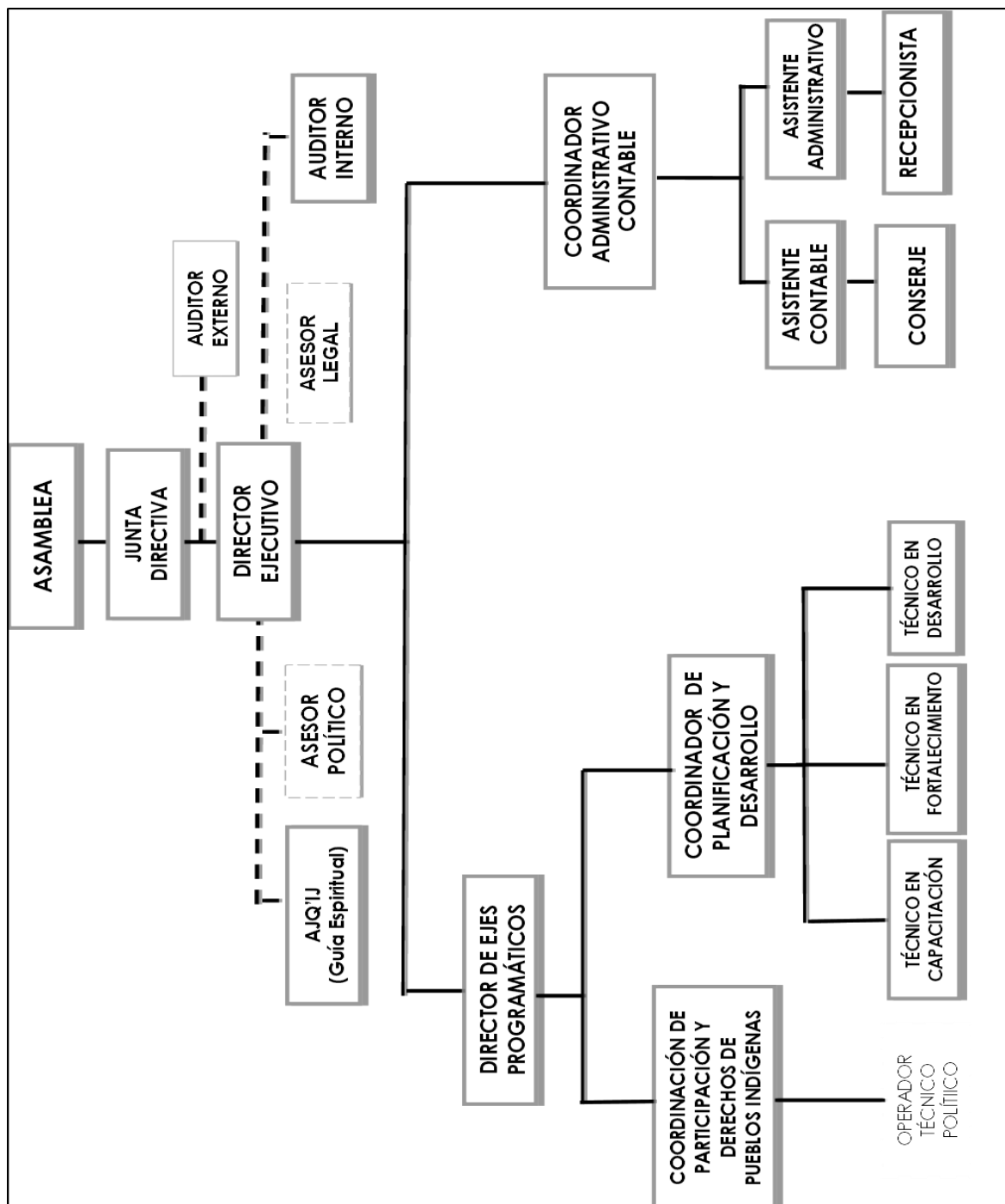
**Balam, ONG**

Marco organizativo

Documentos de constitución y reglamentos internos

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

	<b>P/T</b>	<b>B-1</b>
	Iniciales	Fecha
Preparó:	LL	7/02/2019
Revisó:	CA	9/02/2019



# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

Se procedió a la lectura de los manuales y políticas internas, se enlistan a continuación las políticas específicas al rubro de bancos:

### Manual de funciones:

#### Director Ejecutivo

#### Objetivo general del puesto:

Velar por la planificación, ejecución y evaluación de las diferentes actividades críticas de la Asociación para cumplir con los objetivos de la misma. Velar por el cumplimiento de las metas del personal técnico y operativo de la Asociación, realizar las acciones de gestión e incidencia ante otras organizaciones indígenas, de sociedad civil, Estados y Organismos Internacionales.	<b>Dirección a la que pertenece el puesto:</b>	Dirección Ejecutiva
--	--	---------------------

<b>C</b>	<b>Puesto al que reporta</b>	Asamblea General
----------	------------------------------	------------------

#### Funciones Principales:

- Coordinar al personal técnico y administrativo.
- Elaborar los planes operativos de la Asociación.
- Revisar los planes de proyectos y la ejecución de los mismos.
- Velar por la gestión de los recursos de la Asociación para el uso óptimo de los mismos.
- Asistir a eventos nacionales e internacionales en representación de la Asociación.
- Verificar, revisar y validar los informes técnicos y contables realizados por la Asociación.
- Monitorear y velar por el cumplimiento de los procesos establecidos en la Asociación.
- Mantener informada a la Junta Directiva respecto a las actividades realizadas por la Asociación.
- Dirigir el relacionamiento con la cooperación y las gestiones de recaudación de fondos.
- Actuar en nombre de la Asociación Balam en ausencia del Presidente y Representante Legal, de acuerdo a nombramiento.



# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
	Iniciales	Fecha
Marco organizativo	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Políticas aplicables	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		

### Coordinador Administrativo Contable

#### Objetivo general del puesto:

Coordinar, supervisar y optimizar los aspectos administrativos y contables de Balam, velando por el cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos, para lograr la efectiva y eficiente ejecución de los recursos así como el registro de las actividades financieras.	<b>Dirección a la que pertenece el puesto:</b>	Dirección Ejecutiva
---	--	---------------------

<b>C</b>	<b>Puesto al que reporta</b>	Director Ejecutivo
----------	------------------------------	--------------------

#### Funciones Principales:

- 
- Velar por la adecuada ejecución del área contable de la Asociación.
  - Asegurar la calidad y entendimiento de la información contable, estableciendo los procesos y su correcta ejecución.
  - Supervisar el proceso de compras de la Asociación.
  - Supervisar la administración y control de los activos fijos de la Asociación.
  - Revisar y autorizar gastos administrativos realizados por medio de caja chica.
  - Gestionar el proceso de contratación, inducción y capacitación del personal de la Asociación.
  - Supervisar y girar instrucciones al personal a cargo.
  - Velar por el cumplimiento en las fechas establecidas para el pago de nómina.
  - Garantizar que las instalaciones y recursos estén funcionando en óptimas condiciones.
  - Llevar el control del mantenimiento de los equipos.
  - Suministrar la información contable de forma objetiva y verificable a la Dirección Ejecutiva y a la Dirección de Ejes Programáticos.
  - Formular el procedimiento de elaboración y presentación de estados contables para la posterior preparación de informes a cooperantes.
  - Presentar las declaraciones y otros compromisos con la SAT y la Contraloría General de Cuentas.
  - Presentar el cierre contable del ejercicio, cuentas anuales y en su caso, consolidación de balances en el tiempo requerido.
  - Evaluar y controlar las distorsiones que puedan producirse en el proceso contable.
  - Velar por el cumplimiento de los hallazgos de auditorías externas.

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
	Iniciales	Fecha
Marco organizativo	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Políticas aplicables	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		

### Asistente Contable

#### Objetivo general del puesto:

Apoyar a la Coordinación Administrativa Contable a mantener al día todas las actividades que se planifiquen dentro la Asociación, mediante el control de los recursos financieros de acuerdo con los presupuestos aprobados.

**Dirección a la que pertenece el puesto:**

Dirección Ejecutiva

**C**

**Puesto al que reporta directamente:**

Coordinador Administrativo Contable

#### Funciones Principales:

- Emitir los cheques para realizar los pagos necesarios.
- Elaborar las liquidaciones de gastos de los distintos proyectos con que se cuenta en la Asociación.
- Elaborar libros de compras y ventas de la Asociación.
- Planificar pagos a proveedores.
- Mantener orden en toda la documentación contable y administrativa de la Asociación.
- Revisar la ejecución financiera de proyectos específicos.
- Apoyar en actividades asignadas por la Coordinación Administrativa Contable .
- Actualizar el módulo de bancos y mantener saldos actualizados.



### Asistente Administrativo

#### Objetivo general del puesto:

Asistir a la coordinación administrativa financiera en las tareas administrativas que sean necesarias para agilizar los procesos dentro de la Asociación.

**Dirección a la que pertenece el puesto:**

Dirección Ejecutiva

**C**

**Puesto al que reporta directamente:**

Coordinador Administrativo Contable

#### Funciones Principales:

- Realizar o coordinar cotizaciones de materiales o servicios para la realización de los talleres o compras.
- Controlar y actualizar la base de datos de proveedores.
- Realizar compras de insumos de oficina.



# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

- Elaborar las conciliaciones bancarias de los distintos proyectos con que se trabaja.
- Coordinar la evaluación de proveedores.
- Elaborar contratos para consultores y personal de la Asociación.

### Director de Ejes Programáticos

#### Objetivo general del puesto:

Planificar, desarrollar y velar por el adecuado cumplimiento de los procesos de gestión de los dos ejes programáticos de la Asociación.	<b>Dirección a la que pertenece el puesto:</b>	Ejes Programáticos
<b>C</b>	<b>Puesto al que reporta</b>	Director Ejecutivo

#### Funciones Principales:

- Revisar los términos de referencia y planes de consultoría.
- Revisar y aprobar los informes de consultoría realizados.
- Realizar el presupuesto de área y velar por la ejecución del mismo.
- Firmar los cheques correspondientes a gastos o pagos autorizados.
- Revisar y aprobar los informes mensuales para pagos de salarios.
- Participar en la evaluación y selección del personal técnico.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

Se procedió a la lectura de los manuales y políticas internas, se enlistan a continuación las políticas específicas al rubro de bancos:

### **Manual de procedimientos contables**

**T**

Este manual detalla las políticas relativas a la elaboración y presentación de los estados financieros, siendo los siguientes:

- Estado de situación financiera
- Estado de ingresos y egresos
- Estado de flujo de efectivo
- Estado de cambios en el patrimonio

Asimismo se detalla el modelo a utilizar en los anteriores estados. Posterior se detallan las políticas contables y de control interno tanto para el registro de activos, pasivos, ingresos y egresos. Asimismo a estructura de codificación del plan de cuentas, descripción de las mismas y el catálogo de cuentas.

Entre las políticas descritas en el manual, se puede mencionar la siguiente: "es política de la Asociación, registrar todas sus operaciones en Quetzales (Q), moneda oficial de la República de Guatemala. Todos los eventos económicos que realiza la entidad tales como el registro de cuentas por cobrar, pago a proveedores, registro del ingreso a cuentas bancarias de las cuotas ordinarias, registro de los servicios de seguridad, etc., deben ser registrados en Quetzales." Dicha política es primordial para los registros contables, pues a pesar de que la organización maneje fondos en moneda extranjera, la presentación de estados financieros se hace en moneda local.

El manual indica que: "BANCOS: esta cuenta servirá para registrar el efectivo resultado de los ingresos obtenidos por los conceptos siguientes: a) Donaciones percibidas por entidades públicas y privadas, sean estas nacionales y extranjeras. b) Aportaciones pagadas por los asociados, c) Préstamos que contrate con otras entidades públicas y privadas, sean estas nacionales o extranjeras. d) Otros recursos que reciba por cualquier título."

### **Manual de procesos consolidados**

**T**

La sección número dos trata el Ingreso y administración de fondos detalla varios procesos afines al rubro de bancos.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo		Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó:	SR	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó:	CA	9/02/2019

### **Ingreso y administración de fondos**

#### **Objetivo del Procedimiento:**

Recibir adecuadamente los fondos otorgados por los Cooperantes para la realización de proyectos.

#### **Políticas:**

P.1.4.1. Todos los Convenios de los proyectos deben estar firmados por el Representante Legal de Balam.

P.1.4.2. Los fondos de cada proyecto no deben mezclarse con fondos de otros proyectos o fondos propios de Balam, por lo que el Coordinador Administrativo Contable deberá gestionar la apertura de una cuenta bancaria para cada convenio firmado.

P.1.4.3. Las cuentas bancarias se abrirán en bancos nacionales preferiblemente, que gocen de buena reputación, en cuentas corrientes. La cuenta debe estar a nombre de Balam más la especificación del proyecto. Si el cooperante lo requiere, se le puede agregar alguna otra especificación.

P.1.4.4. Se deben tener 3 firmas disponibles y solicitar la mancomunidad de al menos 2 de dichas firmas.

P.1.4.5. Cuando alguna de las personas que tenga firma registrada, se retire de la Organización, por cualquier circunstancia, su firma deberá ser cancelada y sustituida de inmediato. El responsable de realizarlo será el Coordinador Administrativo Contable y debe efectuarlo de preferencia 15 días calendario antes de su retiro, si es planificado; o en el mismo día que se retira si no es con previo aviso. En ausencia del Coordinador Administrativo Contable, el responsable será el Director de Ejes Programáticos.

P.1.4.6. Es responsabilidad del Coordinador Administrativo Contable la gestión en tiempo de la solicitud de fondos del proyecto.

P.1.4.7. Los fondos serán depositados en la cuenta creada para la ejecución del proyecto.

P.1.4.8. Los intereses devengados en cuentas bancarias, deberán ser devueltos al Cooperante en la frecuencia que lo solicite o al finalizar el proyecto, o conforme lo establecido en el convenio.

P.1.4.9. El Coordinador Administrativo Contable debe asignar un código contable específico a cada proyecto que se desarrollará por Balam.

P.1.4.10. El Coordinador Administrativo Contable deberá notificar a sus superiores, que el ingreso de fondos para uso del proyecto está disponible en la cuenta bancaria del proyecto correspondiente.



# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

P.1.4.11. Para todo fondo/donativo que se reciba en Balam, deberá emitirse el recibo de ingreso correspondiente y enviarse al cooperante para su control.

P.1.4.12. No se podrá hacer traslados de fondos de la cuenta bancaria de un proyecto a otro bajo ninguna circunstancia, exceptuando casos en los que el proyecto lo solicite.

P.1.4.13. El Coordinador Administrativo Contable impartirá una capacitación de las normas financieras específicas del proyecto al personal involucrado, para que tenga conocimiento de las mismas.

P.1.4.14. La comunicación con el Cooperante en la parte financiera es responsabilidad del Coordinador Administrativo Contable. Debe copiar al Director de Ejes Programáticos y Director Ejecutivo para su conocimiento.

P.1.4.15. Toda la información del proyecto debe ser resguardada de forma adecuada por los Directores.

