

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis del control interno de los procesos de compras
de la Dirección de Compras, Logística y Servicios
Administrativos de una entidad financiera**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Ana Luisa Recinos Aroche

Guatemala, septiembre 2013

**Análisis del control interno de los procesos de compras
de la Dirección de Compras, Logística y Servicios
Administrativos de una entidad financiera**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ana Luisa Recinos Aroche (Estudiante)

Lic. Samuel Caal Klarks (**Asesor**)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Examinador

MA Licda. Karla Hurtado de Sigüenza

Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinador

Lic. José Francisco Prado Chávez

Lic. Samuel Caal Klarks

Tutor

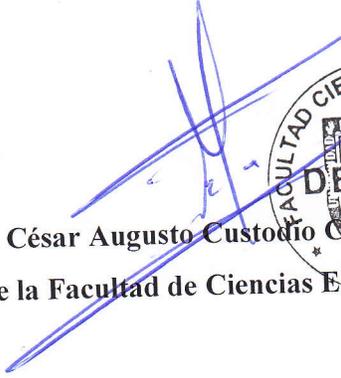
Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Revisor

REF.:C.C.E.E.0045-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 29 DE JULIO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Samuel Caal Klarks, tutor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA". Presentada por la estudiante Ana Luisa Recinos Aroche, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.711, de fecha 29 de junio del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks
Título: Administrador de Empresas
Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11, Colonia "Las Charcas"
No. Teléfono cel.: 5363-1633
No. De Fax
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 4 de Mayo de 2013.

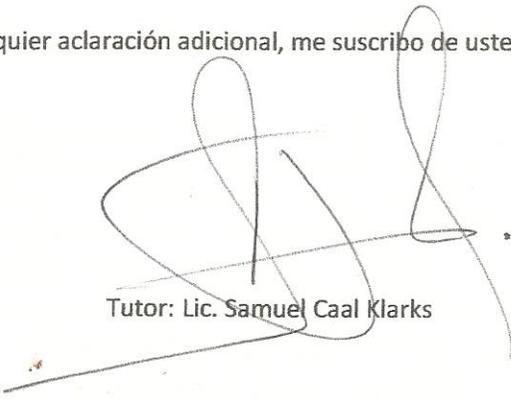
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema "Análisis del control interno de los procesos de compras de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos de una entidad financiera", realizado por: Ana Luisa Recinos Aroche, carné número 201200516, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks

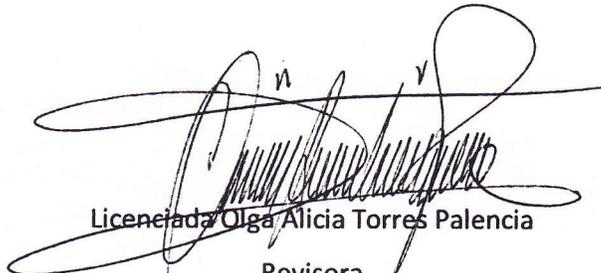
Guatemala, 21 de junio de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Análisis del control interno de los procesos de compras de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos de una entidad financiera”** presentado por la estudiante **Ana Luisa Recinos Aroche de Tarragó**, previo a optar el grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 764.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **RECINOS AROCHE, ANA LUISA** con número de carné 201200516, aprobó con **86 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintinueve de junio del año dos mil trece. _____

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de agosto del año dos mil trece. _____

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico


Vó.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme regalado el don de la vida, por todas las bendiciones recibidas y por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres David Romeo Recinos y María Luisa Aroche, por su incondicional amor, sus consejos y por haberme inculcado valores.

A mi esposo Juan Carlos Tarragó, por su apoyo, paciencia y por ser el compañero idóneo de mi vida.

A mis hijos Luz María y Luis Pedro, hermosos regalos de Dios, fuente de mi alegría y motivación.

A mis hermanos, Patty, Miguel, Chaito, Gabriel y Luis Alberto, con amor y respeto.

A mis amigos de promoción: Shený, César, Yohanna, Carmencita y Karina, por los momentos especiales compartidos, su cariño y amistad.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.1.2 Estudios previos	3
1.1.3 Situación actual	5
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	29
2.1.1 Sistema financiero guatemalteco	29
2.1.2 Proceso administrativo	36
2.1.3 Departamentalización (Estructura Organizacional)	40
2.1.4 Procesos	42
2.1.5 Control interno	43
2.1.6 Clasificación del control interno	47
2.1.7 Ambiente de control	48
2.1.8 El control interno según COSO	49
2.1.9 Riesgo operativo	53
2.1.10 Matrices de riesgo	55
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	58
3.2 Pregunta de investigación	59
3.3 Alcances y límites	59

3.4	Metodología aplicada a la práctica	60
3.4.1	Sujetos	60
3.4.2	Instrumentos	61
Capítulo 4		
4.1	Presentación de Resultados	63
Capítulo 5		
	Análisis de resultados	98
	Conclusiones	104
Capítulo 6		
	Propuesta	111
	Referencias bibliográficas	131
	Anexos	133

Resumen

Para el trabajo de práctica empresarial dirigida, se seleccionó el tema de análisis del control interno de los procesos de adquisición de bienes y servicios de la dirección de compras, logística y servicios administrativos de una entidad financiera, que se dedica a la prestación de servicios financieros en el país.

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes de la entidad, su filosofía, valores, servicios que ofrece a la comunidad, la visión y aporte que ofrece al desarrollo del país, que hoy por hoy lo ha consolidado como uno de los grupos financieros más sólidos de nuestro país. La institución representa un modelo financiero por su capital de formación multisectorial, su estructura organizacional permite el funcionamiento de comités y gerencias que tienen la figura de la descentralización.

La entidad cuenta con más de 850 sucursales distribuidas en todas las regiones del país y su capital humano sobrepasa los 10,000 colaboradores, la entidad está orientada al desarrollo rural integral del país de acuerdo a lo que establece su misión, promueve en sus colaboradores valores éticos y morales para el desarrollo de sus funciones y relaciones con clientes y proveedores, la base de actuación en los diferentes ámbitos de la institución está definida en su código de ética.

Se realizó en este capítulo un análisis FODA con el objeto de evaluar el contexto de la unidad en estudio, dentro de las fortalezas encontradas se estableció que se cuenta con personal capacitado en su puesto de trabajo, que los colaboradores conocen y ponen en práctica el código de ética de la institución y que frecuentemente se realiza rotación en sus puestos de trabajo para evitar nexos con los proveedores.

Como parte complementaria se analizó la estructura organizacional de la dirección de compras y la función que tiene cada área que la conforma y la relación que estas tienen con la unidad de compras.

El capítulo 2 del estudio está conformado por el marco teórico que sirve de soporte para sustentar la problemática encontrada en el análisis del presente estudio, se menciona el tema del proceso administrativo y el control interno enfocado al análisis del riesgo, el ambiente de vigilancia crea el modo de la organización al influir en la conciencia de observación; está formado por los siguientes factores: integridad y valores éticos de los empleados, compromiso de ser competentes, un consejo de administración responsable, una filosofía y estilo de los ejecutivos de acorde con la empresa, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos.

Todos los factores que integran el ambiente de control deben cumplirse de una forma correcta para crear el contexto que se necesita en la organización, si logra el grado de eficiencia será excelente y el riesgo se minimizará.

Para el desarrollo del estudio dentro del capítulo 3, se utilizó una investigación de tipo descriptiva para identificar las actuaciones o características de la muestra en estudio. Se realizaron encuestas a los colaboradores de la unidad de compras y las áreas de la dirección que tienen relación con las actividades que se realizan, ya sea de validación de procesos, supervisión de la gestión de compras o contabilización de los pagos generados por los compromisos que se adquieren en la unidad.

En el capítulo 4 al analizar los resultados se pudo observar que existen deficiencias en el cumplimiento de los procesos de compras y que al no ejecutarlos adecuadamente afecta el trabajo que se realiza en otras unidades de la dirección. Se establecieron puntos de mejora para dar soporte al control interno de la unidad y reducir el riesgo inherente al desarrollo de las funciones de los colaboradores, se determinó que no existe una metodología para la evaluación del desempeño de proveedores, así como un procedimiento definido para el manejo de denuncias generadas por faltas al código de ética.

Las conclusiones se derivan de los objetivos específicos planteados en el capítulo 3 del presente documento, evidenciándose en el análisis comparativo de los resultados, las áreas susceptibles de mejora.

Dentro de la propuesta presentada, se incluyen procesos para el fortalecimiento de la política de conocer al proveedor, implementación de un sistema que automatice el proceso completo de compras en el cual se incluya el método para evaluación de los proveedores y la normativa de la relación de colaborador- proveedor, todo enfocado a fortalecer el control interno de la unidad de compras, así mismo se proponen matrices de riesgo en el contexto de la creación de un ambiente adecuado de control.

Se propone la implementación de un sistema de gestión de compras que permita la administración del proceso, la medición de tiempo en que se atiende una solicitud, la administración de la documentación de los proveedores y sobre todo que minimice la relación personal que el colaborador tiene con los proveedores, con esta propuesta se pretende fortalecer el control en la unidad, mejorar el servicio al cliente y que los procesos se realicen con mayor transparencia.

Introducción

El manejo de la ética y la transparencia son aspectos fundamentales en el desarrollo de las funciones de las áreas que integran toda la organización, por lo tanto es importante que se evalúen herramientas que sirvan para fortalecer el control interno, con el objeto de minimizar el riesgo a que están expuestos los colaboradores, derivado de esto debe trabajarse continuamente en la el análisis del riesgo latente y los mecanismos de control que permitan cerrar las brechas.

El objetivo general de la investigación fue evaluar los puntos de control que se realizan en la unidad en estudio y para poder realizar el análisis, se efectuaron encuestas a los colaboradores de la unidad y las personas que dirigen la misma, así como a otras unidades que tienen relación con la unidad de compras.

Los resultados obtenidos muestran la importancia de trabajar en la mejora continua de los procesos, el establecimiento de puntos de control y la adecuada segregación de funciones para generar mayor objetividad y transparencia en los procesos. Así mismo se debe analizar la repercusión que puede darse en el trabajo que desarrollan los colaboradores si los procesos no se realizan de la manera correcta.