P.1.4.16. El Coordinador Administrativo Contable (o en su ausencia el Director de Ejes Programáticos) es el responsable de realizar las gestiones administrativas ante las entidades bancarias para el cierre de las cuentas de proyectos cerrados, máximo un mes luego de finalizado el proyecto.

### **Elaboración y pago de nómina**

#### **Objetivo del Procedimiento:**

Cumplir con el compromiso de pago al personal contratado en relación de dependencia de Balam, en forma íntegra y oportuna, velando por el cumplimiento de las regulaciones de Ley.

#### **Políticas:**

P.2.1.1. La nómina es una lista conformada por el conjunto de colaboradores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan a Balam. La nómina no presenta los sueldos por tipos de Proyectos. Las planillas son instrumentos que permiten realizar el pago de sueldos a los colaboradores por los proyectos a los cuales han prestado sus servicios mensualmente.

P.2.1.2. La información de la nómina y planillas es de estricta confidencialidad.

P.2.1.3. Es competencia del Director Ejecutivo informar al Director de Ejes Programáticos y Coordinador Administrativo Contable de las bajas de los colaboradores indicando la fecha exacta del retiro.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

P.2.1.4. La nómina y planillas deberán reflejar la fuente de pago de cada colaborador, de acuerdo a como se haya definido en el contrato.

P.2.1.5. El Asistente Contable deberá generar la nómina mensualmente, tres días antes de la fecha de pago considerando los diferentes movimientos que pueden afectar el monto del pago al colaborador.

P.2.1.6. Los descuentos de carácter judicial deben ser aplicados obligatoriamente según mandato escrito y debe quedar copia de dicho mandato en el expediente del colaborador.

P.2.1.7. Para las suspensiones del IGSS, el colaborador tiene la obligación de trasladar una copia al Director de Ejes Programáticos, quien trasladará dicha suspensión al Coordinador Administrativo Contable para que sea tomado en cuenta en la nómina del mes.

P.2.1.8. Los formatos y demás documentos de pago (rol de turnos efectuados, horas extras, vacaciones, papeletas de descuento, etc.) deben ser entregados al jefe inmediato o al Director Ejecutivo quien debe autorizarlos y trasladarlos al Coordinador Administrativo Contable.

P.2.1.9. Para poder recibir el pago de sueldo mensual, el Colaborador debe presentar informe mensual de actividades el cual incluye la hoja de tiempo debidamente autorizada.

P.2.1.10. Se otorgan permisos para ausentarse o no presentarse a sus labores únicamente de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo, de lo contrario serán descontados en el pago de la nómina correspondiente.

P.2.1.12. El Asistente Contable será el responsable de que el libro de planillas sea actualizado dentro de los cinco días hábiles posteriores a la fecha de pago.

P.2.1.13. El Asistente Contable deberá verificar que todas las cuentas de los Colaboradores son correctas para poder efectuar créditos. Asimismo, es responsable de verificar que las cuentas bancarias se encuentren activas deberá notificar al Coordinador Administrativo Contable, por correo electrónico, toda solicitud para dar de baja a una cuenta de un colaborador en el banco.

P.2.1.14. Los colaboradores de Balam deberán de entregar la papelería necesaria para soportar su pago 5 días antes del día de pago establecido en sus términos de referencia.

### **Cuentas por pagar**

#### **Objetivo del Procedimiento:**

Realizar los compromisos de pago adquiridos por Balam.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

### **Políticas:**

2.2.1. Las facturas de proveedores se reciben los días lunes, miércoles y viernes en horario de 8:00 A.M. a 5:00 P.M.

2.2.2. No se recibirán facturas con fecha del mes anterior.

2.2.3. Todo proveedor al presentar su factura para pago debe entregar en contabilidad la copia de la Orden de Compra (F.3.1.4) firmada de recibido por personal de Balam.

2.2.4. El Asistente Contable deberá verificar que la factura presentada por el proveedor cumpla con todos los requisitos fiscales: nombre, fecha, NIT, descripción, etc. Asimismo, deberá asegurarse que el proveedor exista en la Base de Datos de Proveedores de Balam, de lo contrario, notifica al Coordinador Administrativo Contable quien indicará como proceder.

2.2.5. Para el pago de honorarios, el Consultor debe entregar un informe sobre las actividades realizadas o dictámenes de avances de resultados firmados por el Coordinador del programa y, en el caso de informe final, firmado por el Director Ejecutivo o por el Director de Ejes Programáticos cuando sea delegado por el Director Ejecutivo.

2.2.6. Las facturas por honorarios se recibirán desde el 1 hasta el 25 de cada mes.

2.2.7. El Asistente Contable entregará la Contraseña de Pago (F.2.2.2) al proveedor y la fecha de pago deberá coincidir con los días de crédito otorgados al momento de la negociación.

2.2.8. Las personas que negocien los pagos con los proveedores de los diferentes servicios prestados o bienes comprados deben indicar que Balam necesita de ocho a diez días para emitir el pago correspondiente.

2.2.9. El Asistente Contable registrará contablemente la cuenta por pagar al recibir las facturas, o a más tardar al día siguiente.

2.2.10. No se autorizarán anticipos para viáticos y gastos de viaje cuando existan anticipos anteriores pendientes de liquidar.

2.2.11. La nómina de sueldos será elaborada cada final de mes, en ella identificarán: Sueldos, retenciones, descuentos y los cálculos mensuales de prestaciones laborales para la provisión de pasivos laborales y registro contable.

2.2.11. Para el pago de nómina, ésta deberá estar firmada de elaborado por el Asistente Contable y el Coordinador Administrativo Contable.

2.2.12. Los días estipulados para la emisión de cheques serán los martes y jueves.

2.2.13. Todos los cheques deben emitirse con la leyenda "No Negociable" y deben contar con la cinta de seguridad en el nombre del beneficiario para evitar alteraciones.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Periodo: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

2.2.14. No se emitirán cheques Al Portador, ni pre-fechaos bajo ninguna circunstancia.

2.2.15. El registro contable de los cheques se realiza al momento de su emisión.

2.2.16. Cuando sea necesario anular un cheque, el Asistente Contable sellará de Anulado el cheque y sus copias y mutilará el área de la firma, archivándolo con la totalidad de las copias, para su control y registro. Si la anulación corresponde a un cheque previamente firmado, se deberá adjuntar el cheque anulado al nuevo cheque emitido para firma.

2.2.17. El Coordinador Administrativo Contable es quien autorizará el pago de los cheques, con base en la información que verifique en la banca electrónica.

2.2.18. El Coordinador Administrativo Contable no efectuará trámites de urgencia una vez se compruebe que existió demora innecesaria en el procedimiento de compra y en el caso de pagos de emergencia deberán ser justificados, documentados y autorizados por el Director Ejecutivo y/o el Director de Ejes Programáticos.

2.2.19. El Coordinador Administrativo Contable autorizará la emisión del cheque si: i) Es un gasto presupuestado ii) Tiene la documentación de soporte completa y adecuada iii) En el caso de proyectos, si el Pedido de Cheque (F.2.2.1) está autorizado por el Coordinador de Programa correspondiente, en ausencia de éste por el Director de Ejes Programáticos.

P.2.2.20. Los accesos a la Banca Electrónica serán los siguientes:  
Consultas: Asistente Administrativo, Asistente Contable y Coordinador Administrativo Contable.  
Emisión de cheques: Coordinador Administrativo Contable y Director Ejecutivo.  
Autorización de pagos: Coordinador Administrativo Contable y Director Ejecutivo.

P.2.2.21. Los cheques deben ser trasladados para firma los días miércoles y viernes de cada semana.

P.2.2.22. Los cheques deben tener firmas mancomunadas. Las firmas autorizadas corresponden a los puestos siguientes: i) Director de Ejes Programáticos ii) Director Ejecutivo iii) Miembro de la Junta Directiva, designado por ésta.

P.2.2.23. No se firmarán cheques en blanco.

P.2.2.24. La entrega de cheques la realizará el Asistente Contable o el Asistente Administrativo los días lunes, miércoles y viernes de 9:00 A.M. a 4:00 P.M.

P.2.2.25. El Asistente Contable o el Asistente Administrativo entregará los cheques para pago, constatando que la contraseña de pago sea legítima, no se aceptan copias.

P.2.2.26. Previo a entregar el cheque, el Asistente Contable o el Asistente Administrativo debe verificar que la persona que recibe está facultada para hacerlo, solicitándole la Contraseña de Pago (F.2.2.2) y un documento de Identificación.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

P.2.2.27. Asistente Contable o el Asistente Administrativo sellará como pagadas las facturas, Órdenes de Compra (F.3.1.4) y demás documentos que amparan el pago, inmediatamente después de haber entregado el Cheque. El sello de pagado incluirá: número de cheque, Cooperante y la fecha de emisión.

P.2.2.28. El Coordinador Administrativo Contable es responsable de dar seguimiento al cobro de los cheques entregados a los proveedores, para garantizar que los mismos se cobran en el mes que se entregan.

P.2.2.29. El Coordinador Administrativo Contable deberá notificar al proveedor, por teléfono y por escrito, cuando los cheques en circulación tienen más de un mes de haber sido emitidos y no han sido cobrados.

P.2.2.30. El Coordinador Administrativo Contable deberá solicitar al Asistente Contable o el Asistente Administrativo que anule los cheques en circulación con más de seis meses de haber sido emitidos y que no han sido recogidos por el proveedor. Estos casos serán documentados por el Coordinador Administrativo Contable en un archivo excel, incluyendo las notificaciones enviadas al proveedor.

P.2.2.31. La documentación que constituye el soporte de los desembolsos debe ser conservada por un período de cinco años o por el período de tiempo indicado en el convenio de cooperación.

### **Conciliaciones bancarias**

#### **Objetivo del Procedimiento:**

Controlar las operaciones y saldo del banco conjuntamente con la contabilidad.

#### **Políticas:**

P.2.3.1. De disponer de Contadores de Proyectos, estos realizarán semanalmente la conciliación de los movimientos de bancos contra los estados de cuenta bancarios de las cuentas bancarias con mayor movimiento, los cuales deberán solicitar al Coordinador Administrativo Contable. Las conciliaciones deberán ser entregadas al Coordinador Administrativo Contable los lunes.

P.2.3.2. Las conciliaciones bancarias deberán elaborarse durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente al que corresponda y antes de realizar el cierre contable.

P.2.3.3. El Asistente Contable deberá emitir las pólizas de ajuste derivadas de la conciliación bancaria, para autorizar o no su operación en el sistema.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

P.2.3.4. El Asistente Contable deberá archivar las conciliaciones bancarias firmadas de elaborado y aprobado junto con los siguientes documentos: i. Movimiento contable de bancos. ii. Estado de cuenta impreso de la banca en línea. iii. Estado de cuenta original enviado por el banco. iv. Cheques pagados.

P.2.3.5. Al recibir los estados de cuenta físicos del banco, el asistente administrativo deberá adjuntarlos a la conciliación bancaria archivada.

P.2.3.6. Los cheques cobrados enviados por el banco, deben mutilarse en el área de la firma, sellarse de pagado y archivarlos junto con el soporte de la conciliación bancaria.

P.2.3.7. El Coordinador Administrativo Contable es responsable de la gestión de apertura de nuevas cuentas bancarias y del cierre de las que no tienen movimiento por un período mayor a seis meses, previa aprobación del Director de Ejes Programáticos.

P.2.3.8. Cuando por decisión del Presidente de la Junta Directiva, exista modificación de firmas autorizadas para firmar cheques o autorizar cargos a cuentas de Balam, el Coordinador Administrativo Contable documentará oportunamente estos cambios y los comunicará al banco correspondiente a la brevedad posible con base en la comunicación oficial del cambio realizado.

P.2.3.9. El Coordinador Administrativo Contable deberá ser responsable de garantizar que las personas que tienen firma registrada y accesos a la banca electrónica (cheques, transferencias y/o consultas) sean únicamente las autorizadas.

### **Asignación y liquidación de viáticos y gastos de viaje**

#### **Objetivo del Procedimiento:**

Entregar, controlar y autorizar y liquidar de forma oportuna los viáticos y gastos de viaje presupuestados para la ejecución de proyectos.

#### **Políticas:**

2.6.1 Los gastos de viáticos comprenden las asignaciones destinadas para el pago de la alimentación y hospedaje. Los gastos de viaje comprenderán el transporte terrestre (bus, vehículo alquilado, vehículo institucional o vehículo propio) o transporte aéreo.

2.6.2. La Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F.2.6.1) deberá realizarse por lo menos con cinco días hábiles de anticipación al día de viaje y de acuerdo a la tabla de viáticos autorizada.

2.6.3. La Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F2.6.1) deberá presentarse acompañada de un plan de visita y los viajes deberán ser autorizados de acuerdo a las autorizaciones correspondientes.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

2.6.4. La asignación de viáticos estará sujeta a la asignación presupuestaria del proyecto, asignaciones que serán monitoreadas por la contabilidad y la administración.

2.6.5. Las tarifas máximas de viáticos autorizadas para los colaboradores de Balam y consultores extranjeros dentro de la República de Guatemala, son las siguientes: i. Desayuno Q.50.00, se pagará cuando la hora de salida de la sede de trabajo sea antes de las 07:00 am, ii. Almuerzo Q.70.00, se pagará cuando la hora de salida de la sede sea después de las 13:30 horas iii) Cena Q.70.00 se pagará cuando la hora de salida sea después de las 18:00 horas iv. Gastos Imprevistos Q.300.00 se estima el monto de imprevistos por viaje, no por número de días. El uso de este rubro debe ser justificado por el Jefe Inmediato v. Hospedaje, este se definirá dependiendo del presupuesto del proyecto que lo obligue a pernoctar fuera de su domicilio por razones de trabajo. Trimestralmente se evaluarán las tarifas aplicadas a los rubros anteriores, considerando criterios de acuerdo a la ubicación del colaborador.

2.6.6 En los casos en los que la contraparte u otras organizaciones cooperantes, incluyendo organizaciones comunitarias, cubran los gastos de viaje, hospedaje y alimentación, no se reconocerán dichos gastos al personal. Si se comprueba que la persona cobró y liquidó dichos gastos, deberá reembolsarlos inmediatamente.

2.6.7. No podrá aprobarse una nueva Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F.2.6.1), en tanto la persona que esta comisionada tenga pendiente hacer alguna liquidación de viáticos.

2.6.8 En comisiones designadas por un tiempo menor a veinticuatro horas, se le deben autorizar las cuotas que se marcan en la tarifa de viáticos por concepto de alimentación, transporte y otros gastos necesarios, de acuerdo a la fracción de día.

2.6.9. El transporte a utilizar deberá ser seguro y eficiente para el lugar al que se viaje. Se reintegrará los gastos de transporte por traslado a lugares distintos a la sede de trabajo, cuando las actividades planificadas así lo demanden.

2.6.10. Para las ocasiones en que no haya disponibilidad de vehículos de la Organización, el Colaborador podrá hacer uso de su propio vehículo, siempre y cuando el mismo esté asegurado y cuente con la autorización del Jefe Inmediato.

2.6.11. Dado el caso que los vehículos de Balam no se encuentren disponibles, y el Colaborador deba utilizar vehículo propio, se pagarán gastos por combustible por kilómetro recorrido. Este monto se pagará a partir del kilómetro 5 en adelante, lo cual es considerado fuera del perímetro de la ciudad donde se encuentre la sede. En este caso, el Colaborador deberá presentar las facturas de dicha asignación.



# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

2.6.12. Asignaciones por kilómetro recorrido. Los vehículos de la Asociación para comisiones, para transporte de pasajeros o de carga y para trabajos de campo, con la autorización correspondiente del Director Ejecutivo, deben ser dotados de combustible. Para el efecto, en la tarjeta de control respectiva debe anotarse previamente la distancia a recorrer y el combustible a consumir.

2.6.13. El Colaborador que requiera alquilar un vehículo para realizar alguna actividad del trabajo, debe solicitar autorización por correo electrónico a su jefe inmediato y posteriormente enviar dicha solicitud al Coordinador Administrativo Contable, quien confirmará la disponibilidad del vehículo con el proveedor. Posteriormente, el colaborador trasladará la Solicitud de Compras aprobada, al Asistente Administrativo para su gestión.

2.6.14. Para todo alquiler de vehículos se debe considerar lo siguiente: i. El alquiler se apegará, en lo posible, al servicio de tipo “Económico con aire acondicionado”. ii. El alquiler debe incluir todos los seguros. iii. No está autorizada la renta de vehículos de lujo.

2.6.15. Para el anticipo por combustible serán calculados de acuerdo a los kilómetros que se recorrerán, considerando el monto establecido en el Convenio, sino existe esta definición se utilizará el definido por Balam. Este monto puede variar, dependiendo los fondos del proyecto con que serán pagados.

2.6.16. Las autorizaciones para viáticos y gastos de viaje serán dados por los coordinadores de proyectos con el Visto Bueno del Director de Ejes Programáticos.

### **Viajes al exterior**

2.6.17. Las tarifas máximas autorizadas para América (excepto Guatemala), para Colaboradores de Balam y consultores locales, son las siguientes: i. Desayuno \$15.00 ii. Almuerzo \$30.00 iii. Cena \$40.00 iv. Hospedaje \$200.00

2.6.18. En caso de viajes a Continentes diferentes a América, los viáticos se determinarán de acuerdo a la realidad del país al cual se realizará el viaje.

2.6.19. Los viajes al exterior de Guatemala, deberán ser autorizados por el Director Ejecutivo de la Organización. La autorización se dará sobre la base de una programación de viaje, donde se fijen los objetivos y resultados esperados.

2.6.20. En los casos en que los gastos sean cubiertos por invitaciones de otras organizaciones se requerirá documentación donde la organización que invita se compromete a cubrir los gastos.

2.6.21. Balam proporcionará un anticipo de gastos de viaje que cubra razonablemente los gastos a efectuar durante la estancia del personal en el exterior, incluyendo adicional a los viáticos, el transporte terrestre y gastos imprevistos.



# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

2.6.23. Los Viáticos y Gastos de Viaje al exterior serán entregados en US\$, los anticipos de gastos son responsabilidad del personal que los recibe hasta el momento en que efectuó la liquidación correspondiente.

2.6.24. Es política de Balam reconocer los gastos que se detallan a continuación: i. Gastos de transporte de ida y de regreso al aeropuerto. ii. Viajes en taxi que sean esenciales para realizar el trabajo. iii. Costo de correo electrónico y llamadas por teléfono, esenciales para desempeñar el trabajo. iv. Gastos relacionados con la emisión de impuesto de aeropuerto y permisos de reingreso.

2.6.25. Respecto a la tarifa asignada para transporte, el cálculo será definido por el Coordinador Administrativo Contable, considerando el país destino, los días del viaje, lugar donde el colaborador se hospedará, el lugar del evento al que asistirá y presupuesto asignado. Este gasto debe ser liquidado contra documentos por parte del colaborador, de la misma manera que los otros gastos en que incurra durante su viaje.

2.6.26. Los pasajes que suministre Balam no podrán prorrogarse más allá de su vigencia sin una nueva autorización de viaje.

2.6.27. Todos los boletos utilizados para viajes oficiales serán adquiridos en tarifa estándar (clase económica).

2.6.28. Para el caso de boletos financiados con fondos provenientes de Convenios, tanto la selección de la línea aérea como la tarifa del boleto se adquirirá de conformidad con las normas y restricciones establecidas en el Convenio.

2.6.29. Cuando un colaborador, por razones de conveniencia personal, opte por viajar por un itinerario diferente al previsto, su derecho quedará limitado al costo real del viaje si este fuere menor que el correspondiente al itinerario elegido sufragará los gastos adicionales en el caso de que excedan el costo previsto. No se reconocerán gastos por exceso de equipaje a excepción que sea por encomiendas relacionadas a la institución.

2.6.30. La administración de Balam, deberá instruir al personal que viaja en el manejo de los gastos, tales como llevar controles de los tipos de cambio de las monedas de los países en su conversión a US\$, el resguardo de los comprobantes e instrucción en el manejo de la facturación de gastos etc.

2.6.31. Los cheques relacionados con viáticos y gastos de viaje locales y al exterior, deberán emitirse a nombre del colaborador que realizará el viaje.

2.6.32. Las tablas de viáticos y gastos de viaje deberán ser revisadas cada año para asegurar su vigencia y actualización, costos del nivel precios del país, si existiera modificaciones, estas deberán darse a conocer a todo el personal.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
	Iniciales	Fecha
Marco organizativo	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Políticas aplicables	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		

2.6.33. El Director de Ejes Programáticos autorizará la Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F.2.6.1) cuando se trate de viajes al extranjero en donde se necesite la compra de boletos aéreos, los cuales serán gestionados como una Compra de Bienes y Productos (Procedimiento 3.1).

### **Liquidaciones**

2.6.39. El tiempo máximo establecido para presentar la Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje (F2.6.2) serán diez (10) días hábiles, contados a partir del día siguiente a la fecha de regreso al trabajo. Todo egreso debe ser amparado por factura de acuerdo a lo establecido en el Convenio, sin tachones, enmiendas o alteraciones.

2.6.40. Para la liquidación de los gastos, se anexarán al formulario Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje (F2.6.2) los siguientes documentos: i. Todas las facturas o recibos para respaldar los gastos liquidables (Hotel, traslados, impuestos, etc.). ii. Pase de abordar. iii. Recorrido realizado con vehículo propio o de alquiler. iv. Copia del informe de visita correspondiente. v. Boleta de depósito en caso de haber devolución de viáticos.

2.6.41. Todo gasto debe ser documentado con facturas originales (o documento de respaldo original) y deben cumplir con los siguientes requisitos, a excepción de los casos acordados en un convenio adicional: i. Factura a nombre de Balam. ii. Lugar y fecha en donde fue efectuado el gasto. iii. Descripción detallada del gasto. (No se acepta facturación por consumo total). iv. Cantidad pagada en números y letras. v. Las facturas deberán pertenecer a establecimientos registrados.

2.6.42. Los gastos realizados por conceptos de viáticos (alimentación, hospedaje, transporte, parqueo y comunicación), deberán ser comprobados en su totalidad con documento contable, no se aceptarán comprobantes con fechas fuera del período para los cuales de solicitaron y autorizaron.

2.6.43. En la Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje (F2.6.2) se autorizará únicamente el pago de los conceptos aprobados en la Tabla de Viáticos (Viajes locales y al exterior).

2.6.44. No se autorizarán gastos por bebidas alcohólicas, accesorios personales (electrónicos, artículos de higiene personal, revistas, medicinas, ropa, etc.), cuotas por distracciones o lugares de entretenimiento, gastos discrecionales (como obsequios e invitaciones a terceros).

2.6.45. El colaborador de la Organización que en el desempeño de una misión abandone el lugar de destino sin previa autorización de su superior jerárquico o que, sin causa justificada a juicio del Director de Ejes Programáticos incumpla la labor o misión, perderá los derechos consignados en el presente Manual y deberá proceder a la devolución inmediata de los fondos entregados como anticipos y se descontará de su sueldo los pagos ya realizados.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-2</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Políticas aplicables	Preparó: <b>SR</b>	7/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	9/02/2019

2.6.46. No se autorizarán recursos económicos adicionales por concepto de Viáticos y Gastos de Viaje a los establecidos en las tarifas correspondientes, esto significa que no se reembolsarán los excesos sobre los montos autorizados, exceptuando casos de emergencia en que la comisión sea extendida a un plazo mayor al solicitado. Se autorizará el reembolso de los viáticos y gastos de viaje correspondientes, previa justificación y autorización del Coordinador (a) del Proyecto, de la Dirección correspondiente o del Director de Ejes Programáticos según política P.2.6.15, P.2.6.37.

2.6.47. El Colaborador debe consultar con el Coordinador Administrativo Contable el número de cuenta y tipo de cuenta (dólares o quetzales) para realizar el depósito del remanente.

2.6.48. Tanto para anticipos como para liquidaciones de viáticos, las monedas que se utilizarán serán: quetzales, y/o US\$. No se recibirán liquidaciones en otra moneda.

2.6.49. Las liquidaciones deberán ser revisadas por el Asistente Contable quien verificará que la documentación esté completa.

2.6.50. En caso de no realizar la liquidación de gastos dentro del plazo establecido, se deducirá del sueldo u honorarios del colaborador, el monto total de los fondos que le fueron dados en anticipo.

Se procedió a la lectura de los manuales y políticas internas, se enlistan a continuación las políticas específicas al rubro de bancos:

### **Manual de normas y procedimientos del personal administrativo**

**T**

#### **Pago de sueldos y salarios**

a) El pago se realizara en moneda de curso legal, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta personal del colaborador en una entidad bancaria, en las oficinas de la Asociación, dentro de la jornada de trabajo.

b) El pago del personal permanente se hará de forma mensual en las oficinas administrativas de la Asociación, con nómina de salarios por cada unidad administrativa, el último día hábil de cada mes

c) El pago al personal que labore con la Asociación por contrato, se realizara previo a la presentación de la factura, que será presentada el 25 de cada mes, y se pagara el último día hábil de cada mes laborado.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>B-3</b>
Marco organizativo	Iniciales	Fecha
Convenio de cooperación	Preparó: <b>SR</b>	8/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	10/02/2019

### **Convenio de donación (parcial)**

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/la Asociación Internacional de Fomento (“Banco Mundial”), en calidad de agente fiduciario del Fondo de Preparación del Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (“Donantes”), conviene en conceder a la Entidad Receptora, una donación por una suma no mayor de ciento veintisiete mil seiscientos nueve dólares estadounidenses (USD 127 609) (“Donación”) en las condiciones enunciadas directamente o por vía de referencia en la presente carta de acuerdo (“Acuerdo”), que incluye el Anexo adjunto, para colaborar en el financiamiento del proyecto que se describe en el Anexo (“Proyecto”).

2.01. Objetivos y descripción del Proyecto. El objetivo del Proyecto consiste en fortalecer (a) los conocimientos de los pueblos indígenas focalizados dependientes de los pueblos indígenas dependientes de los bosques en materia de preparación para REDD+ a nivel nacional, y (b) el intercambio de conocimientos conexos a nivel regional en América Central y Meridional. El Proyecto comprende las siguientes partes:

2.07. Administración financiera. (a) La Entidad Receptora deberá asegurar el mantenimiento de un sistema de administración financiera congruente con las disposiciones de la Sección 2.07 de las Condiciones Estándar. (b) La Entidad Receptora deberá asegurar que los informes financieros no auditados del Proyecto se preparen y proporcionen al Banco Mundial como parte del Informe del Proyecto a más tardar cuando haya transcurrido un (1) mes desde la finalización de cada semestre calendario, que abarque el semestre y que el Banco Mundial considere formal y sustancialmente satisfactorios. (c) La Entidad Receptora deberá hacer auditar sus Estados Financieros conforme a las disposiciones de la Sección 2.07(b) de las Condiciones Estándar. Dicha auditoría deberá abarcar la totalidad del período en que se hayan efectuado retiros de la Cuenta de la Donación. Los Estados Financieros auditados correspondientes a ese período serán proporcionados al Banco Mundial transcurridos no más de seis (6) desde la finalización de ese período.

(f) Retención de documentos. (...) la Entidad Receptora, tal como se establece en dichos párrafos, deberá (i) retener toda la documentación referente a cada contrato durante un plazo mínimo de siete (7) años y seis (6) meses contado a partir de la Fecha de Cierre estipulada en la Sección 3.03 del presente Acuerdo; (ii) proporcionar esa documentación al Banco Mundial en cualquier momento cuando se le solicite, y (iii) autoriza por el presente Acuerdo al Banco a poner esa documentación en conocimiento del Donante.

**ANEXO 4**  
**ARCHIVO CORRIENTE**

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>C</b>
Planeación de auditoría	Iniciales	Fecha
Memorándum de planeación técnica	Preparó: CA	11/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: CAA	12/02/2019

### **Introducción**

El presente memorándum de planificación de auditoría operativa enfocada al rubro de bancos, incluye aspectos importantes a considerar en el examen de los mismos. La Dirección ejecutiva de la organización ha demostrado interés por conocer las causas de ciertas debilidades, así mismo han indicado que su propósito es mantener correctamente la función de bancos. Por la naturaleza del examen a realizar no se pretende, ni es objetivo fundamental efectuar un análisis a los estados financieros de la misma.

### **Objetivo de la Revisión**

Medir el grado de eficiencia y eficacia de las políticas establecidas para el rubro de bancos.

Medir el grado de aplicabilidad de los manuales y políticas afines al rubro de bancos.

Verificar los procedimientos aplicables y cumplimiento en los ingresos y egresos del proyecto.

Verificar los procedimientos aplicables y cumplimiento al pago de liquidaciones y facturas del personal.

Verificar los procedimientos aplicables y cumplimiento en la elaboración de conciliaciones bancarias.

Revisar el manejo del archivo físico y documentación de soporte.

Elaboración del informe de auditoría con los hallazgos y recomendaciones producto de la evaluación realizada.

### **Trabajo a desarrollar**

El trabajo de auditoría al rubro de bancos se apoyará en la metodología de auditoría operacional, papeles de trabajo, guías de revisión, cuestionarios y entrevistas. Las áreas a evaluar son las siguientes:

- Procedimientos operacionales relacionados con bancos
- Verificación física de la documentación afín
- Proceso de ingresos, egresos, pago de liquidaciones y conciliaciones bancarias
- Cualquier otro procedimiento relacionado a bancos

### **Informe a presentar**

Al finalizar la auditoría operacional, se presentará un informe escrito dirigido a la Dirección Ejecutiva y personal involucrado con las recomendaciones y sugerencias pertinentes para mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos operacionales. Para su elaboración se considerará la indicado en los Boletines de auditoría operacional.