En la medida en que el riesgo sea analizado, se va a poder anticipar, corregir y mitigar, pero esto se puede lograr elaborando matrices de riesgo, donde se determinen niveles de riesgo y la forma de contrarrestarlo.

De acuerdo al análisis, se realizó una propuesta cuyo objetivo es el fortalecimiento del control interno en la unidad, dentro de esta propuesta se presenta la adquisición de una herramienta tecnológica que apoye la mejora del proceso de compras y permita medir la calidad del servicio que se presta a las agencias y unidades administrativas, así como el desempeño de los proveedores.

La propuesta define actuaciones con los proveedores para normar la relación con los colaboradores y el establecimiento de procedimientos que mejoren la eficiencia de los procesos y elevar la productividad de los colaboradores.

Los procesos deben elaborarse basados en actuaciones éticas y morales que rijan la actuación de los colaboradores de la institución y su relación con clientes y proveedores.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica de la empresa:

La entidad financiera en estudio nace en el año de 1998, con el objetivo de promover el desarrollo económico y social del área rural del país, mediante el estímulo y facilitación de ahorro, asistencia crediticia, prestación de servicios financieros y de auxilio de crédito al micro, pequeña y mediana empresa.

Con el espíritu de desarrollo se realiza la transformación que consistió técnicamente en la unión administrativa y de capitales de varios entes, dentro de los cuales figuran: El Estado, Cooperativas, Organizaciones Mayas, Xincas, Garifunas, Público en General, ONGS, Mipymes y grupos de Mujeres, haciendo realidad la utopía de crear un Banco de capital multisectorial, dedicado al desarrollo y administrado como una empresa privada, lo que hace de la entidad financiera un modelo financiero.

La estructura organizacional responde y se adapta al proceso de modernización financiera que vive el país, lo que le permite asumir nuevos y más variados retos en el proceso de intermediación que la banca está llamada a cumplir para contribuir eficazmente, en el desarrollo económico de Guatemala. En la estructura organizacional se contempla la creación de la figura descentralizada de comités de créditos, una oficina de cumplimiento y seis gerencias funcionales, siendo estas:

- ✓ Gerencia Financiera
- ✓ Gerencia de Negocios
- ✓ Gerencia de Administración de riesgos
- ✓ Gerencia de sistemas y procesos
- ✓ Gerencia Administrativa y de servicios
- ✓ Gerencia de microfinanzas

Visión y modelo de gestión:

La presencia del Banco en todo el país proporciona una amplia diversificación geográfica y de negocios, combina con una sólida presencia local con fuertes capacidades de visión y desarrollo compartidas por todas sus agencias como unidades de negocio.

Tecnología

Avanza hacia una plataforma tecnológica sólida, accesible y amigable, lo que reduce la brecha entre los servicios de banca universal al servicio del mercado rural.

Gestión de riesgo

Cuenta con un modelo común de gestión del riesgo que se adapta a las características del mercado local, con estándares internacionales. Un grupo multidisciplinario de profesionales supervisa permanentemente los procesos de control, establece las prácticas y supervisa los niveles de riesgo asumidos por el Banco, por medio de herramientas automatizadas, que permiten cuantificar el perfil global del riesgo en términos de capital económico, así como la rentabilidad ajustada al riesgo.

Imagen y marca

La marca en la que confluirán las unidades de agencias y administración sintetiza la identidad, esencia y posicionamiento; transmite una realidad integral con independencia de la estrategia de mercado, comunidad o producto.

Presta servicios bancarios y financieros de acuerdo a las necesidades del cliente, según el listado siguiente:

a) Servicios bancarios

- Depósitos de ahorro
- Depósitos monetarios
- Depósitos a plazo fijo

b) Otorgamiento de financiamiento en los diferentes productos:

- Crédito fiduciario
- Crédito hipotecario
- Crédito prendario

c) Otros servicios

- Pagos BANCASAT
- Pago de servicio telefónico
- Pago de servicio de electricidad
- Seguros de vida
- Seguro de vehículo

1.1.2 Estudios previos

Las tendencias y paradigmas han obligado a las empresas a cambiar la forma de realizar sus funciones, operaciones y procesos, lo que afecta no solo a un área sino a toda la organización en sí, es por eso que no es suficiente evaluar solo las competencias de los colaboradores sino las herramientas que ayuden al desarrollo de los procesos, políticas, planes y acciones que ayuden a realizar las funciones con eficiencia, eficacia y transparencia.

Tomando en consideración el papel tan importante que juega el área de compras en la institución financiera en estudio, es vital que las acciones de sus colaboradores estén fundamentadas en el cumplimiento de normas y procedimientos éticos que garanticen el abastecimiento oportuno de los productos y servicios con la calidad correcta, cantidad apropiada y precios competitivos, quedando implícito con esto la adecuada selección del proveedor.

Es por eso que se hace indispensable que constantemente los gerentes, directores y jefes de compras, evalúen y establezcan procedimientos de control interno que garanticen la exactitud, veracidad y sobre todo la ética y transparencia con que se realizan las actividades de la administración de compras, derivado de lo anterior y para poder sustentar la presente

investigación se consultaron estudios previos relacionados con temas de control interno y procesos de compras.

Según Rodríguez Palacios (2010) autora de la Tesis implementación del sistema de control interno en el área de compras, “El sistema de control interno es un proceso que se lleva a cabo por el personal administrativo de una organización y comprende todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y proporcionar un grado de seguridad razonable en la eficiencia y eficacia de la operatoria de la misma, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

Mónica Estrada Folgar en su tesis evaluación del control interno de compras realizadas por medio de fondo rotativo (2011), establece que el “Control Interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las dependencias del Estado, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regularizaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección del personal.”

Partiendo entonces de la importancia que tiene el control interno en las empresas para minimizar el riesgo y con la relevancia de conocer y ampliar sobre el tema, se toma el extracto del estudio de tesis del tema diseño de un sistema de control interno en una empresa de repuestos electrónicos, del autor Walter Orlando Rojas Díaz (2007), en el que resalta en el tema del riesgo operativo: “Está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, controles inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos y fraude.”

También está asociado a pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. También se atribuye este tipo de riesgo a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período en que laboró en dicha empresa, concentró todo su conocimiento especializado en algún proceso clave.”

1.1.3 Situación actual

La entidad financiera cuenta actualmente con más de 1,000 sucursales y puntos de servicio distribuidos en todo el territorio nacional, el capital humano sobrepasa los 10,000 colaboradores de los cuales el 53% son de sexo femenino, el promedio de edad es de 23 años, cuenta con más de cinco millones de clientes, siendo su giro el área MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa). Se promueve entre sus colaboradores y directivos la responsabilidad social empresarial, apoyando diversos proyectos enfocados al desarrollo y bienestar de los guatemaltecos.

Misión

Ser un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural integral del país, con capital privado y multisectorial con servicio de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño y mediano empresario, agricultor y artesano.

Visión

Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social.

Estrategia

La entidad financiera ha cimentado su estrategia en la administración con valores y la mística de su trabajo traducida en la calidad de gestión e interesante abanico de servicios financieros disponibles, en la cual su equipo de profesionales constituye el activo más importante y uno de los factores claves de su éxito. La estrategia puesta en marcha sobre la orientación al cliente, se apoya en tres grandes exigencias:

- Máxima calidad de servicio y alto grado de conocimiento del cliente.
- Productos y servicios innovadores, adaptados a las necesidades del cliente.

- La mejor arquitectura tecnológica para facilitar respuestas ágiles y eficaces a los clientes.

Para el logro de sus acciones la entidad financiera establece acciones claves desde su origen como lo son:

- ✓ Crecimiento y diversificación de operaciones bancarias.
- ✓ Vitalidad Financiera.
- ✓ Productividad y eficiencia.
- ✓ Desarrollo organizacional y del Recurso Humano.

Se ha establecido en la institución un modelo de cultura organizacional que sienta las bases del desempeño del capital humano; el modelo influye en la fijación formal de objetivos de todos los niveles, se trabaja sobre estructuras de ética y moral como base y principios apoyados en 12 pilares que constituyen un código que magnifica sus acciones.

Valores Institucionales:

- ✓ Flexibilidad: Promoviendo y adaptándome a los cambios es la única manera de progresar.
- ✓ Solidaridad: Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.
- ✓ Servicio al cliente: Mi mejor recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás por eso no me basta con hacer las cosas bien, debo hacerlas siempre mejor.
- ✓ Entusiasmo: Solo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia doy sentido a mi vida.
- ✓ Ética: Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada.

- ✓ Responsabilidad Social: Yo no trabajo para mí solo, trabajo para mi prójimo y juntos trabajamos por nuestra Guatemala.
- ✓ Prudencia: Los errores son tan humanos como la vida misma. La única forma de evitarlos es pensando más de una vez cada una de mis decisiones.
- ✓ Confianza: Cosecho justo lo que siembro, por eso hago hasta lo imposible por plantar buena semilla.
- ✓ Identidad Nacional: Estamos fabricados con la misma mezcla un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano, estamos envueltos en un mismo aire, bañados de incienso y aroma de flores y juntos hacemos una Guatemala.
- ✓ Respeto: Empiezo por respetar a los demás, sabiendo que es el único camino para merecer respeto.
- ✓ Trabajo en equipo: No es tan largo el camino si lo recorremos juntos; no es tan pesada la carga si te ayudo a llevarla. Todos somos uno, en busca del mismo fin.
- ✓ Originalidad: Los senderos siempre serán los mismos, es la forma en que los recorremos, lo que nos hace diferentes.

Funciones del personal de Compras y Servicios:

Con el objeto de conocer cómo funciona el área de compras y servicios de la entidad financiera en estudio, se describen las atribuciones del personal que la conforman:

- ✓ Jefe Administrativo
- ✓ Coordinador de compras
- ✓ Auxiliar de Compras
- ✓ Auxiliar de Servicios
- ✓ Técnico de contratos
- ✓ Recepcionista
- ✓ Mensajero

Nombre del Puesto: Jefe Administrativo

Propósito del Puesto: Coordinar oportunamente las actividades de adquisición de bienes y servicios del Grupo Financiero.