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>C</b>
Planeación de auditoría		Iniciales	Fecha
Memorándum de planeación técnica	Preparó:	CA	11/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó:	CAA	12/02/2019

### **Equipo responsable de la ejecución de auditoría**

El trabajo de campo como de gabinete y de campo incluyendo sus fases, estará a cargo de un equipo de auditores que realizará todas las actividades para la realización de la auditoría, clasificará y analizará la información; elaborará los papeles de trabajo necesarios, y presentará el informe de los principales hallazgos de la auditoría. El equipo está conformado por:

#### **Puesto que ocupa**

Jefe de equipo de auditoría  
Encargado de auditoría  
Asistente de auditoría  
Asistente de auditoría

#### **Nombre**

Cristy Alejandra Ajú  
César Azurdia López  
Luis Enrique López  
Sofía Rodas

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>D</b>
	Iniciales	Fecha
Planeación de auditoría		
Memorándum de planeación administrativa	Preparó: <b>CA</b>	11/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CAA</b>	12/02/2019

### Objetivo

La evaluación de los controles relativos al rubro de bancos y documentación afín. El alcance se detalla a continuación:

Paso 1	Descripción del trabajo	Horas est.	Horas reales	Ref.	Se realizó	Fecha
	<p><b>Familiarización</b></p> <p><b>Estudio de ambiente</b> Solicitar información para evaluar el rubro de bancos, estructura organizacional, manuales, políticas operacionales, verificar y recopilar información sobre los reglamentos aplicables.</p> <p><b>Estudio de la gestión administrativa</b> Obtener información sobre los órganos de organización, dirección y de control dentro de la organización.</p> <p><b>Visitas y Entrevistas in situ</b> Observar los procedimientos afines a bancos y la entrevista a los colaboradores.</p>	30	25	F	SI	15/02/2019
Paso 2	Descripción del trabajo	Horas est.	Horas reales	Ref.	Se realizó	Fecha
	<p><b>Investigación y Análisis</b></p> <p><b>Entrevistas</b> Aplicación de cuestionarios y entrevistas tanto al personal operacional como al nivel de dirección para obtener información sobre políticas y procedimientos.</p> <p><b>Evaluación de gestión administrativa</b></p>					



# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b> Planeación de auditoría Memorándum de planeación administrativa Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	<b>P/T</b>	<b>D</b>
	Iniciales	Fecha
	Preparó: CA	11/02/2019
	Revisó: CAA	12/02/2019

	La información obtenida en la fase anterior se debe verificar: El grado de efectividad de la administración para anticipar problemas. La distribución y estructura para establecer líneas jerárquicas, de autorización y responsabilidad en el área de estudio. La calidad de información y oportunidad para la toma de decisiones. Comparación entre los procedimientos y políticas con la ejecución. <b>Examen de documentación</b> Examinar la documentación obtenida para la identificación de hallazgos de auditoría.	46	40	J	SI	22/02/2019
<b>Paso 3</b>	<b>Descripción del trabajo</b>	<b>Horas est.</b>	<b>Horas reales</b>	<b>Ref.</b>	<b>Se realizó</b>	<b>Fecha</b>
	<b>Diagnóstico</b> <b>Fase elaborativa</b> Elaborar estrategias y recomendaciones aplicables a los hallazgos. Identificar la prioridad de los hallazgos. <b>Revisión de hallazgos</b> Comparación de los procedimientos establecidos y la recomendación para determinar su oportunidad. Listar las diferencias resultantes de la comparación anterior.	30	26	K	SI	1/03/2019

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b> Planeación de auditoría Memorándum de planeación administrativa Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	<b>P/T</b>	<b>D</b>
	Iniciales	Fecha
Preparó:	<b>CA</b>	11/02/2019
Revisó:	<b>CAA</b>	12/02/2019

	Ratificar los hallazgos los involucrados directos. Asegurar que los problemas identificados tengan una solución factible.					
<b>Paso 4</b>	<b>Descripción del trabajo</b>	<b>Horas est.</b>	<b>Horas reales</b>	<b>Ref.</b>	<b>Se realizó</b>	<b>Fecha</b>
	<b>Informe de auditoría</b> Elaboración del borrador del informe de auditoría para la presentación y discusión con el personal involucrado; para la elaboración del informe final y presentación a la Dirección Ejecutiva.	25	20	L	SI	19/03/2019
	<b>Totales</b>	<b>25</b>	<b>20</b>			

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>E</b>
Planeación de auditoría		Iniciales	Fecha
Programa de ejecución de auditoría	Preparó:	CA	13/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó:	CAA	14/02/2019

No.	ACTIVIDAD	HECHO POR	REF. P/T	FECHA
<b>FASE DE PLANEACIÓN</b>				
	Visita Preliminar	EA	PLANEACIÓN 2-2	1/02/2019
	Entendimiento preliminar de la organización.	EA	PLANEACIÓN 2-2	1/02/2019
<b>Aceptación y continuación del cliente</b>				
	Acercamiento con la Dirección Ejecutiva	CA	PLANEACIÓN 2-2	1/02/2019
	Carta compromiso	CA	A	1/02/2019
<b>Administración del equipo de auditoría</b>				
	Conformación del equipo de auditoría	EA	C	11/02/2019
	Preparación de reuniones de preparación	EA	C	11/02/2019
<b>Definición del alcance</b>				
	Obtención de documentación de constitución.	EA	B	4/02/2019
	Obtención de documentación/marco organizativo.	EA	B	4/02/2019
	Obtención de documentación/manuales y reglamentos.	EA	B-1	7/02/2019
	Obtención de documentación/Políticas aplicables.	EA	B-2	7/02/2019
	Obtención de documentación/Convenio de cooperación.	EA	B-3	8/02/2019
	Planificación técnica y administrativa.	EA	C/D	11/02/2019
<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>				
	Cuestionarios de control interno	CA	F	13/02/2019
	Elaboración de marcas de auditoría	CA	G	18/02/2019
	Muestreo de auditoría	CA	H	20/02/2019
<b>Fase I: Familiarización</b>				
	Recopilación de información	CA	J-1	22/02/2019
	Entrevistas a los colaboradores directos	LE	J-2-1/J-2-2/J-2-3/J-2-4	28/02/2019
<b>Fase II: Investigación y análisis</b>				
	Análisis del orden jerárquico y delegación de responsabilidades.	LE	K-2	2/03/2019

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>E</b>
Planeación de auditoría		Iniciales	Fecha
Programa de ejecución de auditoría		Preparó: CA	13/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		Revisó: CAA	14/02/2019

No.	ACTIVIDAD	HECHO POR	REF. P/T	FECHA
	Obtención de información sobre ingresos, egresos, liquidaciones y conciliaciones.	CA	K-3/K-3-1/K-3-2/K-3-3/K-3-4	4/03/2019
	Comparaciones entre los procedimientos y ejecución.	CA	K-3/K-3-1/K-3-2/K-3-3/K-3-4/K-3-5	4/03/2019
<b>Fase III: Diagnóstico</b>				
	Elaboración de recomendaciones de auditoría.	EA	L/L-1	22/03/2019
	Diálogo con los encargados para consensuar hallazgos.	CA	L/L-1	22/03/2019
<b>Fase IV: Comunicación de resultados</b>				
	Elaboración de papeles de trabajo	EA		
	Realizar procedimientos finales de revisión	EA		
	Preparar el informe del auditor	CA	CG	25/03/2019
	Revisar el Informe final y algunos detalles	CA	CG	27/03/2019
	Entrega del informe final	CA	CG	29/03/2019

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>F</b>
Planeación de auditoría		Iniciales	Fecha
Cuestionario de control interno		Preparó: CA	15/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		Revisó: CAA	18/02/2019

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Existe un responsable de los fondos en bancos.	X			El departamento administrativo contable posee la responsabilidad de los fondos.
2	El proyecto específico, posee cuenta bancaria en dólares.	X			En dicha cuenta se reciben los desembolsos del proyecto y pagos por medio de transferencias internacionales.
3	El proyecto específico, posee cuenta bancaria en quetzales.	X			En dicha cuenta se realizan pagos en moneda local como los honorarios y gastos de oficina.
4	Ambas cuentas son exclusivas para el proyecto específico.	X			El convenio establece este aspecto, asimismo las políticas de la organización, también indican esto.
5	Se realizan pagos de ambas cuentas.	X			
6	Se realizan conciliaciones bancarias mensuales dentro de los cinco días siguientes al mes vencido.	X			
7	Existe personal específico para la elaboración de cheques.	X			La asistente contable es la encargada de la elaboración.
8	Existe supervisión en la emisión de cheques.	X			La coordinadora administrativa contable supervisa la emisión y posteriormente el Director Ejecutivo.
9	Las cuentas poseen firmas mancomunadas.	X			Se poseen tres firmas para todas las cuentas.

## *Ajú Girón y Asociados*

### **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>F</b>
		Iniciales	Fecha
Planeación de auditoría		Preparó:	CA 15/02/2019
Cuestionario de control interno		Revisó:	CAA 18/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018			

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10	Se posee un archivo para ambas cuentas.	X			Se poseen archivos separados e identificados individualmente.
11	Se ha impartido capacitaciones sobre el uso de los fondos en bancos.	X			
12	Se planifican los pagos a proveedores.		X		Los gastos de oficina se planifican en los primeros días del mes, los demás gastos se pagan según la ejecución de actividades.
13	Se mantienen constantemente los saldos actualizados de las cuentas bancarias.	X			
14	Se emiten recibos de donación por los ingresos recibidos.	X			Se emiten con el monto desembolsado y se coloca el tipo de cambio de la fecha de recepción.
15	Se reciben facturas los días establecidos.	X			
16	Se emiten cheques al portador.		X		
17	Los cheques anulados se mutilan para evitar su uso posterior.	X			
18	Al anularse un cheque, se adjunta posteriormente al cheque emitido correctamente.		X		Los cheques se archivan según número correlativo.
19	Se ha procedido a la firma de cheques en blanco.	X			En ocasiones cuando los firmantes no se encuentran en oficina por largo tiempo, se recurre a esta modalidad pero se resguardan en el archivo bajo llave.

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>F</b>
Planeación de auditoría		Iniciales	Fecha
Cuestionario de control interno		Preparó: <b>CA</b>	15/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		Revisó: <b>CAA</b>	18/02/2019








No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
20	Se emite contraseña de pago a los proveedores.		X		<b>HAO</b>
21	Se realiza el seguimiento a los cheques en circulación.		X		Se ha olvidado este procedimiento.
22	Se procede a anular los cheques con más de seis (6) meses en circulación.	X			
23	Se reciben del banco, los estados de cuenta y cheques cobrados en físico.		X		Los estados bancarios y cheques se encuentran en formato digital en la banca electrónica del banco.
24	Se resguardan las chequeras en archivos bajo llave.	X			
25	Se tienen claras las responsabilidades del área administrativa contable.		X		Falta de aplicación del perfil de puesto y manuales de procedimientos.
26	Existe vigilancia en el área.	X			Servicio de seguridad y
27	A falta de auditoría interna, existe un responsable que cumple con el rol de supervisión y vigilancia?	X			Director Ejecutivo
28	Se utiliza medios electrónicos para el registro y control en bancos.	X			Sistema contable y auxiliares en Excel.

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>G</b>
Planeación de auditoría	Iniciales	Fecha
Marcas de auditoría	Preparó: <b>LL</b>	18/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	19/02/2019

### Marcas de auditoría

<b>C</b>	Confirmado
	Confrontado con documento original
<b>T</b>	Tomado/cotejado contra manuales
	Va al papel de trabajo No.
	Viene del papel de trabajo No.
<b><u>V</u></b>	Proceso evaluado
<b><u>R</u></b>	Documento revisado
	Control verificado
	Política confirmada
	Cotejado contra estado de cuenta bancario
	Documento físico verificado
<b><u>P</u></b>	Proceso inspeccionado
<b><u>HAO</u></b>	Hallazgo de auditoría operacional
✓	Confirmación recibida
X	Confirmación pendiente
<b>CG</b>	Carta a la Gerencia
<b>EA</b>	Equipo de Auditoría



# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>H</b>
Planeación de auditoría	Iniciales	Fecha
Muestreo de auditoría	Preparó: CA	20/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: CAA	21/02/2019

### Fórmula para poblaciones finitas

$$n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$$

Z= Valor de la distribución normal estándar de acuerdo al nivel de confianza

E= Error tolerable

N= Tamaño de la población

P= Proporción estimada

Q= 1-P

### Formula

### Comentarios

Total de la población (N)

85

Se enlistaron los documentos generados durante el año para el pago de proveedores, honorarios, comisiones bancarias y otros gastos del proyecto.

Nivel de confianza o seguridad

95%

A menor nivel de confianza, menor tamaño muestral.

Error muestral (E)

5%

Si se elige 1% de error, la muestra será más grande, si escoge 10% la muestra será más pequeña pero se asume un mayor riesgo de auditoría. Se sugiere utilizar 5%.

Proporción de éxito (valor aproximado del parámetro a medir)

15%

El % de elementos de la población que se estiman no cumplen con los atributos que se están evaluando.

TAMAÑO MUESTRAL (n)

59

### Muestreo Estratificado

Coficiente= muestra/población

**0.69992**

No.	Estratos	Cantid	Coficiente	Total
1	Ingresos	15	0.69992	10
2	Pagos	37	0.69992	26
3	Viáticos/liquidaciones	33	0.69992	23
	<b>Total</b>	<b>85</b>		<b>59</b>

## *Ajú Girón y Asociados*

### AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>H</b>
Planeación de auditoría	Iniciales	Fecha
Muestreo de auditoría	Preparó: <b>CA</b>	20/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CAA</b>	21/02/2019

**Conciliaciones bancarias:** se cuenta con 24 conciliaciones para 2018 (12 para la cuenta en dólares y 12 para la cuenta en quetzales), para las cuales se aplica el mismo coeficiente.

No.	Estratos	Cantid	Coeficiente	Total
1	Conciliaciones cta. dólares	12	0.69992	8.3990
2	Conciliaciones cta. quetzales	12	0.69992	8.3990
	<b>Total</b>	<b>24</b>		<b>16.80</b>

**ANEXO 5**  
**FASE I: FAMILIARIZACIÓN**

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>J</b>
Fase I: familiarización	Iniciales	Fecha
Programa específico de la fase I	Preparó: CA	22/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: CAA	23/02/2019

<b>Procedimientos básicos</b>			
<b>No.</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. por</b>
1	Preparación del calendario de entrevistas al Director Ejecutivo y al personal operativo directo en las operaciones bancarias del proyecto y almacenamiento de información, con la finalidad de explicar los objetivos de la auditoría, mecanismo de solicitud de información identificada para la auditoría e información adicional.	J-2	CA
2	Recopilación escrita sobre: a) antecedentes de la organización, b) marco legal, c) organización en general d) organización del Departamento Administrativo Contable, e) operaciones del proyecto, f) políticas y controles, g) información adicional.	J-1	CA
3	Obtención de información verbal que complemente la información escrita por medio de entrevistas al personal afín al proyecto.	J-2	CA
4	Visita a las instalaciones de la organización para conocer la ubicación de oficinas, de departamento específico y personal directo. Presentación formal con el personal y explicar los objetivos de la auditoría.	J-2	CA
5	Ordenamiento y clasificación de la información obtenida del procedimiento número 2 del presente programa, con la referencia de los documentos obtenidos y la elaboración de las cédulas de auditoría.	J-1	CA

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>J-1</b>
Fase I: familiarización		Iniciales	Fecha
Cédula sumaria de recopilación de información		Preparó: LL	22/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		Revisó: CA	25/02/2019

No.	Descripción	Ref. PT	Horas
1	Generalidades de la organización	PLANEACIÓN 2-2	3
2	Órganos directivos <input checked="" type="checkbox"/>	PLANEACIÓN 2-2	1
3	Misión y visión de la organización <input checked="" type="checkbox"/>	PLANEACIÓN 2-2	1
4	Ubicación de la organización	PLANEACIÓN 2-2	1
5	Marco organizativo <input checked="" type="checkbox"/>	B	4
6	Conocimiento de manuales <input checked="" type="checkbox"/>	B/B-1	8
7	Estructura organizacional <input checked="" type="checkbox"/>	B-1	1
8	Políticas aplicables <input checked="" type="checkbox"/>	B-2	7
9	Convenio de donación <input checked="" type="checkbox"/>	B-3	5
10	Calendario de entrevistas	J-2	4
<b>Total tiempo</b>			<b>35</b>

### Observaciones

La recopilación de información se detalla en las papeles de trabajo enlistados, ya que al obtener un entendimiento inicial de la organización, se realizó la recopilación documental.