Resultados que se esperan del puesto:

Cumplimiento de metas y propuestas encaminadas a mejorar la eficiencia administrativa.

Autoridad del Puesto:

- ✓ Administrar el recurso humano asignado al área de Compras y Servicios
- ✓ Toma de decisiones para resolución de problemas.
- ✓ Distribuir las actividades y cargas de trabajo en el área.

Principales Funciones:

- ✓ Responsable de la coordinación de las actividades que se generan por el proceso de la adquisición de bienes y servicios del grupo, así como del traslado oportuno de las facturas para el pago que los mismos generan.
- ✓ Establecimiento de metas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazados.

- ✓ Presupuesto: Elaboración de presupuesto anual de gasto e inversión para las áreas a cargo, seguimiento mensual de su ejecución, presentación de informes y comparativo mensual, responsable de la adecuada ejecución del mismo.
- ✓ Elaboración y depuración de procesos y manual de funciones.
- ✓ Coordinación y planificación de actividades de las áreas a cargo.
- ✓ Participación directa en adquisición de software.
- ✓ Evaluación de compras.
- ✓ Negociación y atención directa con proveedores.
- ✓ Presentación de estadísticas mensuales por gastos administrativos.
- ✓ Asistencia directa a la dirección administrativa y de servicios, por realización de proyectos, procedimientos e informes.
- ✓ Responsable de proponer proyectos encaminados a la reducción de costos del grupo.
- ✓ Coordinar la oportuna adquisición de bienes y servicios solicitados por las diferentes áreas y agencias del grupo financiero.
- ✓ Cotizar, evaluar y someter a consideración de la dirección, la compra de papelería, útiles de oficina, formas numeradas, mobiliario y equipo y otros artículos solicitados por las diferentes áreas.
- ✓ Velar porque se cumplan las políticas establecidas
- ✓ Comunicación con las diferentes áreas por solicitudes varias
- ✓ Otras actividades afines al puesto, asignadas por su jefe inmediato.
- ✓ Cumplir con las actividades de LD/FT (responsabilidades sobre la ley contra el lavado de dinero u otros activos.
- ✓ Asiste a las capacitaciones convocadas por administración del banco relacionadas con responsabilidades y obligaciones de la LD/FT y la normativa del banco.
- ✓ Se capacita a través de sistema e-learning.

Nombre del puesto: Coordinador de Compras

Propósito del Puesto: Coordinar y supervisar las actividades de los colaboradores a su cargo, atender las solicitudes de adquisición de bienes o servicios que ingresan a la dirección.

Resultados que se esperan del puesto:

Gestión oportuna de las solicitudes de compras que ingresan a la unidad.

Autoridad del Puesto:

- ✓ Administrar el recurso humano asignado al área de Compras.
- ✓ Distribuir las actividades y cargas de trabajo en el área.

Principales Funciones:

Administrar el recurso humano asignado al área de Compras.

- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas y políticas de la institución.
- ✓ Cumplimiento con sus horarios de trabajo.
- ✓ Aplica medidas disciplinarias.
- ✓ Supervisar que sus colaboradores cumplan con las normas de seguridad en su puesto de trabajo.
- ✓ Supervisa que su equipo de trabajo cumpla con el manual de imagen corporativa.
- ✓ Verifica que los colaboradores cumplan con las tareas.
- ✓ Coordina con sus colaboradores actividades motivacionales y reuniones de trabajo.
- ✓ Brinda atención telefónica y por correo electrónico al cliente interno (agencias y unidades administrativas).
- ✓ Cumple con las actividades de LD/FT (responsabilidades sobre la ley contra el lavado de dinero u otros activos)
- ✓ Asiste a las capacitaciones convocadas por administración del banco relacionadas con responsabilidades y obligaciones de la LD/FT y la normativa del banco.
- ✓ Se capacita a través de sistema e-learning.
- ✓ Revisar estatus de solicitudes de las agencias y unidades administrativas para brindar información requerida.

- ✓ Buscar soluciones o alternativas para la atención de requerimientos o atención de emergencias.
- ✓ Informa de procesos para realizar solicitudes.

Administración del fondo de caja chica

- ✓ Coordinar compras menores de Q. 500.00
- ✓ Realizar pagos por gastos efectuados por otras unidades menores a Q. 500.00
- ✓ Clasificación y ordenamiento de facturas.
- ✓ Elaboración de liquidación del fondo en archivo electrónico.
- ✓ Traslada a jefe inmediato para revisión y firma de documentos.
- ✓ Elaboración de facturas especiales.

Atender a proveedores de productos y servicios

- ✓ Atiende a los proveedores y coordina en caso sea necesario citas con su jefe o director de área.
- ✓ Gestiona muestras o propuestas de nuevos productos.
- ✓ Comunicación con proveedores por problemas de entregas.
- ✓ Coordina entregas.

Compra de productos o contratación del servicio.

- ✓ Solicita especificaciones de productos o servicios requeridos.
- ✓ Contacta al proveedor del servicio o suministro.
- ✓ Solicita muestra.
- ✓ Informa a jefe inmediato superior sobre el proceso de la compra.

Nombre del puesto: Auxiliar de Compras

Propósito del Puesto:

Atención de solicitudes de compras y servicios que ingresan a la unidad.

Resultados que se esperan del puesto:

Cumplimiento oportuno de las solicitudes.

Principales Funciones:

Adquisición de bienes y servicios solicitados por las diferentes unidades, agencias y empresas del grupo financiero.

- ✓ Solicita cotizaciones a los proveedores.
- ✓ Revisa semanalmente el stock de la bodega o almacén asignado.
- ✓ Revisa que las cotizaciones recibidas cumplan con las características de los productos o servicios requeridos.
- ✓ Elabora cuadro comparativo de compras.
- ✓ Solicita muestra de los productos cuando corresponda.
- ✓ Solicita a mercadeo y diseño artes para formas solicitadas.
- ✓ Traslada cuadro para evaluación y firma.
- ✓ Elabora orden de compra.
- ✓ Coordina entrega con proveedor.
- ✓ Informa al solicitante el estatus de su gestión.
- ✓ Cumple con las actividades de LD/FT (responsabilidades sobre la ley contra el lavado de dinero u otros activos)
- ✓ Asiste a las capacitaciones convocadas por administración del banco relacionadas con responsabilidades y obligaciones de la LD/FT y la normativa del banco.
- ✓ Se capacita a través de Sistema e-learning.

Gestión de facturas de proveedores

- ✓ Recibe las facturas por las compras o servicios contratados.
- ✓ Localiza cuadro de soporte.

- ✓ Razona la factura indicando área a la que se debe cargar el gasto.
- ✓ Determina ahorro obtenido si lo hubiera y lo coloca en la copia del cuadro de compras.
- ✓ Ingresa la factura al cuadro de control en excel.
- ✓ Traslada la factura al coordinador de compras para su control y envío.
- ✓ Brinda atención telefónica y por correo electrónico al cliente interno (agencias y unidades administrativas).
- ✓ Atender a las agencias y unidades administrativas por dudas de las solicitudes.
- ✓ Buscar soluciones o alternativas para el envío de lo solicitado.
- ✓ Brindar información sobre los tiempos de entregas.

Atender a proveedores de productos y servicios.

- ✓ Atiende a los proveedores que se presentan a ofrecer productos y servicios.
- ✓ Gestiona muestras o propuestas de nuevos productos.
- ✓ Informa a proveedores del proceso de compras.
- ✓ Alimenta base de datos de proveedores.

Compra de productos o contratación del servicio.

- ✓ Solicita especificaciones de productos o servicios requeridos.
- ✓ Contacta al proveedor del servicio o suministro.
- ✓ Solicita muestra.
- ✓ Informa a jefe inmediato superior sobre el proceso de la compra.

Nombre del puesto: Técnico de Contratos de Arrendamientos

Propósito del Puesto:

Administración y gestión de contratos de arrendamientos y servicios.

Resultados que se esperan del puesto:

Administración y gestión de contratos de arrendamientos y servicios.

Principales Funciones:

Administración de los contratos de arrendamientos.

- ✓ Mantener el control, resguardo y actualización de los contratos de arrendamientos y contratos de servicios.
 - ✓ Digitaliza los contratos firmados
 - ✓ Resguarda copias de los contratos.
 - ✓ Traslada expediente original para su resguardo.
-
- ✓ Cumplir con las actividades de LD/FT (Responsabilidades sobre la ley contra el lavado de dinero u otros activos)

 - ✓ Asiste a las capacitaciones convocadas por administración del banco relacionadas con responsabilidades y obligaciones de la LD/FT y la normativa del banco.
 - ✓ Se capacita a través de sistema e-learning.

Gestión de facturas de proveedores de servicios de conserjería.

- ✓ Recibe las facturas por los servicios contratados (conserjería, instalación de buzones, elaboración de contratos)
- ✓ Revisa facturas y envía confirmaciones.
- ✓ Razona la factura indicando área a la que se debe cargar el gasto.
- ✓ Traslada la factura al jefe administrativo para su firma y envío.

Brindar atención telefónica y por correo electrónico al cliente interno (agencias y unidades administrativas).

- ✓ Atender a las agencias y gerentes regionales por consultas y seguimiento al estatus de los contratos.
- ✓ Envío de correos por confirmación de datos.
- ✓ Brindar información sobre instalación de buzones.

Coordinación de instalación de buzones.

- ✓ Recibe la solicitud de la Agencia o se verifica nuevas aperturas.
- ✓ Verifica inventario en el almacén de activos fijos.
- ✓ Coordina con la persona asignada la instalación del buzón.
- ✓ Traslada al almacén la solicitud para el despacho del buzón.
- ✓ Elabora nota a la agencia indicando el No. de inventario del buzón.

Atender a los propietarios de los locales:

- ✓ Atiende a los arrendantes que se presentan para firma de arrendamientos.
- ✓ Informa del proceso de cobro mensual
- ✓ Alimenta base de datos de arrendantes.

Verificación de expedientes de proveedores.