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>J-2</b>
Fase I: familiarización	Iniciales	Fecha
Cronograma de entrevistas	Preparó: <b>LL</b>	25/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	28/02/2019

No.	Entrevistas a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Referencia
1	A Director Ejecutivo	4/02/2018	4/02/2019	J-2-1
2	A Coordinador Administrativo Contable	4/02/2018	4/02/2019	J-2-2
3	A Asistente Administrativo	5/02/2018	5/02/2019	J-2-3
4	A Asistente Contable	5/02/2018	5/02/2019	J-2-4

No.	Visitas a realizar	Fecha programada	Fecha de realización
1	Primera visita: socializar y explicar el objetivo de la auditoría, identificar y solicitar información adicional para la planeación adecuada de la auditoría.	3/02/2019	4/02/2019
2	Segunda visita: Aplicación de cuestionarios referentes a la auditoría.	6/02/2019	27/02/2019
3	Tercera visita: Realización del trabajo de auditoría.	13/02/2019	1/03/2019
4	Cuarta visita: Realización del trabajo final de auditoría.	27/02/2019	19/03/2019
5	Quinta visita: Discusión del informe final para la presentación posterior.	7/03/2019	27/03/2019

### Observaciones

Se cuenta con el Visto Bueno de la dirección ejecutiva para llevar a cabo las entrevistas y visitas, según el detalle del presente cronograma.

# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>J-2-1</b>
Fase I: familiarización	Iniciales	Fecha
Entrevistas	Preparó: LL	26/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: CA	27/02/2019

**Entrevista a:** Ramiro Batzin  
**Puesto:** Director Ejecutivo

### Objetivo general del puesto

Velar por la planificación, ejecución y evaluación de las diferentes actividades críticas de la Asociación para cumplir con los objetivos de la misma. Velar por el cumplimiento de las metas del personal técnico y operativo de la Asociación, realizar las acciones de gestión e incidencia ante otras organizaciones indígenas, de sociedad civil, Estados y Organismos Internacionales.

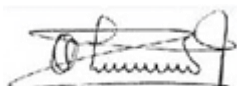
### Principales funciones

Coordinar al personal técnico y administrativo.  
 Elaborar, revisar y ejecutar los planes operativos.  
 Revisar y aprobar los informes técnicos y contables realizados por la Asociación.  
 Velar por la gestión de los recursos de la Asociación para el uso óptimo  
 Asistir a eventos nacionales e internacionales en representación de la Asociación.  
 Verificar, revisar y validar los informes técnicos y contables realizados por la Asociación.  
 Supervisar y velar por el cumplimiento de los procesos establecidos en la Asociación.  
 Informada a la Junta Directiva de las actividades realizadas por la Asociación.  
 Encargado de las relaciones con cooperaciones y gestión de recaudación de fondos.  
 Actuar por la Asociación en ausencia del Presidente y Representante Legal, según nombramiento.

### Indicadores de gestión del puesto **T**

Cumplimiento de los planes institucionales.  
 Resultado satisfactorio en auditorías internas y externas.  
 Gestión de fondos nacionales e internacionales.  
 Presupuesto anual en crecimiento.  
 Cooperantes con más de 3 años de relación satisfactoria.

### Firma del entrevistado



### Observaciones

El entrevistado conoce sus funciones y las cumple en la práctica laboral.

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>J-2-2</b>
Fase I: familiarización	Iniciales	Fecha
Entrevistas	Preparó: LL	26/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: CA	27/02/2019

**Entrevista a:** Alejandra Martínez

**Puesto:** Coordinador Administrativo Contable

### Objetivo general del puesto

Coordinar, supervisar y optimizar los aspectos administrativos y contables de la Asociación, velando por el cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos, para lograr la efectiva y eficiente ejecución de los recursos así como el registro de las actividades financieras.

### Principales funciones

Velar por la adecuada ejecución contable.

Asegurar la calidad y entendimiento de la información contable, de procesos y ejecución.

Supervisar el proceso de compras.

Supervisar la administración y control de los activos.

Gestionar el proceso de contratación, inducción y capacitación del personal.

Velar por el cumplimiento en las fechas para el pago de sueldos y honorarios.

Elaboración y presentación de estados contables para la preparación de informes.

Elaborar los finiquitos laborales.

Presentar las declaraciones y otros compromisos con SAT.

Presentar el cierre contable, cuentas anuales y consolidación de balances.

Evaluar y controlar las distorsiones que puedan producirse en el proceso contable.

Velar por el cumplimiento de los hallazgos de auditorías externas.

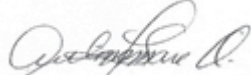
### Indicadores de Gestión del Puesto **T**

Puntualidad en el pago de sueldos.

Ejecución y control de presupuesto.

Cumplimiento solvente de auditorías.

### Firma del entrevistado



### Observaciones

A pesar de contar con un descriptor de puesto, la entrevistada desconoce algunas de sus funciones, aunque en la práctica diaria cumple con las que son de su conocimiento. **HAO**



# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>J-2-3</b>
	Iniciales	Fecha
Fase I: familiarización	Preparó:	LL 27/02/2019
Entrevistas	Revisó:	CA 28/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		

**Entrevista a:** Steevens Vásquez  
**Puesto** Asistente Administrativo

### Objetivo general del puesto

Asistir a la coordinación administrativa contable en las tareas administrativas que sean necesarias para agilizar los procesos dentro de la Asociación.

### Principales funciones



Realizar cotizaciones de materiales o servicios para cada proyecto.  
 Controlar y actualizar la base de datos de proveedores.  
 Realizar compras de insumos de oficina.  
 Elaborar las conciliaciones bancarias de los distintos proyectos.  
 Coordinar la evaluación de proveedores.  
 Elaborar contratos para consultores y personal de la Asociación.

### Indicadores de Gestión del Puesto

**T**

Productos, bienes y servicios adquiridos oportunamente.  
 Cumplimiento de las actividades administrativas asignadas.

### Firma del entrevistado



### Observaciones

**HAO**

A pesar de contar con un descriptor de puesto, el entrevistado desconoce algunas de sus funciones, aunque en la práctica diaria cumple con las que son de su conocimiento.

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>J-2-4</b>
	Iniciales	Fecha
Fase I: familiarización	Preparó:	LL 27/02/2019
Entrevistas	Revisó:	CA 28/02/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		

**Entrevista a:** Maribel Villagrán  
**Puesto** Asistente contable

### Objetivo general del puesto

Apoyar a la Coordinación Administrativa Contable a mantener al día todas las actividades que se planifiquen, mediante el control de los recursos financieros de acuerdo con los presupuestos aprobados.

### Principales funciones

Emitir los cheques para realizar los pagos necesarios.  
 Elaborar las liquidaciones de gastos de los distintos proyectos.  
 Elaborar libros de compras y ventas.  
 Planificar pagos a proveedores.  
 Mantener orden en toda la documentación contable y administrativa.  
 Revisar la ejecución financiera de proyectos específicos.  
 Apoyar en actividades asignadas por la Coordinación Administrativa Contable.  
 Actualizar el módulo de bancos y mantener saldos actualizados.

### Indicadores de Gestión del Puesto **T**

Porcentaje de exactitud en datos generados.  
 Puntualidad en la entrega de documentos solicitados.

### Firma del entrevistado



### Observaciones **HAO**

A pesar de contar con un descriptor de puesto, el entrevistado desconoce algunas de sus funciones, aunque en la práctica diaria cumple con las que son de su conocimiento.

**ANEXO 6**  
**FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K</b>
Fase II: investigación y análisis	Iniciales	Fecha
Programa específico de la fase II	Preparó: <b>SR</b>	1/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	19/03/2019

### Objetivo de la fase

Que el equipo responsable de la auditoría comprenda el marco organizacional, objetivos, operaciones de importancia; asimismo perciba claramente los procedimientos, ingresos, egresos y otros aspectos de importancia. Esta fase se basa en los resultados de la Fase I: Familiarización.

### Procedimientos básicos

No	Procedimiento	Ref. P/T	Ejec. por
1	Análisis de la información sobre los antecedentes de la organización y marco organizativo, para determinar las razones de creación y si los objetivos inicialmente establecidos, se han modificado desde la creación hasta la fecha de inicio de la auditoría.	K-1	SR
2	Análisis de la organización interna del departamento, distribución del personal, observación del cumplimiento de funciones y procedimiento asociados a bancos, observación del flujo del proceso e identificar áreas débiles cotejado con los manuales y políticas establecidas.	K-2	SR
3	Recopilación de información para determinar el cumplimiento de manuales y políticas de las áreas de recepción de ingresos, los pagos, liquidaciones de gastos y conciliaciones bancarias.	K-3	SR
4	Análisis específico del proceso de recepción de ingresos, registros pertinentes, ingreso a contabilidad, respaldo y resguardo de la documentación afín.	K-3-1	SR
5	Análisis específico del proceso de gastos y pagos correspondientes, registros pertinentes, ingreso a contabilidad, respaldo y resguardo de la documentación afín.	K-3-2	SR
6	Análisis específico del proceso de liquidación de gastos de movilización y pagos respectivos, registros pertinentes, ingreso a contabilidad, respaldo y resguardo de la documentación afín.	K-3-3	SR

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K</b>
Fase II: investigación y análisis	Iniciales	Fecha
Programa específico de la fase II	Preparó: <b>SR</b>	1/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	19/03/2019

<b>Procedimientos básicos</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. por</b>
7	Análisis específico del proceso de elaboración de conciliaciones bancarias, documentación de respaldo, proceso de autorización y resguardo de la documentación afín.	K-3-4	SR
8	Identificación de áreas críticas y evidenciar los hallazgos en bancos.	K-4	SR

# *Ajú Girón y Asociados*

## **AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>K-1</b>
		Iniciales	Fecha
Fase II: investigación y análisis			
Análisis de información sobre antecedentes	Preparó:	SR	2/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó:	CA	3/03/2019

Balam existe desde 1990 pero se establece legalmente el 4 de noviembre del año 2004, en el Libro No. 9 de Personas jurídicas de Chimaltenango y escritura pública No. 217.

Es una organización indígena de carácter técnico, sustentada en principios y valores de la cosmovisión maya, conformada por representantes comunitarios, líderes, dirigentes y profesionales indígenas.

Su visión consiste en ser una organización indígena reconocida por sus aportes al desarrollo integral, observancia y cumplimiento de los derechos indígenas.

Cuya misión es promover y fortalecer el üt z k'aslemal como modelo de vida indígena.

El objetivo de fundación fue el impulsar el desarrollo de los pueblos indígenas, promoviendo el respeto, reconocimiento y promoción del uso, manejo y conservación de los recursos naturales, en el marco de los derechos colectivos, cultura, valores de la identidad y pensamiento cosmogónico.

Actualmente ejecuta varios proyectos en beneficio de los pueblos indígenas en búsqueda de su desarrollo, conservación uso y manejo de recursos naturales con la observancia de respeto de los derechos indígenas.

En la actualidad posee ocho convenios de trabajo y se encuentra en negociaciones con otras organizaciones para concretar nuevos acuerdos de cooperación y cuenta con la capacidad para la ejecución de proyectos, la administración de fondos de entidades nacionales como internacionales y trabajo con redes de organizaciones afines.

### **Conclusiones**

La organización continúa desarrollando las funciones y objetivos para la cual se fundó, cuyo trabajo se encuentra alineado a la búsqueda del desarrollo de los pueblos indígenas, conservación de recursos naturales y observancia de los derechos colectivos.

# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K-2</b>
Fase II: investigación y análisis	Iniciales	Fecha
Organización interna del departamento específico	Preparó: <b>SR</b>	2/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	4/03/2019

### Organización

Según el organigrama establecido por la organización, el Departamento Administrativo Contable está integrado por los siguientes cargos:



Derivado de las entrevistas realizadas al personal de la organización, se estableció el procedimiento en la práctica diaria que se sigue para las transacciones relacionadas a bancos:

No.	Actividad	
1	Los desembolsos del donante (ingresos) se reciben en una cuenta en dólares específica para el proyecto.	<u>V</u>
2	Se procede al registro en el sistema contable y la emisión del recibo correspondiente en la moneda de desembolso, con los datos del donante, descripción, firma y sello del Representante Legal.	<u>V</u>
3	Se adjunta al recibo: las notas de crédito generadas por el banco, la notificación del donante del desembolso realizado y el registro contable.	<u>V</u>
4	Para los pagos la asistente contable recibe la factura correspondiente y la solicitud de cheque, que contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de solicitud</li> <li>- Nombre del solicitante</li> <li>- Nombre del proyecto</li> <li>- Nombre del beneficiario del cheque/transferencia</li> <li>- Monto a pagar en letras, números y moneda</li> <li>- Descripción y detalle del pago</li> <li>- Desglose de las facturas a pagar y ubicación en los rubros</li> </ul>	<u>R</u>

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>K-2</b>
Fase II: investigación y análisis		Iniciales	Fecha
Organización interna del departamento específico	Preparó:	<b>SR</b>	2/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó:	<b>CA</b>	4/03/2019
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma del solicitante y de autorización de coordinación de proyecto, director de ejes programáticos y en última instancia del Director Ejecutivo.</li> <li>Para el pago de bienes y servicios mayores a 2,000.00 USD, además se debe adjuntar:</li> <li>- Solicitud de compra</li> <li>- Cotizaciones de bienes y servicios</li> <li>- Matriz de evaluación de cotizaciones</li> <li>- Orden de compra</li> </ul>	<u><b>R</b></u>	
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el pago de consultores nacionales y extranjeros:</li> <li>- Dictamen de aprobación de productos firmado</li> <li>- Retención de Impuesto sobre la Renta, si aplica</li> </ul>	<u><b>R</b></u>	
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el pago de personal en planilla</li> <li>- Recibo de cálculo y pago de sueldo mensual, firmado de elaborado y recibido por el colaborador.</li> <li>- Retención de Impuesto sobre la Renta</li> </ul>	<u><b>R</b></u>	
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el pago de consultores en oficina</li> <li>- Informe mensual de actividades firmado por el consultor y coordinador superior.</li> </ul>	<u><b>R</b></u>	
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el pago de liquidaciones de gastos de movilización:</li> <li>- Liquidación de facturas con fecha, número de factura, proveedor, descripción de actividades y montos.</li> <li>- Facturas físicas con datos completos de facturación.</li> </ul>	<u><b>R</b></u>	
10	Se procede a las firmas de elaborado, revisado y autorizado previo a la firma de cheques, dichas firmas se obtienen los días miércoles y viernes.	<u><b>V</b></u>	
11	La asistente contable procede al pago los días miércoles, viernes y lunes.	<u><b>V</b></u>	
12	Posterior a la entrega de cheque, se procede al archivo físico correspondiente.	<u><b>V</b></u>	
13	A los cinco días posterior al finalizar el mes calendario, se procede a la elaboración de conciliaciones bancarias, la asistente contable registra los intereses bancarios y el débito de Impuesto sobre la Renta, genera el libro mensual de bancos y el estado de cuenta bancario.	<u><b>R</b></u>	
14	El asistente administrativo elabora las conciliaciones bancarias y agrega el listado de documentos en circulación.	<u><b>R</b></u>	
15	Se procede a las firmas de elaborado, revisado y autorizado.	<u><b>R</b></u>	







# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K-2</b>
	Iniciales	Fecha
Fase II: investigación y análisis		
Organización interna del departamento específico	Preparó: <b>SR</b>	2/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	4/03/2019

### Observaciones

- 1 Se observó que los dictámenes de aprobación son firmados por el coordinador del proyecto pero en el caso del dictamen de aprobación final de consultoría debe ser firmado por el Director Ejecutivo o Director de Ejes Programático. **HAO**  **K-4**
- 2 Se observó que los cheques son desprendidos de la chequera y colocados en las hojas que servirán para generar los vouchers correspondientes; pero se resguardan en un archivo bajo llave. **HAO**  **K-4**
- 3 Se observó la existencia de cheques en blanco firmados en los vouchers, la administración indicó que los firmantes viajan al exterior por lo que solicitan las firmas para evitar el atraso en pagos. **HAO**  **K-4**
- 4 Aunque el manual de procesos indica que debe realizarse un seguimiento para el cobro de los cheques en circulación, en la práctica diaria se incumple con dicha política. **HAO**  **K-4**

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K-3</b>
	Iniciales	Fecha
Fase II: investigación y análisis	Preparó: <b>SR</b>	4/03/2019
Recopilación de información	Revisó: <b>CA</b>	15/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		







Para la realización del examen a bancos, se solicitó información específica relacionada a las actividades afines. Dicho detalle se describe a continuación:

### Actividades del rubro de bancos

Se observó y revisó las actividades y documentación archivada, incluyendo lo siguiente:

Proceso de recepción de ingresos	<b>K-3-1</b>
Proceso de registros de pagos	<b>K-3-2</b>
Proceso de registros de liquidaciones	<b>K-3-3</b>
Proceso de conciliaciones bancarias	<b>K-3-4</b>
Cuestionarios de evaluación de control interno	<b>F</b>
Evaluación de áreas críticas y hallazgos de bancos	<b>K-3-4</b>

### Conclusiones

- 1 Los productos (documentos) generados por los consultores no se archivan dentro de la documentación contable, aunque las políticas indican que se debe adjuntar al pago correspondiente.  **K-3-2**
- 2 Las facturas de consultores extranjeros se localizan en copias, las políticas de la organización indican que deben adjuntarse y archivarse los documentos originales.  **K-3-2**
- 3 La aprobación de productos finales, cuentan con firmas de la coordinación del proyecto, aunque las políticas indican que deben ser firmadas por el Director Ejecutivo.  **K-3-2**
- 4 Los productos físicos (impresiones por ejemplo) se reciben satisfactoriamente en las oficinas pero no se elaboran actas de recepción con descripción de los documentos recibidos.  **K-3-2**
- 5 Existen gastos pagados por el Departamento Administrativo Contable que no poseen solicitud de viáticos y el plan de visita aprobado  **K-3-3**
- 6 No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes, tampoco se cuenta con un archivo digital mensual.  **K-3-4**

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>K-3-1</b>
Fase II: investigación y análisis		Iniciales	Fecha
Proceso de recepción de ingresos		Preparó: <b>SR</b>	5/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		Revisó: <b>CA</b>	7/03/2019

Del muestreo de auditoría realizado, se determinó una muestra de 10 documentos:

No.	Estratos	Cantidad	Coefi.	Total
1	Ingresos	15	0.69992	10
<b>Total</b>		<b>15</b>		<b>10</b>

No. de recibo	Nombre del donante	Descripción	Monto GTQ	Fecha	Atributos					Obs.
					1	2	3	4	5	
157	International Bank for Reconstruction and Development	Sexto desembolso del TF0A2446	39,097.00	18/01/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
158	International Bank for Reconstruction and Development	Séptimo desembolso del TF0A2446	26,370.00	7/02/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
159	International Bank for Reconstruction and Development	Octavo desembolso del TF0A2446	23,404.00	13/02/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
164	International Bank for Reconstruction and Development	Onceavo desembolso del TF0A2446	32,633.00	27/02/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
165	International Bank for Reconstruction and Development	Doceavo desembolso del TF0A2446	22,902.00	5/03/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
174	International Bank for Reconstruction and Development	Quinceavo desembolso del TF0A2446	25,440.00	10/04/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
175	International Bank for Reconstruction and Development	Dieciseisavo desembolso del TF0A2446	30,578.00	17/04/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
178	International Bank for Reconstruction and Development	Diecisieteavo desembolso del TF0A2446	31,187.00	15/05/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K-3-1</b>
Fase II: investigación y análisis	Iniciales	Fecha
Proceso de recepción de ingresos	Preparó: <b>SR</b>	5/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	7/03/2019

Del muestreo de auditoría realizado, se determinó una muestra de 10 documentos:

No.	Estratos	Cantidad	Coefi.	Total
1	Ingresos	15	0.69992	10
<b>Total</b>		<b>15</b>		<b>10</b>

No. de recibo	Nombre del donante	Descripción	Monto GTQ	Fecha	Atributos					Obs.
					1	2	3	4	5	
183	International Bank for Reconstruction and Development	Diecinueveavo desembolso del TF0A2446	24,160.00	1/06/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
190	International Bank for Reconstruction and Development	Veinteavo desembolso del TF0A2446	21,923.00	3/08/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>
212	International Bank for Reconstruction and Development	Veintiunavo desembolso del TF0A2446	28,663.00	30/10/2018	P	P	P	P	P	Se encuentra archivado en el leitz de Donaciones. <b>R</b>

### Atributos

- 1 Generado en la fecha correspondiente
- 2 Descripción y nombre del donante
- 3 Indica tipo de cambio utilizado
- 4 Documentación completa
- 5 Archivado correlativamente

### Cumplimiento

- X = No cumple con el atributo  
 P = Si cumple con el atributo  
 N/A = No aplica con el atributo  
 PC = Parcialmente cumplido

### Observaciones

En la muestra obtenida se cumplen con lo indicado en el Manual de procesos consolidados, asimismo cuenta con la documentación de soporte que permita confirmar los fondos recibidos.





# Aju Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de pagos

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

<b>P/T</b>		<b>K-3-2</b>
Iniciales		Fecha
Preparó:	<b>SR</b>	7/03/2019
Revisó:	<b>CA</b>	9/03/2019

No.	Nombre del proveedor	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de la factura	Fecha de pago	Monto pagado al proveedor	Atributos												Observaciones				
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
ND 81959265	Rubén Darío Valverde	Primer pago del 50% de honorarios	USD	7951	16/03/18	2,000.00	N/A	N/A	N/A	N/A	X	N/A	N/A	P	P	PC	P	P					En el caso del señor Valverde por encontrarse en el exterior, no ha sido posible obtener la factura en original, se cuenta con una copia de la misma.
ND 81963454	Universidad Andina Simón Bolívar	Hospedaje	USD	001-011-000004105	28/03/18	5,390.00	P	P	P	P	N/A	N/A	P	P	N/A	N/A	N/A						
ND 6345379	Lax Travel	Boletos aéreos	USD	134 5958794249, 134595, 134 5958794251, 134594, 134 5958794253, 134593, 134 5958794278	02/04/18	12,042.42	P	P	P	P	P	P	P	P	N/A	N/A	N/A						
ND 6633952	National Travel	Boletos aéreos	USD	6633952	11/04/18	18,076.00	P	P	P	P	P	P	P	P	N/A	N/A	N/A						
CH 82	Expedia	Boletos aéreos	USD	734653913 8663, 734664590 5358, 734621985 4099, 734623779 9963, 734619576 1726	24/04/18	2,493.19	P	X	X	P	P	P	P	P	N/A	N/A	N/A						En este caso, el proveedor Expedia ofrece precios bajos en comparación con las agencias de viaje; en casos determinados las agencias ya no proveen de cotizaciones debido a que los boletos se compran con un solo proveedor de cotizaciones.



# *Ajú Girón y Asociados*

**AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de pagos

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

	<b>P/T</b>
Preparó:	Iniciales <b>SR</b>
Revisó:	<b>CA</b>
	<b>K-3-2</b> Fecha 7/03/2019 9/03/2019

No.	Nombre del proveedor	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de la factura	Fecha de pago	Monto pagado al proveedor	Atributos												Observaciones
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ND 3631605	Manuel Cervantes y Asociados	Primer pago auditoría	USD		17/10/18	2,565.00	N/A	N/A	N/A	N/A	P	P	P	P	P	N/A			
CH 86	Printer	Suministros de oficina	GTQ	27902	09/01/18	4,045.41	N/A	N/A	N/A	N/A	P	N/A	N/A	N/A	N/A			Este pago corresponde a un gasto fijo de oficina, por lo que no se considera la solicitud de compra, ni cotizaciones por ser un proveedor específico.	
CH 89	Comunicaciones Celulares, S.A.	Líneas telefónicas	GTQ	28893348, 28890598, 28904872, 28893443, 28890567	18/01/18	1,863.95	N/A	N/A	N/A	N/A	P	N/A	N/A	N/A	N/A			Este pago corresponde a un gasto fijo de oficina, por lo que no se considera la solicitud de compra, ni cotizaciones por ser un proveedor específico.	
ND 1429514	Estela Sajché López	Alquiler de oficinas	GTQ	B 82	23/01/18	10,108.00	N/A	N/A	N/A	N/A	P	N/A	N/A	N/A	N/A			Este pago corresponde a un gasto fijo de oficina amparado con contrato, por lo que no se considera la solicitud de compra, ni cotizaciones por ser un proveedor específico.	



# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de pagos

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

**P/T**

**K-3-2**

Iniciales

Fecha

Preparó: **SR**

7/03/2019

Revisó: **CA**

9/03/2019

No.	Nombre del proveedor	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de la factura	Fecha de pago	Monto pagado al proveedor	Atributos												Observaciones						
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
ND 1433189	Gabriel Steevens Díaz Vásquez	Honorarios/ Enero 2018	GTQ	31	29/01/18	5,374.50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	La administración considera que por ser un pago mensual bajo contrato y con informes mensuales no se adjunta solicitud de cheque.
CH 92	Yeshing Juliana Upún	Honorarios/ Enero 2018	GTQ	67	30/01/18	10,527.48	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	La administración considera que por ser un pago mensual bajo contrato y con informes mensuales no se adjunta solicitud de cheque.
CH 101	Mayagráfica	Impresiones	GTQ	274	15/02/18	86,400.00	P	P	P	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	La orden de compra fue firmada por la coordinación del proyecto y no por el Director Ejecutivo. El producto impreso se recibió satisfactoriamente en las oficinas pero no se adjunta documento de soporte en el expediente de pago.





# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de pagos

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

**P/T**

Iniciales

**K-3-2**

Fecha

Preparó: **SR**

7/03/2019

Revisó: **CA**

9/03/2019

No.	Nombre del proveedor	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de la factura	Fecha de pago	Monto pagado al proveedor	Atributos												Observaciones
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CH 141	Proyecto Educativo Productivo	Hospedaje, Alimentación y Salón de eventos	GTQ	LOC 7889	08/05/18	5,550.75	P	X	P	N/A	N/A	P	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	La organización ha trabajado con anterioridad con el proveedor, cuyos productos han sido satisfactorios, por lo que se procedió directamente en esta oportunidad asimismo, el monto cancelado no alcanza el límite para solicitud de cotizaciones.
CH 144	Jessica Paola Corado Villanueva	Mantenimiento o sistema contable	GTQ	E 608	10/05/18	4,000.00	P	PC	N/A	N/A	P	N/A	N/A	P	N/A	N/A	N/A	N/A	Las actualizaciones del sistema contable se realizan con el proveedor del sistema por lo que no puede proceder con cotizaciones de terceros.
CH 153	Jouseph Raphael Chirix Bal	25% de la consultoría	GTQ	76	21/06/18	27,525.00	N/A	N/A	N/A	N/A	P	N/A	N/A	P	PC	N/A	N/A	N/A	El producto del consultor no se archiva dentro de la documentación contable, únicamente con la Coordinación del proyecto.



# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de pagos

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

P/T		K-3-2
Iniciales		Fecha
Preparó:	SR	7/03/2019
Revisó:	CA	9/03/2019

No.	Nombre del proveedor	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de la factura	Fecha de pago	Monto pagado al proveedor	Atributos												Observaciones
							R												
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CH 163	Mayagráfica	Impresiones	GTQ	283	07/08/18	145,000.00	P	P	P	P	N/A	N/A	P	P	C	N/A	N/A	La orden de compra fue firmada por la Coordinación del proyecto y no por el Director Ejecutivo. El producto generado se recibió satisfactoriamente en las oficinas pero no se adjunta documento de soporte en el expediente de pago.	
CH 167	María Adelina Carney Hernández	Servicio de Conserjería	GTQ	56	30/08/18	1,200.00	N/A	N/A	N/A	N/A	P	N/A	N/A	X	P	N/A	N/A	Este pago corresponde a un gasto fijo de oficina, por lo que no se considera la solicitud de cheque.	

**HAO K-3**

## *Ajú Girón y Asociados*

### AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

#### Balam, ONG

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de pagos

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

	P/T	K-3-2
	Iniciales	Fecha
Preparó:	SR	7/03/2019
Revisó:	CA	9/03/2019

#### Atributos

- 1 Solicitud de compra
- 2 Cotizaciones > US\$2,000.00
- 3 Matriz de evaluación
- 4 Orden de compra
- 5 Facturas originales
- 6 Copia de pasaporte del participante
- 7 Copia de boletos aéreos / Pase de abordar
- 8 Solicitud de emisión de cheque
- 9 Cheque voucher / debito bancario
- 10 Producto
- 11 Dictamen de aprobación del producto
- 12 Constancia de retención si aplica

#### Cumplimiento

- X = No cumple con el atributo
- P = Si cumple con el atributo
- N/A = No aplica con el atributo
- PC = Parcialmente cumplido

#### Observaciones

Los hallazgos de auditoría, se desglosan en la cédula de Recopilación de información.