- ✓ Revisa expediente recibido de compras.
- ✓ Verifica que la documentación sea actualizada y completa.
- ✓ Traslada expediente a recepción para su archivo.
- ✓ Actualiza cuadro de datos de proveedores y lo envía al jefe administrativo para su gestión.

Nombre del puesto: Auxiliar de servicios

Propósito del Puesto:

Coordinación oportuna de los servicios de mantenimiento y emergencias solicitadas por las agencias.

Resultados que se esperan del puesto:

Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento el equipo de aire acondicionado, rótulos y soporte eléctrico instalado en las agencias.

Principales funciones:

Atención de solicitudes de servicios provenientes de las unidades administrativas y agencias

- ✓ Recibe las solicitudes y las clasifica.
- ✓ Coordina con los proveedores de acuerdo a las rutas establecidas.
- ✓ Informa al solicitante el día que le estarán visitando.
- ✓ Actualiza lista de técnicos por empresa.
- ✓ Elabora presupuesto y traslada para su autorización.
- ✓ Verifica resultado de las visitas.
- ✓ Cumplir con las actividades de LD/FT (responsabilidades sobre la ley contra el lavado de dinero u otros activos)
- ✓ Asiste a las capacitaciones convocadas por administración del banco relacionadas con responsabilidades y obligaciones de la LD/FT y la normativa del banco.
- ✓ Se capacita a través de sistema E-Learning.

Gestión de facturas de proveedores

- ✓ Recibe las facturas por los servicios gestionados.
- ✓ Localiza cuadro de soporte.
- ✓ Escanea hojas de control.
- ✓ Ingresa en cuadro de control de facturas.
- ✓ Determina ahorro obtenido si lo hubiera y lo coloca en la copia del cuadro de servicios.
- ✓ Graba reportes de soporte en servidor de la unidad.
- ✓ Traslada la factura al coordinador de compras para su control y envío.

Brindar atención telefónica y por correo electrónico al cliente interno (agencias y unidades administrativas).

- ✓ Atender a las agencias y unidades administrativas por dudas de las solicitudes.
- ✓ Buscar soluciones o alternativas para la coordinación de sus servicios.
- ✓ Brindar información sobre los tiempos de entregas.

Evaluación de nueva tecnología para equipo de agencias.

- ✓ Investiga en el mercado la nueva tecnología en equipos de aire acondicionado y equipo eléctrico.
- ✓ Solicita asesoría sobre la evaluación de los mismos.
- ✓ Evalúa costo rentabilidad de los cambios.

Atender a proveedores de productos

- ✓ Atiende a los proveedores que se presentan a ofrecer servicios.
- ✓ Gestiona muestras o propuestas de nuevos productos.
- ✓ Informa a proveedores del proceso de compras.
- ✓ Alimenta base de datos de proveedores.
- ✓ Requiere pruebas de polígrafos.

Nombre del puesto: Recepcionista

Propósito del puesto:

Atención de las llamadas que ingresan a la planta telefónica, así como la recepción de documentos y atención de proveedores que visitan el área.

Resultados que se esperan del puesto:

Atención oportuna y eficiente al cliente interno y externo que se comunica a la planta telefónica así como a los proveedores que se presentan a la dirección.

Principales Funciones:

Atención de llamadas telefónicas que ingresan a la planta telefónica.

- ✓ Recibe las llamadas que ingresan a la planta telefónica.
- ✓ Traslada la llamada al área o colaborador solicitado.
- ✓ Brinda información a los clientes.
- ✓ Atiende llamadas por solicitudes de citas de proveedores.
- ✓ Cumplir con las actividades de LD/FT (responsabilidades sobre la ley contra el lavado de dinero u otros activos)
- ✓ Asiste a las capacitaciones convocadas por administración del banco relacionadas con responsabilidades y obligaciones de la LD/FT y la normativa del banco.
- ✓ Se capacita a través de sistema E-Learning.

Digitalización de contratos de arrendamientos y servicios.

- ✓ Recibe del técnico de contratos el documento original.
- ✓ Digitaliza en el mismo día.
- ✓ Envía por correo electrónico al técnico de contratos de arrendamiento.
- ✓ Devuelve el documento original.

Programación de citas en agenda del director administrativo.

- ✓ Recibe llamadas de proveedores, arrendantes o secretarías de gerencia o dirección solicitando reuniones.
- ✓ Revisa agenda del director.
- ✓ Consulta al director la disponibilidad para atención de la cita.

Atención de solicitud de tarjetas de presentación

- ✓ Recibe solicitud de elaboración de tarjetas de presentación.
- ✓ Revisa información y envía correo electrónico al proveedor.
- ✓ Da seguimiento a solicitudes.
- ✓ Recibe tarjetas elaboradas y prepara envío de documentos.

Atender a proveedores de productos y servicios

- ✓ Atiende a los proveedores que se presentan a ofrecer productos y servicios.
- ✓ Coordina citas de acuerdo a agenda manejada para atención de nuevos proveedores.
- ✓ Anota en cuadro de control de excel.
- ✓ Informa al área de compras el día de las citas e indica cuando se presenta el proveedor.

Nombre del puesto: Mensajero

Propósito del puesto:

Entrega oportuna de la correspondencia generada en las áreas que conforman la dirección administrativa y compras urgentes requeridas.

Resultados que se esperan del puesto:

Atención oportuna y eficiente a las tareas que se le asignan.

Principales Funciones:

Distribución de documentación que ingresa y egresa a la dirección.

- ✓ Recibe los documentos que le entregan las secretarias o auxiliares de la dirección.
- ✓ Clasifica de acuerdo a destino.
- ✓ Anota en su cuaderno de conocimientos.
- ✓ Devuelve conocimientos firmados.

Apoyo en el archivo de documentos

- ✓ Apoya a los auxiliares de compras en el archivo de cuadros y órdenes.
- ✓ Revisa en los leitz que no falte ningún correlativo.
- ✓ Elabora listado de documentos faltantes.
- ✓ Solicita a los responsables la documentación pendiente de traslado.

Gestiona la solicitud de recibos de los servicios de agua, luz y teléfono

- ✓ Recibe indicación de auxiliar de eficiencia administrativa para la solicitud de recibos.
- ✓ Solicita en las diferentes empresas de servicios la emisión de la factura correspondiente.

- ✓ Anota en su cuaderno de conocimientos.
- ✓ Entrega factura al auxiliar de eficiencia.

Apoya al área de contabilidad para la obtención de firmas de documentos

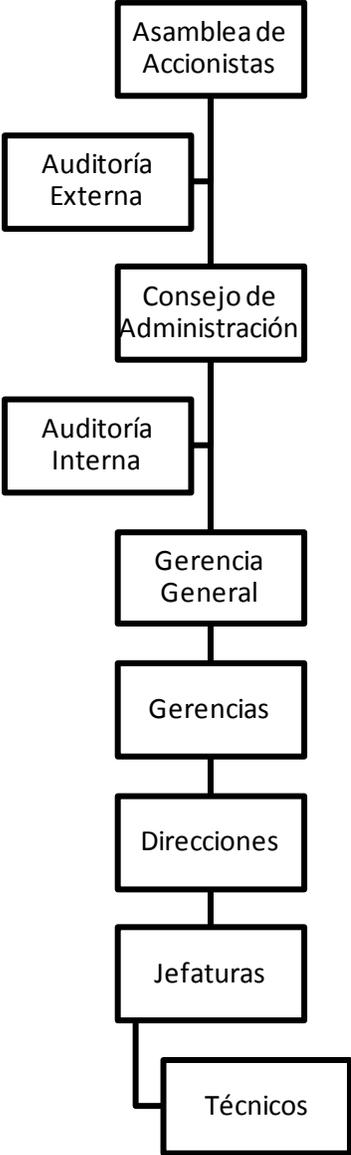
- ✓ Recibe del auxiliar de contabilidad, facturas u oficios de mercadeo, publicidad o donaciones.
- ✓ Gestiona con las secretarías de mercadeo, gerencia de agencias o negocios la firma correspondiente.
- ✓ Entrega al auxiliar de contabilidad documento ya firmado.

Cumplir con las actividades de LD/FT (responsabilidades sobre la ley contra el lavado de dinero u otros activos)

- ✓ Asiste a las capacitaciones convocadas por administración del banco relacionadas con responsabilidades y obligaciones de la LD/FT y la normativa del banco.
- ✓ Se capacita a través de sistema e-learning.

Para apoyar las estrategias la entidad financiera se presenta la siguiente estructura organizacional:

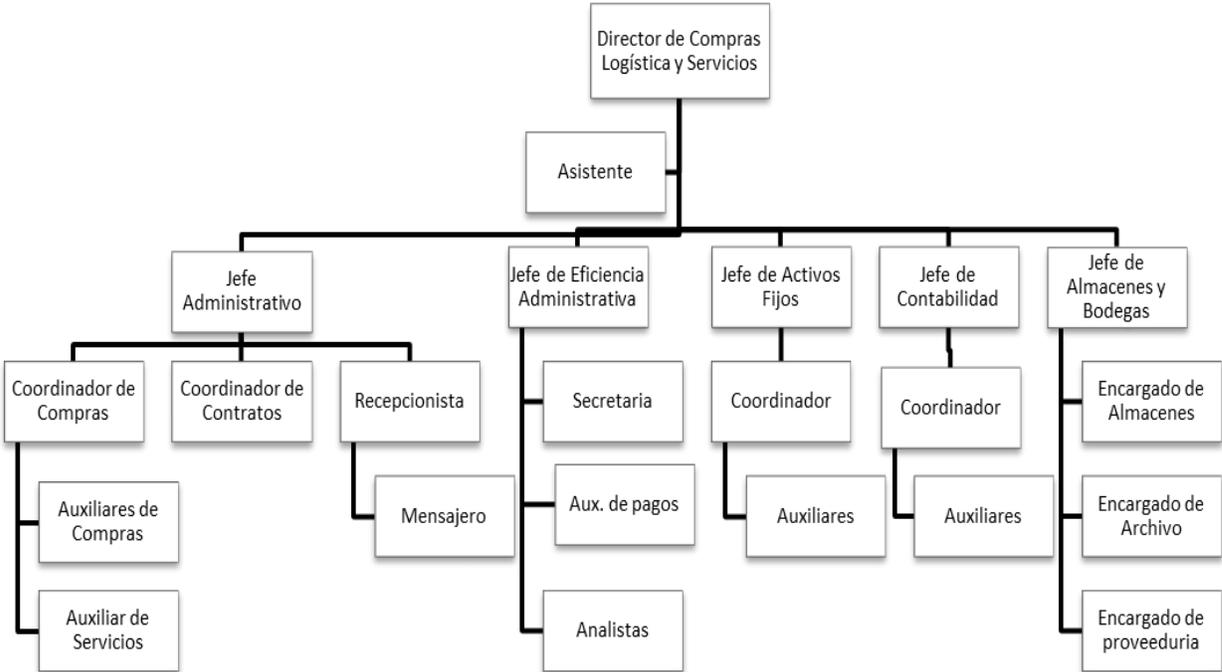
Ilustración No. 1



Fuente: Información proporcionada por RRHH

El presente estudio se efectúa en la dirección de compras, logística y servicios administrativos, la cual para su funcionamiento y gestión tiene la siguiente estructura:

Ilustración No. 2



***Fuente: Información proporcionada por Área de Eficiencia Administrativa**

Director Administrativo: Es el primer nivel jerárquico dentro de la estructura, tiene atribuciones resolutorias dentro del ámbito general, su función es la creación de los procedimientos y políticas administrativas de todas las áreas a su cargo y coordinar todas las actividades que se desarrollan en la dirección.

Sección de contabilidad: Tiene como responsabilidad operar los registros contables de las operaciones dentro de la dirección, elaborar las integraciones y provisiones de gastos de cada mes, así como la administración de las pólizas de seguro de los activos del grupo financiero.

Sección de compras: Su función principal, es realizar los procesos de adquisición de bienes y servicios para todas las unidades administrativas, agencias y entidades que conforman el grupo financiero, así como la administración y elaboración de los contratos de arrendamientos y servicios.

Sección de activos fijos: Su responsabilidad es llevar el control y registro de los activos fijos, (altas, bajas y depreciaciones de los mismos) así como las integraciones mensuales y la toma física de inventarios de activos fijos.

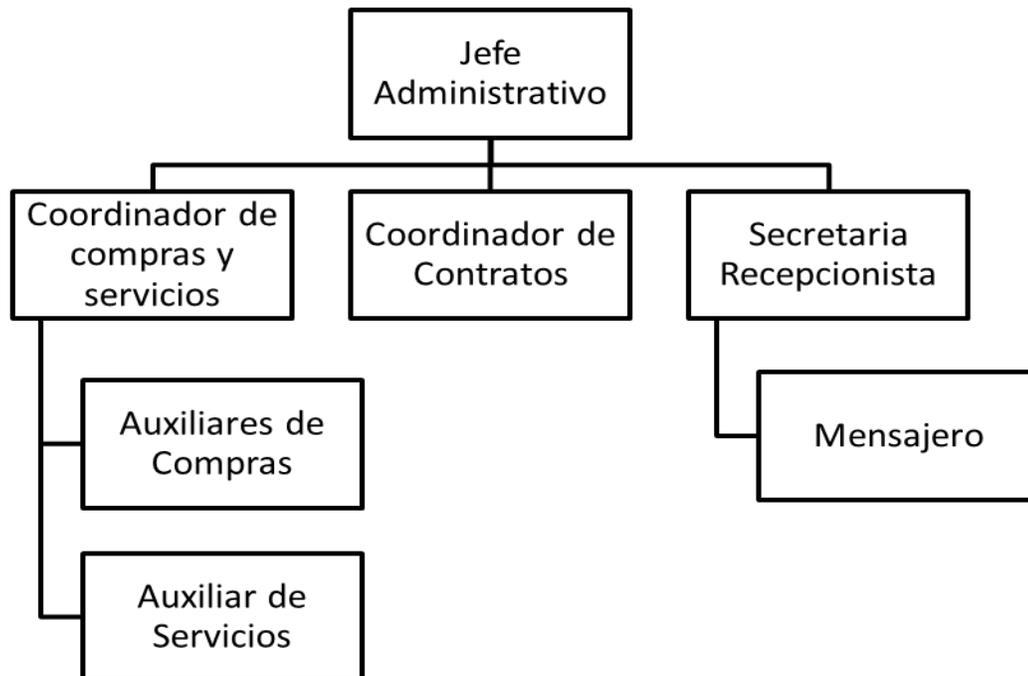
Sección de almacén y archivo: Se conforma por un jefe, un coordinador y diez auxiliares. Su responsabilidad es la recepción, administración, resguardo, envío y control de los suministros necesarios para el funcionamiento de las diferentes agencias y unidades administrativas, administra las bodegas de proveeduría, uniformes, activos fijos, promocionales y equipo de cómputo.

Eficiencia Administrativa: Su responsabilidad es la recepción de facturas y trámite administrativo de pago a proveedores de las diferentes unidades administrativas por medio de cheques y acreditaciones, es la responsable de velar por la actualización de los procesos de todas las unidades que conforman la dirección.

La dirección y sus unidades son un área de apoyo importante para todas las agencias, puntos de servicios y empresas aliadas que conforman el grupo financiero debido a que le brindan la logística y suministros que necesitan para realizar sus actividades.

Ilustración No. 3

Estructura Organizacional Unidad de Compras y Servicios



***Fuente: Información proporcionada por el Área de Compras y Servicios**

Para efectos del presente análisis se muestran a continuación las principales relaciones con las áreas que integran la dirección de compras logística y servicios administrativos:

Eficiencia administrativa:

Es la unidad encargada de realizar a las unidades de la dirección, auditorías periódicas para la verificación del cumplimiento en la ejecución de los procesos establecidos, las actividades de compras, revisa que se adjunten a las facturas que se gestionan para pago, los documentos

necesarios que den soporte y validez a las compras, así también revisan que cumplan con todos los requisitos legales, esta unidad también asesora y propone mejoras encaminadas al fortalecimiento de los procesos.

Contabilidad:

Revisa que los cargos por las compras o servicios contratados se registren al presupuesto de la unidad o agencia que solicito la compra y que las distribuciones o detalles que soportan los pagos correspondan al documento que acompañan.

Activos Fijos:

Esta unidad registra en el módulo de activos fijos los bienes adquiridos por la unidad de compras y servicios, los registra en el módulo con cargo al área responsable de su cuidado y custodia, asignando para el efecto el número de inventario correspondiente.

Almacenes y Archivo:

Mantiene una estrecha relación con la unidad de compras, debido a que de esta unidad se derivan las solicitudes para abastecer las cinco bodegas que conforman la unidad: activos fijos, equipos de cómputo, uniformes y promocionales. Como parte del proceso que realizan se efectúa una verificación de la calidad de los materiales y suministros recibidos, así como la validación de los mismos contra las muestras autorizadas.

Análisis FODA:

El análisis FODA, se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar los cuatro aspectos relacionados a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas

situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibida.

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- ✓ Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- ✓ Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- ✓ Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos.

Fortalezas:

Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos (cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización).

Oportunidades:

Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. (Todo aquel que ocurre en el exterior de la organización y que esta puede tomar y aprovechar para crecer).

Debilidades:

Se denomina debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.

Amenazas:

Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de lograr los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta la misma organización.)

Ventajas del análisis FODA

- ✓ Una herramienta fácil de utilizar.
- ✓ Es una metodología que ayuda a los administradores a pensar en forma sistemática y constructiva en relación con sus empresas y obtener una clara imagen de la situación actual, así como la identificación del rumbo o dirección a la cual orientar sus esfuerzos y actividades.

Limitaciones del análisis FODA

- ✓ Subjetivo
- ✓ Ambigüedad en las percepciones de los administradores acerca de las fortalezas y
- ✓ debilidades de sus empresas.

A continuación se presenta el análisis FODA del área de compras de la entidad financiera en estudio.

Ilustración No. 4

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores con poca ética
	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricantes estandarizan precios y condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas basadas en confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores que ofrezcan beneficios a los colaboradores
	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes que regulen condiciones comerciales. 	
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de información en cuanto a precios
	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de riesgo no medibles. • Falta de control interno en el cumplimiento de procesos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de puestos con frecuencia para evitar nexos con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de procesos que establecen segregación de funciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Únicamente el área de compras realiza negociaciones en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No están actualizadas las matrices de riesgo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ya existe un código de ética que rige las normas de conducta de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede controlar el proceso al 100%
		<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores no comprometidos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos entre proveedores y colaboradores
		<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones familiares o personales que puedan ocasionar necesidades no cubiertas con el salario.
		<ul style="list-style-type: none"> • El proceso no está automatizado en un 100%
		<ul style="list-style-type: none"> • No existe un método de evaluación del servicio que prestan los proveedores.
		<ul style="list-style-type: none"> • La carga de trabajo no está distribuida equitativamente.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Esta parte del estudio brindará el apoyo bibliográfico que sirva de soporte para sustentar la problemática encontrada, emitir recomendaciones fundamentadas apoyadas con información verídica y confiable, emitida por especialistas del tema en análisis.

La perspectiva teórica nos menciona dos etapas para el desarrollo del análisis de la literatura: “ 1. Revisión analítica de la literatura correspondiente y 2. La construcción del marco teórico, lo que puede implicar la adopción de una teoría. La revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación.” Sampieri, Collado y Lucio, 2010.

2.1.1. Sistema financiero guatemalteco

Se refiere a un mercado financiero organizado y se define como el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la Inversión, dentro de una unidad política-económica, y cuyo establecimiento se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e Instrumentos que permiten la transferencia de esos activos entre ahorrantes, Inversionistas o los usuarios del crédito.

El sistema financiero en general comprende la oferta y la demanda de dinero y de valores de toda clase, en moneda nacional y extranjera.

Función del sistema financiero

En un país la función del sistema financiero es la creación, intercambio, transferencia y liquidación de activos y pasivos financieros. No es más que una rama económica adicional, que en vez de producir bienes, produce servicios demandados por la población.