# Ajú Girón y Asociados

**AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS**

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de liquidaciones

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

	<b>P/T</b>
	Iniciales
Preparó:	<b>SR</b>
Revisó:	<b>CA</b>
	Fecha
	11/03/2019
	13/03/2019

Del muestreo de auditoría realizado, se determinó una muestra de 23 documentos:

No.	Estratos	Cantidad	Coefi.	Total
3	Viáticos/liquidaciones	33	0.69992	23
<b>Total</b>		<b>33</b>		<b>23</b>



No.	Nombre del beneficiario	Cheque/transferencia	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de facturas	Fecha de pago	Monto pagado al beneficiario	Atributos								Observaciones		
								1	2	3	4	5	6	7	8			
CH 79	Francisco Batzín		Viáticos	USD	1662	15/03/18	550.00	X	X	P	N/A	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación de la solicitud de viáticos y el plan de visita aprobado debido a la participación en una actividad específica.	<b>HAO K-3</b>
CH 80	Juliana Yos		Viáticos	USD	1671	15/03/18	460.00	X	X	P	N/A	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación de la solicitud de viáticos y el plan de visita aprobado debido a la participación en una actividad específica.	<b>HAO K-3</b>
CH 77	Steevens Díaz		Viáticos	USD	SP68-01 936609, 22346, 142456, 31547, 1592	15/03/18	598.00	P	PC	P	P	P	P	P	P	P	No se solicitó plan de visita, debido a que fue una invitación a participar en una actividad específica del donante.	<b>HAO K-3</b>
CH 78	Alejandra Martínez		Viáticos	USD	SP68-01 936610, 31467, 1544, 1, 142457, 31548	15/03/18	686.00	P	PC	P	P	P	P	P	P	P	No se solicitó plan de visita, debido a que fue una invitación a participar en una actividad específica del donante.	<b>HAO K-3</b>

# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de liquidaciones

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

<b>P/T</b>	<b>K-3-3</b>
Iniciales	Fecha
Preparó: <b>SR</b>	11/03/2019
Revisó: <b>CA</b>	13/03/2019

No.	Nombre del beneficiario Cheque/transfere rencia	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de facturas	Fecha de pago	Monto pagado al beneficiario	Atributos								Observaciones	
							1	2	3	4	5	6	7	8		
CH 86	Steevens Díaz	Viáticos	USD	Planilla de viáticos, A-2 122925, A-1 295838; FACE-63- FE130-001- 1800001011 54, A-2 122952, 292515, F1 94492	02/05/18	2,134.00	X	N/A	N/A	P	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación de la solicitud de viáticos.
CH 87	Juliana Yos	Viáticos	USD	A 156, 5325, 37032, 101993, 1671359911 60, 7344450595 444	08/05/18	1,910.00	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se participó en una actividad específica.
CH 91	Francisco Batzín	Viáticos	USD	62299, 11336, 5496	14/06/18	108.25	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se participó en una actividad específica.

# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de liquidaciones

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

<b>P/T</b>	<b>K-3-3</b>
Iniciales	Fecha
Preparó: <b>SR</b>	11/03/2019
Revisó: <b>CA</b>	13/03/2019

No.	Nombre del beneficiario Cheque/transfere rencia	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de facturas	Fecha de pago	Monto pagado al beneficiario	Atributos								Observaciones		
							1	2	3	4	5	6	7	8			
ND 1418387	Juliana Yos	Viáticos	GTQ	VP 195453, VP 196917, B 3422033, VP 197893, FACE-63-	16/01/18	935.00	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.  <b>HAO K-3</b>
CH 104	Steevens Díaz	Viáticos	GTQ	B 3461886, B 3455351, PE03-1 117532	22/02/18	225.00	N/A	N/A	N/A	N/A	P	P	P	P	P	P	No se presenta la solicitud de viáticos, plan de visita e informe, debido a que son actividades administrativas.  <b>HAO K-3</b>
CH 105	Alejandra Martínez	Viáticos	GTQ	FACE-63- E636-002- 180000006 37, FACE- 63-E636- 002- 180000002	22/02/18	335.50	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.  <b>HAO K-3</b>
CH 131	Juliana Yos	Viáticos	GTQ	PP 3737, VP 11837, VP 14417, GS2 11836	12/04/18	820.00	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.  <b>HAO K-3</b>



# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de liquidaciones

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

<b>P/T</b>	<b>K-3-3</b>
Iniciales	Fecha
Preparó: <b>SR</b>	11/03/2019
Revisó: <b>CA</b>	13/03/2019

No.	Nombre del beneficiario	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de facturas	Fecha de pago	Monto pagado al beneficiario	Atributos								Observaciones	
							1	2	3	4	5	6	7	8		
CH 132	Alejandra Martínez	Viáticos	GTQ	A 20826, I 16557, B11 285333, 12G 38984	12/04/18	144.50	N/A	N/A	N/A	N/A	P	P	P	P	P	No se presenta la solicitud de viáticos, plan de visita e informe, debido a que son actividades administrativas.
CH 134	Francisco Batzín	Viáticos	GTQ	912453, PB 23992, FACE-63-E636-001 1800000003 93, 85E 234234, FS1 8103	12/04/18	1,991.60	N/A	X	N/A	P	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.
CH 145	Steevens Díaz	Viáticos	GTQ	FACE-63-FE525-001-1800000551 24, FACE-63-FE525-001-1800000678 10, A 157	22/05/18	953.05	N/A	N/A	N/A	N/A	P	P	P	P	P	No se presenta la solicitud de viáticos, plan de visita e informe, debido a que son actividades administrativas.
CH 146	Francisco Batzín	Viáticos	GTQ	B1 199128, 18F 429092, F 134702, AA 202354, SA 951155, Z10 271684, E 4062	22/05/18	3,004.77	N/A	X	N/A	P	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.



# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

Balam, ONG

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de liquidaciones

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

<b>P/T</b>		<b>K-3-3</b>
Iniciales		Fecha
Preparó:	<b>SR</b>	11/03/2019
Revisó:	<b>CA</b>	13/03/2019

No.	Nombre del beneficiario Cheque/transfere rencia	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de facturas	Fecha de pago de pago	Monto pagado al beneficiario	Atributos								Observaciones	
							1	2	3	4	5	6	7	8		
CH 150	Alejandra Martínez	Viáticos	GTQ	T02 5272, 17636, B1 504845	12/06/18	120.00	N/A	N/A	N/A	P	P	P	P	P	P	No se presenta la solicitud de viáticos, plan de visita e informe, debido a que son actividades administrativas.
CH 151	Raphael Bal	Viáticos	GTQ	FACE -63- FE196-001- 1800015822 4, C 41741, FACE 63- ESCUD- 001- 1800000444	12/06/18	2,489.10	X	X	N/A	P	P	P	P	P	P	No se presenta la solicitud de viáticos, plan de visita e informe.
CH 155	Steevens Díaz	Viáticos	GTQ	FACE -63- ESCUD- 001- 1800000480 01, 1010761	28/06/18	338.00	N/A	N/A	N/A	P	P	P	P	P	P	No se presenta la solicitud de viáticos, plan de visita e informe, debido a que son actividades administrativas.
CH 156	Francisco Batzin	Viáticos	GTQ	AB3 175932, SCCZ14A 53, B 39710, B32 101179, SCCZ14B 20	28/06/18	5,242.25	N/A	X	N/A	P	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.

**HAO K-3**

**HAO K-3**

# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de liquidaciones

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

<b>P/T</b>	<b>K-3-3</b>
Iniciales	Fecha
Preparó: <b>SR</b>	11/03/2019
Revisó: <b>CA</b>	13/03/2019

No.	Nombre del beneficiario Cheque/transfere rencia	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de facturas	Fecha de pago	Monto pagado al beneficiario	Atributos								Observaciones	
							1	2	3	4	5	6	7	8		
CH 166	Francisco Batzin	Viáticos	GTQ	FACE-63-E636-002 1800000084 30, 8131, C-12 25009, FACE-63- ESCUUD- 001- 1800000517 19	16/08/18	1,818.85	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.
CH 170	Alejandra Martínez	Viáticos	GTQ	FACE-63-E636-002 1800000084 30, 8131, C-12 25009, FACE-63- ESCUUD- 001- 1800000517 19, A 40977	23/10/18	1,612.80	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.
CH 175	Steevens Díaz	Viáticos	GTQ	T15A 632777, BBZZ 709540, FACE-63- FE-102- 1700001050 58	18/12/18	200.00	N/A	N/A	N/A	N/A	P	P	P	P	P	No se presenta la solicitud de viáticos, plan de visita e informe, debido a que son actividades administrativas.

# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

**Balam, ONG**

Fase II: investigación y análisis

Proceso de registros de liquidaciones

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

<b>P/T</b>		<b>K-3-3</b>
Iniciales		Fecha
Preparó:	<b>SR</b>	11/03/2019
Revisó:	<b>CA</b>	13/03/2019

No.	Nombre del beneficiario Cheque/transfere rencia	Breve descripción del gasto	Moneda	Número de facturas	Fecha de pago	Monto pagado al beneficiario	Atributos								Observaciones
							1	2	3	4	5	6	7	8	
CH 176	Steevens Díaz	Viáticos	GTQ	A084 1180053, D 140148, B 1610, B 35304, B 35300	18/12/18	1,886.00	N/A	X	X	N/A	P	P	P	P	Se omitió la presentación del plan de visita e informe de visita, ya que se procede a la liquidación posterior de facturas, en la cual se detalla las actividades realizadas.



**Atributos**

- 1 Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje
- 2 Plan de visita aprobado
- 3 Copia del informe de visita
- 4 Boleta de depósito en caso de haber devolución
- 5 Facturas / recibos
- 6 Liquidación
- 7 Cheque voucher / debito bancario
- 8 Solicitud de Cheque

**Cumplimiento**

- X = No cumple con el atributo
- P = Si cumple con el atributo
- N/A = No aplica con el atributo
- PC = Parcialmente cumplido

**Observaciones**

Los hallazgos de auditoría, se desglosan en la cédula de Recopilación de información.

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b> Fase II: investigación y análisis Proceso de conciliaciones bancarias Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		<b>P/T</b>	<b>K-3-4</b>
		Iniciales	Fecha
	Preparó:	SR	13/03/2019
Revisó:	CA	15/03/2019	

Del muestreo de auditoría realizado, se determinó una muestra de 16 documentos:

No. Estratos	Cantidad	Coeficiente	Total
1 Conciliaciones cuenta en dólares	12	0.69992	8
2 Conciliaciones cuenta en quetzales	12	0.69992	8
<b>Total</b>	<b>24</b>		<b>16</b>

No.	Cuenta bancaria	Descripción	Atributos						Observaciones
			1	2	3	4	5	6	
1	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Enero 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
2	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Febrero 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
3	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Abril 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
4	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Mayo 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
5	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Julio 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
6	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Agosto 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
7	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Octubre 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
8	82-0000042-0	Conciliación bancaria/ Noviembre 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
9	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Febrero 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>
10	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Marzo 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <span style="color: red; font-weight: bold;">HAO K-3</span>

# Ajú Girón y Asociados

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K-3-4</b>
Fase II: investigación y análisis	Iniciales	Fecha
Proceso de conciliaciones bancarias	Preparó: <b>SR</b>	13/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	15/03/2019

Del muestreo de auditoría realizado, se determinó una muestra de 16 documentos:

No. Estratos	Cantidad	Coeficiente	Total
1 Conciliaciones cuenta en dólares	12	0.69992	8
2 Conciliaciones cuenta en quetzales	12	0.69992	8
<b>Total</b>	<b>24</b>		<b>16</b>

No.	Cuenta bancaria	Descripción	Atributos						Observaciones
			1	2	3	4	5	6	
11	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Mayo 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <b>HAO K-3</b>
12	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Junio 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <b>HAO K-3</b>
13	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Agosto 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <b>HAO K-3</b>
14	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Septiembre 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <b>HAO K-3</b>
15	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Noviembre 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <b>HAO K-3</b>
16	81-0000359-4	Conciliación bancaria/ Diciembre 2018	P	P	P	P	P	X	No se adjuntan copias de los cheques cobrados durante el mes. <b>HAO K-3</b>

### Atributos

- 1 Firma de elaborado, revisado y aprobado
- 2 Elaborado dentro de los 5 días del mes
- 3 Estado de cuenta bancario
- 4 Libro mensual de bancos
- 5 Documentos en circulación
- 6 Cheques cobrados (impresos/copias)

### Cumplimiento

- X = No cumple con el atributo  
 P = Si cumple con el atributo  
 N/A = No aplica con el atributo  
 PC = Parcialmente cumplido

### Observaciones

En la muestra obtenida se cumple con lo indicado en el Manual de procesos consolidados, asimismo cuenta con la documentación de soporte que permita confirmar los fondos recibidos. Los hallazgos de auditoría, se desglosan en la cédula de Recopilación de información.

## *Ajú Girón y Asociados*

### AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

Balam, ONG					P/T	K-4	
Fase II: investigación y análisis					Iniciales	Fecha	
Evaluación de áreas críticas y hallazgos de bancos					Preparó: SR	16/03/2019	
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018					Revisó: CA	19/03/2019	
No.	Descripción del riesgo	Posibles consecuencias	Observación	REF	Alto	Moderado	Bajo
1	Incumplimiento de la política de entrega de contraseña de pago a proveedores.	Incumplimiento de política que provee seguridad de pago al proveedor.	Se ha considerado una política innecesaria.	F			X
2	El personal desconoce el perfil del puesto asignado, lo que repercute en el desarrollo de labores.	El personal incumple con las funciones, responsabilidades y desconoce al jefe inmediato asignado.	No se frecuenta la socialización y revisión del Manual de funciones por parte del personal administrativo contable.	J-2-2/ J-2-3/ J-2-4	X		
3	Aprobación final de una consultoría con deficiencias o que incumpla con los resultados esperados.	Que se incumpla los criterios solicitados en los estudios requeridos por el donante y con los indicadores del proyecto.	Se carece de observancia y cumplimiento de las políticas establecidas para la aprobación de productos finales.	K-2/ K-3		X	
4	Emitir cheques sin el correlativo asignado, sin percatarse de algún extravío.	Inseguridad en la administración de los egresos de las cuentas bancarias.	Los cheques desprendidos se resguardan en un archivo bajo llave, además se cuenta con carpetas individuales para evitar confusiones entre cuentas bancarias.	K-2	X		
5	Utilización indebida de los cheques en blanco firmados.	Cobro de cheques para actividades ajenas a la organización.	La mayoría de los cheques en blanco, contaban con la firma del Director Ejecutivo.	K-2	X		
6	Contar con cheques en circulación por tiempos prolongados.	Cheques en circulación hasta los seis meses de cobrabilidad bancaria y repetición de emisión.	En la revisión de conciliaciones bancarias, se identificó en raras ocasiones cheques en circulación por más de un mes.	K-2			X

## *Ajú Girón y Asociados*

### AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

Balam, ONG					P/T		
					Iniciales	Fecha	
Fase II: investigación y análisis					Preparó:	SR	16/03/2019
Evaluación de áreas críticas y hallazgos de bancos					Revisó:	CA	19/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018							
No.	Descripción del riesgo	Posibles consecuencias	Observación	REF	Alto	Moderado	Bajo
7	Documentación incompleta para respaldar los avances de la consultoría y proceder con los pagos correspondientes.	Respaldo deficiente en el archivo contable y cuestionamientos del donante, directivos y auditoría externa.	El área administrativa contable, se respalda del dictamen de aprobación de productos para realizar el pago y con el documento técnico en el archivo de la coordinación del proyecto.	K-3			X
8	No contar con las facturas originales de los consultores extranjeros.	Respaldo deficiente principal (factura) en el archivo contable y cuestionamientos del donante, directivos y auditoría externa.	El área administrativa contable, se respalda de la copia de factura enviada por medio de correo electrónico junto al dictamen de aprobación para realizar el pago.	K-3		X	
9	Falta de documentación que respalde la recepción de los bienes y servicios.	Falta de certeza de recepción de los bienes y servicios con las especificaciones, cantidades y características indicadas.	Se cuenta con una bodega que resguarda los bienes, documentos y publicaciones adquiridas.	K-3		X	
10	Proveer de recursos para actividades sin contar con documentos previos que aseguren que los gastos se generan por llevar a cabo actividades del proyecto.	Proceder al pago de liquidaciones de gastos generados para actividades ajenas al proyecto.	Las liquidaciones observadas demuestran que los gastos han sido para llevar actividades afines.	K-3		X	
11	Falta de un archivo con los cheques cobrados mensualmente ante las instituciones bancarias.	No contar con un respaldo adicional para la organización, con los cheques emitidos y cobrados mensualmente.	La organización cuenta con los registros contables y los documentos impresos.	K-3		X	



## *Ajú Girón y Asociados*

### AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>K-4</b>
	Iniciales	Fecha
Fase II: investigación y análisis		
Evaluación de áreas críticas y hallazgos de bancos	Preparó: <b>SR</b>	16/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Revisó: <b>CA</b>	19/03/2019

#### **Conclusiones**

Se evaluaron los posibles riesgos en el procesos del rubro de bancos, de lo cual se detecta lo siguiente:

#### **Riesgos operativos**

- Desconocimiento del manual de funciones.
- Debilidad en cuanto al conocimiento en aprobación de productos y avances de consultorías.
- Inadecuado manejo de chequeras.
- Falta de seguimiento a cheques en circulación.
- Debilidad en el archivo de la documentación de soporte contable, bancaria y recepción de bienes y servicios.

#### **Riesgos financieros**

- Inseguridad en el otorgamiento de recursos para actividades del proyecto.

**ANEXO 7**  
**FASE III: DIAGNÓSTICO**

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>L</b>
	Iniciales	Fecha
Fase III: diagnóstico	Preparó: CA	19/03/2019
Programa específico de la fase III	Revisó: CAA	21/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		

### Objetivo de la fase

Evaluar los posibles hallazgos existentes en el rubro de bancos, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones, formulación de conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado.






### Procedimientos básicos

No	Procedimiento	Ref. P/T	Ejec. por
1	Realizar una cédula de hallazgos de auditoría operacional detectados.	L-1	CA
2	Recopilación de información adicional sobre el rubro, por medio de entrevistas, inspección física, observación directa de operaciones y otras que se consideren necesarios.	J-2/ K-2/ K-3	LL/SR
3	Determinación de la precisión, confiabilidad y utilidad de la información para el uso de la Dirección Ejecutiva.	L-1	CA
4	Identificación y desarrollo de las características de los posibles hallazgos de auditoría operacional.	Informe final	CA
5	Determinación del cumplimiento de objetivos y alcance de metas por medio de las operaciones seleccionadas.	Borrador de informe	CA
6	Redacción de conclusiones de los hallazgos de auditoría	Borrador de informe	CA
7	Identificación de las recomendaciones para mejorar la efectividad, economía y eficiencia de las operaciones afines a los hallazgos	Borrador de informe	CA
8	Discusión de los hallazgos con el personal responsable de las operaciones para llegar al acuerdo previo a la presentación del informe final.	Borrador de informe	CA

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS







<b>Balam, ONG</b>		<b>P/T</b>	<b>L-1</b>
Fase III: diagnóstico		Iniciales	Fecha
Cédula centralizadora de hallazgos		Preparó	CA
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		Revisó:	CAA
			22/03/2019
			23/03/2019

No.	REF.	Hallazgo	
1	F	No se emite contraseña de pago a los proveedores.	 CG
2	J-2-2 / J-2-3 / J-2-4	La Coordinación Administrativa Contable, Asistencia Contable y Asistencia Administrativa, a pesar de contar con un descriptor de puesto, desconocen algunas de sus funciones, aunque en la práctica diaria se cumplen parcialmente.	 CG
3	K-2	Los dictámenes de aprobación son firmados por el Coordinador del proyecto pero en el caso del dictamen de aprobación final de consultoría debe ser firmado por el Director Ejecutivo o Director de Ejes Programáticos.	 CG
4	K-2	Se observó que los cheques son desprendidos de la chequera y colocados en las hojas que servirán para generar los vouchers correspondientes; pero se resguardan en un archivo bajo llave.	 CG
5	K-2	Se observó la existencia de cheques en blanco firmados en los vouchers, la administración indicó que los firmantes viajan al exterior por lo que solicitan las firmas para evitar el atraso en pagos.	 CG

# *Ajú Girón y Asociados*

## AJÚ GIRÓN Y ASOCIADOS

<b>Balam, ONG</b>	<b>P/T</b>	<b>L-1</b>
	Iniciales	Fecha
Fase III: diagnóstico	Preparó: <b>CA</b>	22/03/2019
Cédula centralizadora de hallazgos	Revisó: <b>CAA</b>	23/03/2019
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018		

No.	REF.	Hallazgo	
6	K-2	Aunque el Manual de procesos consolidados indica que debe realizarse el seguimiento para el cobro de los cheques en circulación, en la práctica diaria se incumple con dicha	 <b>CG</b>
7	K-3-2	Las facturas de consultores en el exterior se han archivado en copia, ya que no ha sido posible obtener las facturas originales.	 <b>CG</b>
8	K-3-2	Los productos generados por las consultorías, no se archivan dentro de la documentación contable, únicamente en la coordinación del proyecto.	 <b>CG</b>
9	K-3-2	Las órdenes de compra se han firmado por la coordinación del proyecto, sin observar los límites establecidos en el Manual de procesos consolidados.	 <b>CG</b>
10	K-3-3	Se ha omitido la presentación de la solicitud de viáticos y el plan de visita aprobado; en determinados casos se adjunta la invitación a participar en una actividad específica.	 <b>CG</b>
11	K-3-4	No se cuenta con un archivo de las copias de los cheques cobrados durante el mes.	 <b>CG</b>

Dichos hallazgos fueron presentados y discutidos con los encargados, los cuales fueron aceptados, por lo que se trasladan al informe final.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcarria, J. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Madrid, España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec.

Alvarado, J., López, O. (2014). *Derecho tributario y legislación fiscal*. Guatemala, Guatemala: Serviprensa, S.A.

Arens, A.A., Elder, R. J. y Beasley, M.S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México, México: Pearson educación.

Arias, E. (2014). *Participación del Contador Público y Auditor como asesor externo en la elaboración, análisis e interpretación del estado de flujos de efectivo para una empresa que se dedica a la comercialización de suministros de oficina, cómputo, limpieza, cafetería y formas impresas* (tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Arias, I. (2018, Abril). Auditoría un enfoque de gestión. *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>

Arresis, L. (2015). *Implementación de procedimientos contables y administrativos en el manejo de ingresos de efectivo para una empresa de transporte de carga en el departamento de Chimaltenango* (tesis de pregrado). Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

Arteaga, D. (2013). *Auditoría Forense: Herramienta preventiva detectiva*. México, D.F: Colegio de Contadores Públicos de México.

Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala [Const.] (1985) Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/gtm/sp\\_gtm-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/gtm/sp_gtm-int-text-const.pdf).

Becerra, L., Pineda, L., Castañeda, N. y Sánchez, L. (Ed.). (2014). *Rol de las ONG en el actual panorama socioeconómico de Guatemala, Nicaragua y México*. Guatemala, Guatemala: Mesa de articulación de Asociaciones nacionales y redes de ONGs de América Latina y el Caribe.

Buzo, J. (2014). *Punto de vista: 2014, año de transición al nuevo COSO 2013*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/dionicioapaza/informe-de-coso-2013>

Cachaldora, Cristina (2016). *Historia de las ONG*. España: La región. Recuperado de <https://www.laregion.es/articulo/xornal-escolar/historia-ong/20160511181904621058.html>

Cajas, M. (2017). *Infracciones y sanciones tributarias según el Código Tributario guatemalteco* (tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Centro de Escritura Javeriano. *Normas APA*. 6ta. Ed. (s.l.), (s.f.).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Coso Control interno – Marco integrado*. Estados Unidos.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño*. Estados Unidos

Confederación colombiana de ONG. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades sin ánimo de lucro*. Colombia

Congreso de la República de Guatemala. (1 de enero de 1971). *Código de Comercio* [Decreto Número 2-70 de 1971]. Recuperado de <http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20de%20leyes/2017/pdfs/decretos/D18-2017.pdf>

Congreso de la República de Guatemala. (25 de marzo de 1991). *Código Tributario*. [Decreto Número 6-91 de 1991]. Recuperado de [http://www.derechoyleyes.com/wp-content/uploads/2012/07/C%C3%B3digo-Tributario-Decreto Número-6-91.pdf](http://www.derechoyleyes.com/wp-content/uploads/2012/07/C%C3%B3digo-Tributario-Decreto-Número-6-91.pdf)

Congreso de la República de Guatemala. (16 de febrero de 2016). *Ley de Actualización Tributaria: Libro I Impuesto sobre la Renta*. [Decreto Número 10-2012 de 2012]. DO: 91.

Congreso de la República de Guatemala. (7 de mayo de 1992). *Ley del Impuesto al Valor Agregado*. [Decreto Número 27-92 de 1992]. Recuperado de <https://portal.sat.gob.gt/portal/biblioteca-en-linea-sat/legislacion-2/#1894-1899-wpfd-legislacion-tributaria>

Congreso de la República de Guatemala. (Diciembre 14 de 2005). *Ley del Registro Nacional de las Personas*. [Decreto Número 90-2005 de 2005]. DO: 66.

Congreso de la República de Guatemala. (22 enero de 2003). *Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo*. [Decreto Número 02-2003 de 2003]. DO: 13.

Congreso de la República de Guatemala. (Enero 17 de 2007). *Reformas a Ley del Registro Nacional de las Personas*. [Decreto Número 1-2007 de 2007]. DO: 10.

Congreso de la República de Guatemala. (Febrero 28 de 2020). *Reformas a Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto Número 2-2003 del Congreso de la República, y al Código Civil, Decreto Ley Número 106 del Jefe de Gobierno*. [Decreto Número 4-2020 de 2007]. DO: 19.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2011). *Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)*. México, México.



Consejo Mexicano de Información Financiera (CINIF). (2019). *Normas de Información financiera (NIF) 2019*. México, México.

Contraloría General de Cuentas. (2017). *Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala -ISSAI.GT-*. Guatemala, Guatemala.

Franklin. E.B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México, México: Pearson educación.

Gobierno de la República de Guatemala. (14 de septiembre de 1963). *Código Civil*. [Ley 106 de 1963]. Recuperado de <http://mcd.gob.gt/wp-content/uploads/2013/07/codigo-civil.pdf>.

González, J. R. (2013). *Auditoría interna*. México, México: Pearson educación.

Inspección general de cooperativas. (2018). *Manual de normas contables para cooperativas de ahorro y crédito*. Guatemala, Guatemala.

Instituto Mexicano de contadores públicos. (2005). *Boletines de auditoría operacional*. México, México.

Irarrázaval, I., Hairel, E., Sokolowski, S. y Salamon, L. (2006). *Estudio comparativo del sector sin fines de lucro. Chile*. Antofagasta, Chile.

López, G. (2011). *Auditoría operacional para el departamento de distribución y venta de una empresa industrial* (tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

M. de Franchini, B. C. (s.f). *Auditoría de organizaciones no gubernamentales. Una visión local.* Recuperado de [http://eco.unne.edu.ar/revista/jul06-nro04/articulos/auditoria\\_ong.pdf](http://eco.unne.edu.ar/revista/jul06-nro04/articulos/auditoria_ong.pdf)

Ministerio de Gobernación. (Junio 16 de 2006). *Registro de las Personas Jurídicas.* [Acuerdo Ministerial Número 649-2006].

Ministerio de Gobernación. (Julio 17 de 2006). *Sistema Informático de Personas Jurídicas.* [Acuerdo Ministerial Número 904-2006].

Miñano, J. G. (2011, Noviembre). *Auditoría de la gestión empresarial.* Revista de la Facultad de ciencias contables. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/6502/5727/>

Presidencia de la Republica. (4 de enero de 2013). *Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.* [Acuerdo Gubernativo Número 5-2013]. DO: 14

Presidencia de la Republica. (03 de agosto de 2021). *Reglamento de la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.* [Acuerdo Gubernativo Número 157-2021]. DO: 79

Presidencia de la Republica. (8 de mayo de 2013). *Reglamento del Libro I de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, que establece el Impuesto sobre la Renta.* [Acuerdo Gubernativo 213-2013]. DO: 100

Presidencia de la República de Guatemala. (Agosto 6 de 1998). *Reglamento de inscripción de Asociaciones civiles.* [Acuerdo Gubernativo Número 512-98]. DO: 59

Reyes, M. (2006). *La información financiera por segmentos como medio para evaluar el rendimiento de la industria farmacéutica* (tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Reyes, J. (2010). *Auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías, en una comercializadora de productos para el hogar* (tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Roitter, M., González, I., Campetella, A., Garay, C., List, R., Salamon, L. y Vuotto, M. (2000). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Edipubli S.A.

Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría*. México, México: Red tercer milenio.

Slosse, C. A. (2012). *Auditoría. Temas relevantes a la luz de las nuevas normas*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/666/637/2222-1>

Tratado de 1945 (Naciones Unidas). Por medio del cual se promulgó *La carta de las Naciones Unidas*. Octubre 24 de 1945. Naciones Unidas.

Villalba, E. (2018). *¿Cómo llevar la contabilidad de las organizaciones sin fines de lucro y como funciona ante el tributo de los impuestos?* (tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana, Argentina.

Villarroel, E.F. (2007). *Auditoría operativa*. Recuperado de [https://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_67166\\_67166.pdf](https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_67166_67166.pdf)

Whittington, O.R. y Pany K. (2000). *Auditoría. Un enfoque integral*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.