Clasificación

Por su regulación el Sistema Financiero Guatemalteco se divide en:

- Regulado
- No Regulado (Extra-bancario)

Sistema financiero regulado

Está integrado por instituciones legalmente constituidas, autorizadas por la Junta Monetaria y fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos. Se integra por el banco central (Banco de Guatemala), los bancos del sistema, las sociedades financieras, las casas de cambio y los auxiliares de crédito (almacenes generales de depósito, seguros y fianzas).

Estructura organizacional

El sistema financiero guatemalteco se encuentra organizado bajo la estructura de Banca Central.

Su organización es la siguiente:

- Junta Monetaria
- Banco de Guatemala
- Superintendencia de Bancos

Junta monetaria

Tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, así como, la dirección suprema del Banco de Guatemala. La Junta Monetaria se integra con las siguientes representaciones:

- Presidente y vicepresidente nombrados por el Presidente de la República.
- Los Ministros de Finanzas Públicas, Economía y de Agricultura.
- Un representante del Congreso de la República.
- Un representante de los Bancos Privados.
- Un representante de las Asociaciones y Cámaras Comerciales, Industriales, Agrícolas y ganaderas CACIF.
- Un representante de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

Las atribuciones de la Junta Monetaria son:

- Cumplir y hacer cumplir la política general y los deberes asignados al Banco de Guatemala.
- Acordar, interpretar y reformar los reglamentos del Banco de Guatemala.
- Acordar el presupuesto del Banco de Guatemala.
- Nombrar y remover al gerente del Banco de Guatemala.
- Fijar y modificar los encajes de los Bancos.
- Fijar y modificar las tasas de interés del Banco de Guatemala.
- Fijar las tasas máximas de interés en operaciones pasivas y activas de los bancos y regular el crédito bancario de acuerdo a la ley.

Banco de Guatemala

Es el agente financiero del estado que tiene por objeto principal promover la creación y el mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al

desarrollo ordenado de la economía del país. El banco central es el Banco de Guatemala y funciona con carácter autónomo. Es la única entidad bancaria que puede emitir billetes y monedas en el territorio nacional, funciona bajo la dirección general de la Junta Monetaria.

Las funciones del Banco de Guatemala se clasifican en dos formas que son:

- Funciones de orden interno
- Funciones de orden internacional

Funciones de orden interno:

- Adaptar los medios de pago y la política de crédito a las legítimas necesidades del país, y el desarrollo de las actividades productivas y prevenir las tendencias inflacionistas, especulativas, deflacionistas, perjudiciales a los intereses colectivos.
- Procurar la necesaria coordinación entre las diversas actividades económicas y financieras del estado que afecten el mercado monetario y crediticio, especialmente procurar esa coordinación entre la política fiscal y la política monetaria.

Funciones de orden internacional:

- Mantener el valor externo y convertibilidad de la moneda nacional de acuerdo con el Régimen establecido en la Ley Monetaria.
- Administrar las Reservas Monetarias Internacionales del país y el régimen de las transferencias internacionales con el fin de preservar al país de presiones monetarias indebidas.

Conforme la modernización financiera, el Banco de Guatemala, a partir del 14 de marzo de 1994, ya no compra moneda extranjera al sector privado (Money Orders), ya que son funciones que no le corresponden como banco central, estas operaciones las realiza el sistema financiero nacional.

Superintendencia de bancos

Es una entidad de carácter técnico especializada que se rige por las disposiciones contenidas en las leyes bancarias, financieras y otras aplicables, que le encomienden la vigilancia e inspección de instituciones o empresas del sector financiero del país. Su principal objetivo lo constituye el obtener y mantener la confianza del público en el sistema financiero y en las entidades sujetas a su control, vigilando porque éstas mantengan solidez económica y liquidez apropiada para atender sus obligaciones, que cumplan con sus deberes legales, y que presten sus servicios adecuadamente a través de una sana y eficiente administración.

La Superintendencia de Bancos se ubica como órgano de vigilancia y fiscalización del sector financiero del país, organizado bajo el sistema de banca central, el cual goza de autonomía con respecto al gobierno central. Este sistema además del ente fiscalizador, está conformado por:

- La Junta Monetaria (como Órgano Rector)
- El Banco de Guatemala (como Banco Central)
- Bancos del Sistema debidamente autorizados
- El Superintendente de Bancos, es nombrado por el Presidente Constitucional de la República. No obstante la comunicación y dependencia directa del Presidente, actúa dentro del ámbito de acción del sistema de banca central, bajo la dirección general de la Junta Monetaria. Además es asesor permanente de dicha junta.

Bancos del sistema

Instituciones Bancarias: Únicamente las entidades debidamente autorizadas podrán legalmente efectuar, dentro del territorio de la república, negocios que consistan en el préstamo de fondos obtenidos del público mediante el recibo de depósitos o la venta de bonos, títulos u obligaciones de cualquier otra naturaleza, y serán consideradas para los efectos legales como instituciones bancarias.

Los bancos nacionales, privados o mixtos, deberán constituirse en forma de sociedades por acciones de responsabilidad limitada, con arreglo a la legislación general de la república. Los bancos nacionales del estado se constituirán en la forma que establezcan las leyes que regulen su organización.

Clases de bancos

Se reconoce las siguientes clases de Bancos:

Bancos comerciales. Son las instituciones de crédito que reciben depósitos monetarios y depósitos a plazo menor, con objeto de invertir su producto, principalmente, en operaciones activas de corto término.

Bancos hipotecarios. Son las instituciones de crédito que emiten bonos hipotecarios o prendarios y reciben depósitos de ahorro y de plazo mayor, con objeto de invertir su producto, principalmente, en operaciones activas de mediano y largo término.

Bancos comerciales e hipotecarios. Deberán establecer dos departamentos separados e independientes, a través de los cuales realizarán, respectivamente, las operaciones que corresponden a la banca comercial y a la banca hipotecaria.

Bancos de Capitalización. Son las instituciones de crédito que emiten títulos de capitalización y reciben primas de ahorro, con el objeto de invertir su producto en distintas operaciones activas de plazos consistentes con los de las obligaciones que contraigan.

El fideicomiso: Aun cuando no se trata físicamente de una institución (banco ó financiera), es una figura que relaciona a personas y bienes cuya administración genera productos y beneficios, esto es, todo fideicomiso tiene fines establecidos que inciden en la actividad económica del país por la cuantía de recursos que se manejan. Su existencia depende de la intermediación de un

“fiduciario” (administrador) que únicamente puede ser un banco o institución de crédito autorizada por la Junta Monetaria.

Operaciones bancarias:

Los bancos realizan diferentes operaciones financieras con el objetivo de cumplir con sus fines, las operaciones bancarias las dividiremos en tres grandes grupos:

Operaciones activas:

Son las operaciones que los bancos realizan y que surge un derecho a ejercer a favor del banco y en contra de terceras personas, independientemente de la forma jurídica de formalización e instrumentación o del registro contable que se adopte. Esto significa que son las operaciones crediticias establecidas por la ley, las que el banco concede a otras personas y/o entidades, previo análisis económico de la capacidad de pago del futuro deudor, entre las que se pueden mencionar: prestamos fiduciarias, hipotecarios, prendarios, con bono de prenda, garantizados con cédulas hipotecarias, descuento de documentos, inversiones a través de diferentes títulos-valores, prestamos con garantías mixtas y otros que contemplen las leyes específicas. También son operaciones activas la emisión y operación de tarjetas de crédito, arrendamiento financiero, reportos (como reportador) y créditos en cuentas de depósitos monetarios.

Operaciones pasivas: Son las operaciones que realizan los bancos de las cuales nace mediata o inmediatamente un deber u obligación para el banco y que ofrecen explícita o implícitamente cualquier tipo de seguridad o garantía ya sea en cuanto a su recuperabilidad, mantenimiento de valor, rendimiento, liquidez y otros compromisos que impliquen la restitución de fondos. Se puede decir que son las actividades de captación de recursos económicos, para ser colocados posteriormente. Entre otras podemos mencionar: depósitos monetarios, depósitos de ahorros, depósitos a plazo fijo, obtención de líneas de crédito con organismos nacionales e internacionales, bonos bancarios, creación de obligaciones convertibles en acciones, reporto (como reportado) y otros que contemplen las leyes específicas.

Otras actividades bancarias:

Son operaciones indiferenciadas, es decir, que ni dan un derecho ni crean una obligación para el banco, son servicios que las entidades bancarias cobran y que los clientes estén dispuestos a pagar por los servicios, los cuales no implican intermediación financiera ni compromisos financieros para las mismas, también llamadas operaciones de confianza, y pueden ser:

- ✓ Servicios Financieros entre los que encontramos cobros por cuenta ajena, cambio de monedas extranjeras, reporto (por cuenta de terceros).
- ✓ Servicios no Financieros que son actividades que generan un valor agregado para la institución aprovechando la infraestructura ya establecida.

Financieras

Las sociedades financieras son instituciones bancarias que actúan como intermediarias financieras especializadas en operaciones de banco de inversión, promueven la creación de empresas productivas mediante la captación y canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazo; los invierten en estas empresas (industriales, agrarias o ganaderas), ya sea en forma directa adquiriendo acciones o participaciones, o en forma indirecta, otorgándole créditos para su organización, ampliación, modificación, transformación o fusión, siempre que promuevan el desarrollo y diversificación de la producción.

Aseguradoras

El seguro, es un contrato mediante el cual el asegurador se obliga a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al realizarse la eventualidad prevista y el asegurado o tomador del seguro, se obliga a pagar la prima correspondiente.

2.1.2 Proceso administrativo:

Javier Benavides Pañeda (Administración) 2004 lo define como “Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. El

proceso administrativo permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos; determina como crear las oportunidades de actuar y es factor importante para el establecimiento de un clima favorable al desarrollo del mismo.”

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Henry Fayol: Plantea el poder lograr el proceso de administrar a través de pasos que específicamente son planificar, organizar, dirigir y controlar.

El Proceso administrativo está compuesto por la fase mecánica y la dinámica, donde la mecánica comprende a la planeación (trata sobre lo que se van a realizar en la empresa, tal como planes, programas, presupuestos, etc.) y la organización (de cómo se va a realizar, considerando los recursos, funciones, etc.)

Dinámica se encarga de verificar que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación. Por último, encontramos al control, que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

Universalidad del proceso administrativo

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa que se trate. Es utilizado para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Planeación:

Precede a las demás etapas del proceso administrativo, implica tomar decisiones adecuadas acerca de lo que habrá de realizar en el futuro. Establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. Selecciona objetivos útiles, mide la relación inicial en relación con el

objetivo, se identifican actividades y los resultados específicos, se llevan a la acción las herramientas y los métodos para alcanzar los objetivos. La planeación no elimina riesgos, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos.

Actividades importantes de la planificación:

- ✓ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ✓ Pronosticar.
- ✓ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ✓ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ✓ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ✓ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ✓ Anticipar los posibles problemas futuros.
- ✓ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización:

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, crea unidades administrativas, asigna funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; establece además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir, para hacer óptima la cooperación humana. En esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación, para coordinar las diferentes funciones. (División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentalización, descripción de funciones).

Actividades importantes de la organización:

- ✓ Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- ✓ Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- ✓ Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

- ✓ Aclarar los requisitos del puesto.
- ✓ Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- ✓ Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- ✓ Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- ✓ Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Dirección:

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. (Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión).

Actividades importantes de la dirección:

- ✓ Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- ✓ Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ✓ Motivar a los miembros.
- ✓ Comunicar con efectividad.
- ✓ Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- ✓ Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ✓ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control:

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Actividades importantes del control

- ✓ Comparar los resultados con los planes generales.
- ✓ Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- ✓ Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- ✓ Comunicar cuales son los medios de medición.
- ✓ Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- ✓ Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- ✓ Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- ✓ Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.1.3 Departamentalización (Estructura Organizacional)

La estructura organizacional sirve para relacionar a los individuos entre sí y para proveer la comunicación formal que se hace necesaria en toda la organización. La alta dirección de la empresa debe diseñar una estructura que incorpore la estrategia global de la organización en un marco que tenga en cuenta factores como la competencia y el ambiente. En el diseño de la estructura organizativa de una empresa se deben tener en consideración los siguientes principios:

- ✓ Unidad de objetivo. Una estructura de organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.
- ✓ Eficiencia. Una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de costo o de consecuencias imprevistas. El número de cargos, empleados, en cada empresa debe ser estrictamente indispensable.
- ✓ Especialización. Cuanto más se divida el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.
- ✓ Unidad de mando. Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.

- ✓ Delegación. Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad crea un compromiso en los empleados.
- ✓ Equilibrio de la autoridad y responsabilidad. Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.

Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la división del trabajo y la coordinación. La división del trabajo consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización. La coordinación es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz. Todas las actividades que se tienen que realizar en una empresa se tienen que dividir en unidades pequeñas hasta que finalmente cada operación se asigna a un puesto.

En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales, en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico, a este proceso se le denomina departamentalización. La forma en que se agrupan los trabajos en departamentos, divisiones, unidades administrativas y puestos es el aspecto más importante de la departamentalización.

Al diseñar una estructura organizativa debe tenerse en cuenta tres factores:

- La complejidad: Se considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto más dispersas están geográficamente las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.
- Formalización: Se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Algunas organizaciones operan

con un mínimo de tales lineamientos, en tanto que otras tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer.

- **Centralización:** Tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada. Las decisiones las asumen muy pocas personas, mientras que en otras la facultad de decidir está más dispersa lo que constituye una descentralización.

2.1.4 Procesos:

Para Chiavenato, I. (2001) “Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son sub-planes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos, los procedimientos son más específicos que las políticas.”

En conjunto con otras formas de planeación, los procesos tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

Mientras que las políticas constituyen guías para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. El término procedimiento se refiere a los métodos para ejecutar las actividades. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o una etapa del procedimiento y puede considerarse un plan de acción, aunque en general es un subplan de un procedimiento.

“Un proceso es un programa en ejecución. Una vez definido que es un proceso podríamos preguntar cuál es la diferencia entre un programa y un proceso, la diferencia es que un proceso es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados”. (Stallings, William, 2001).

Robbins y Coulter (2000) definen procedimiento como “una serie de pasos secuenciales interrelacionados que un gerente puede aplicar a fin de responder a un problema estructurado. La única dificultad verdadera consiste en identificar el problema. Una vez que el problema ha sido detectado con claridad, lo mismo sucede con el procedimiento a seguir” Extracto de la Tesis Políticas y procedimientos en el área de ventas de una empresa de servicios tecnológicos, de Fernando Marroquín Martínez.

2.1.5 Control interno:

Para sustentar el análisis se toma en consideración lo que indica el autor Abraham Perdomo Moreno en su libro Fundamentos de Control Interno, en el cual menciona entre los objetivos del control interno los siguientes: “Prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna, localizar errores administrativos financieros y contables, proteger y salvaguardar los bienes de la empresa.”

Rodrigo Estupiñan en su libro titulado *Control Interno y Fraudes*, define el Control Interno Administrativo, como sigue: Existe un sistema de control Interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- ✓ Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- ✓ Coordinar sus funciones;
- ✓ Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos;

- ✓ Mantener una ejecución eficiente;
- ✓ Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;
- ✓ Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:
- ✓ El control del medio ambiente o ambiente de control;
- ✓ El control de evaluación de riesgo,
- ✓ El control y sus actividades,
- ✓ El control del sistema de información y comunicación,
- ✓ El control de supervisión o monitoreo

Como parte del proceso administrativo tenemos la etapa del control, que según Stephen Robbins y Mary Coulter (2005) se define como “la función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieren falta.”

Álvarez, (2001) en el artículo titulado Estudio y evaluación del control interno publicado en la revista Contaduría Pública presenta que: “La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.”

Osorio, I. (2004) en el libro titulado Fundamentos de auditoría de estados financieros define el control interno como: “El plan de organización y procedimientos coordinados usados de un negocio para salvaguardar sus activos de pérdidas provenientes de fraudes o errores, verificar la exactitud y confianza de los datos contables que la administración usa para sus decisiones y promover eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos financieros tienen responsabilidad directa o indirecta.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste de los siguientes elementos: el ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control.”

Jerez, J. (2006) en su tesis titulada Control interno del departamento de compras, menciona que: “dentro de las funciones de la administración, resaltan la dirección y el control propiamente, debido a lo complejo de su actividad.” Es por ello que el control interno juega un papel importante dentro de la misma, especialmente dentro del departamento de compras, que es donde se puede lograr una mayor rentabilidad debido a sus operaciones voluminosas y de gran valor financiero; si el mismo es aplicado eficientemente.

Los departamentos de compras representan un factor clave en el éxito de cualquier institución que desea alcanzar la excelencia. En estos tiempos de crisis, contar con un proceso de compras óptimo, aumenta la probabilidad de alcanzar la eficiencia y eficacia que se necesitan para lograr un buen funcionamiento; siendo la herramienta principal el control interno. Es importante tomar en cuenta que la sistematización es el eje del éxito del control interno.

Chinchilla, S. (2003) en su tesis titulada Estructura de control interno para el desarrollo del comercio electrónico en Guatemala, “define la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones”. Se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que las organizaciones realizan, pues de ello puede llegar a depender su mantenimiento en el mercado.

Es bueno resaltar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones conducirá a conocer la situación real de las mismas, por ello, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los

procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos.

El control interno permitirá verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

Perdomo, A. (2004) En su libro titulado Fundamentos de control interno define en el capítulo 10, “control interno de compras, como plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.” Los objetivos del control interno de compras son:

- ✓ Prevenir fraudes en compras por favoritismo, confabulación, etc.;
- ✓ Localizar errores administrativos, contables, y financieros;
- ✓ Obtener información segura, oportuna y confiable de compras;
- ✓ Promover la eficiencia del personal de compras.

Las bases del control interno son:

- ✓ Requisición de compra;
- ✓ Autorización de compra;
- ✓ Cotización de precios de compra;
- ✓ Orden de compra y pedido al proveedor;
- ✓ Recepción de mercaderías y materiales;
- ✓ Revisión y autorización de la factura de compra;
- ✓ Registro de la compra;
- ✓ Ajuste a compras (devoluciones, rebajas y descuentos).

Cantú, G. (2008) en su libro titulado Contabilidad Financiera, define “el control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad de que ocurran errores o fraudes.” Algunos objetivos del control interno son tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los robos y establecer un método adecuado de la información, registro, y verificación.

Horngren, C. (2006) en su libro titulado Contabilidad Administrativa describe los registros contables con detalle y exactitud razonables, y que tengan un sistema apropiado de control interno –políticas para proteger y usar más eficientemente los activos de una organización. Los auditores internos ayudan a revisar y evaluar dichos sistemas, incluidos sus controles internos, para auxiliar a que se minimicen los errores, fraudes y desperdicios. También llevan a cabo auditorías administrativas – revisiones para determinar si los administradores están implementando las políticas y procedimientos especificados por la alta gerencia.

2.1.6 Clasificación del control interno

Perdomo, A. (2004) en el libro titulado Fundamentos de control interno menciona que el control interno se clasifica en:

- ✓ Administrativo
- ✓ Contable

Los objetivos fundamentales del control interno administrativo son:

- ✓ Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
- ✓ Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la Administración de la empresa.

Los objetivos fundamentales del control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

Las operaciones se registran:

- ✓ Para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable.
- ✓ Para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- ✓ El acceso a los activos sólo se permitirá con autorización de la administración de la Empresa.
- ✓ Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los Activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

2.1.7 Ambiente de control

Whittington, R. / Pany, K. (2005) en el libro titulado Principios de auditoría menciona que: “El ambiente de control es el fundamento del resto de los componentes, ya que está formado por varios factores que ayudan a establecer, ilustrar o reducir la efectividad de las políticas, métodos y procedimientos establecidos por la administración de la empresa. El ambiente de control lo conforman las actitudes de los ejecutivos, sus ideas y acciones referentes al desenvolvimiento de la empresa en sus principales operaciones básicas.”

El ambiente de control crea el modo de la organización, al influir en la conciencia de control; está formado por los siguientes factores: integridad y valores éticos de los empleados, compromiso de ser competentes, un consejo de administración responsable, una filosofía y estilo de los ejecutivos de acorde con la empresa, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos, todos estos factores tienen que estar cumpliéndose de una forma correcta para crear un buen ambiente de control, si esto está bien, el grado de eficiencia de la empresa sería excelente.

2.1.8 El control interno según COSO

El Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), constituye el modelo sobre control interno en las empresas de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial. Este informe, publicado en 1992, fue redactado por un grupo de expertos, representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas.

El propósito de redactar el Informe COSO, fue establecer una definición de control interno, que fuera aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores interesados en la materia, aportar una estructura de control interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en todo tipo de organización.

El Informe COSO se estructura en cuatro partes:

- ✓ Resumen Ejecutivo: visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido a ejecutivos, miembros de consejos de administración, y legisladores.
- ✓ Estructura conceptual: Define Control Interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que gestores, consejeros y otros puedan evaluar sus sistemas de control.
- ✓ Reportes a partes externas: Es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre Control Interno, además de la preparación de estados financieros.
- ✓ Herramientas de evaluación: Proporciona materiales que se pueden emplear en la evaluación de cualquier sistema de control interno empresarial.

Definición de control interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por 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 dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Coso publicó su primer informe en 1992 y debido a las exigencias de control y sus mejoras en el año 2004, elaboró un nuevo informe que amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, en septiembre de 2004, se publica el estudio ERM (Enterprise Risk Management) como una ampliación de Coso uno, de acuerdo a las conclusiones de los servicios de Pricewaterhouse a la comisión.

El logro de los objetivos del control interno, se alcanzan mediante la conformación de cinco componentes interrelacionados, que se deriven de la manera en que la dirección conduce la entidad y que estén integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (sean públicas o privadas), dependiendo del tamaño de éstas y la forma de implantación de cada uno de los componentes.

Los componentes del control son:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión y monitoreo

Ambiente de control:

Establece la atmósfera o carácter de una organización, influyendo en la conciencia de control del personal. Es el fundamento de todos los demás componentes del sistema de control interno, otorgando ordenamiento y estructura a dicho sistema. Los factores a considerar dentro del entorno de control serán: la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la entidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y

responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas.

Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la entidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá examinar: que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos y que se les haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

Actividades de Control

Las actividades de control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos, y asegurar que se lleven a cabo los lineamientos establecidos. Las actividades de control se realizan a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango amplio de actividades: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, examen de la eficiencia de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Información y comunicación

La información pertinente debe ser identificada, recopilada y comunicada en una forma y espacio de tiempo tales, que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades. Los sistemas

de información generan informes que contienen información relacionada con las operaciones, las finanzas y el cumplimiento de compromisos, todo lo cual hace posible la conducción y el control de una empresa.

En las organizaciones, debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la entidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto.

Supervisión y monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del sistema de control interno en el transcurso del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos. La eficiencia del sistema de control interno de toda organización, debe ser periódicamente evaluada por la dirección y los mandos medios.

Un sistema de control interno se considera eficiente si la dirección de la entidad tiene la seguridad razonable de que:

- ✓ Dispone de la información adecuada sobre el nivel de logro de los objetivos operacionales de la entidad.
- ✓ Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- ✓ Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al sistema de control interno o pueda llegar a afectarlo, o ser oportunamente informada.

2.1.9 Riesgo operativo

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social.

Fuentes de riesgo operativo

- ✓ Procesos Internos
- ✓ Personas
- ✓ Tecnología de información
- ✓ Eventos Externos

Procesos internos:

Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios y la suspensión de los mismos.

En tal sentido podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación errónea de contratos o de la complejidad de los productos, operaciones y servicios, las faltas con la información contable, la inadecuada liquidación o pago, insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la incorrecta documentación de las transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

Personas:

Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación de personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con la insuficiencia de personal o colaboradores que no tienen las destrezas requeridas, entrenamiento y capacitación deficiente y/o prácticas débiles de contratación.

Tecnología de información

Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso incorrecto de sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Las instituciones pueden considerar incluir en esta área, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas de tecnología, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinearla con los objetivos del negocio, entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

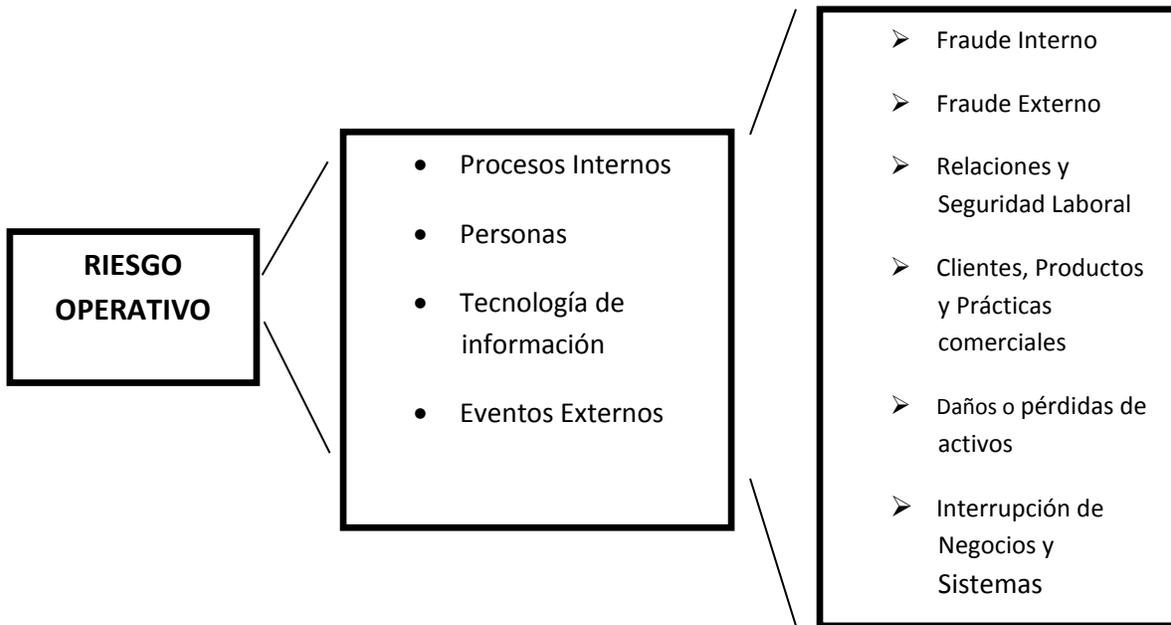
Eventos externos

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

Categorización de eventos de pérdida por riesgo operativo

En coordinación con el sector financiero, el Comité de Basilea ha identificado los siguientes tipos de eventos que pueden resultar en pérdidas sustanciales por riesgo operativo.

Ilustración No.5



2.1.10 Matrices de riesgo

La matriz de riesgos o también llamada matriz de la probabilidad del impacto MPI, es una combinación de medición y priorización de riesgos, que consiste en la traficación de los mismos en un plano cartesiano, en donde el eje de las X identifica la probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo y el eje de las Y identifica el impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de la empresa.

Los factores de riesgo por valoración de escalas que se visualizan en cuadrantes, las escalas se pueden definir a libre criterio, entre las más usadas se encuentran escalas de cinco niveles y escalas de diez niveles.

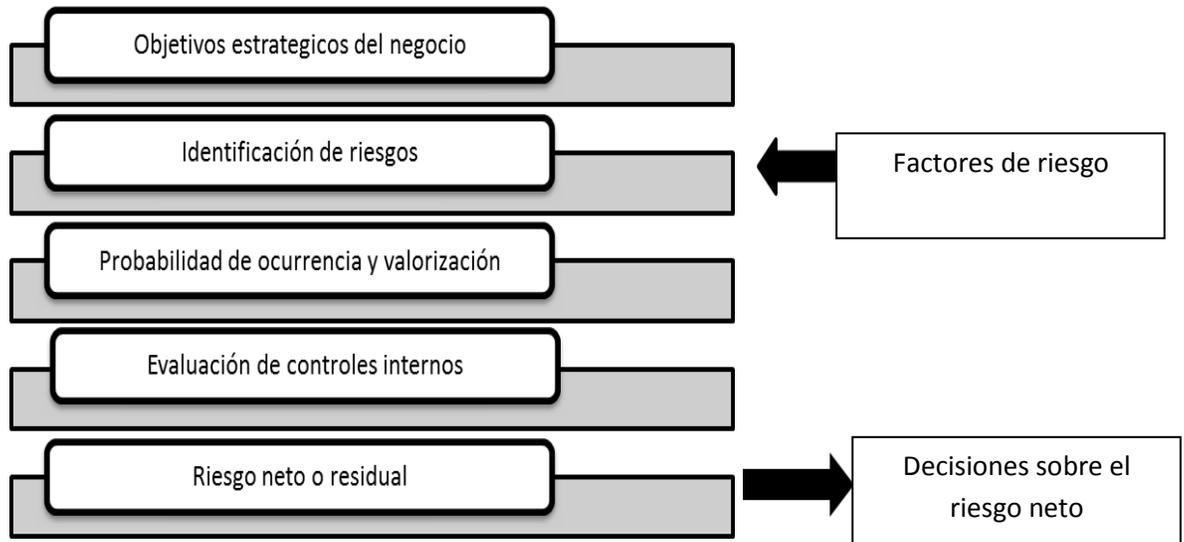
Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo de nivel y riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgos). Una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de riesgos financieros que pudieran impactar los resultados, y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible, que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución. Una efectiva matriz de riesgos permite hacer comparaciones efectivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades, todo esto constituye un soporte conceptual y funcional de un sistema integral de gestión de riesgo. La matriz es una herramienta útil en el proceso de evaluación continua de estrategias y manejo de riesgos, mediante la gestión y el control.

A partir de los objetivos estratégicos y el plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la identificación de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas, entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más objetivos.

Ilustración No. 6

Fases de la elaboración de una matriz de riesgos



****Fuente: Portal de expertos en prevención de Riesgo de Chile**

Capítulo 3

3.1. Planteamiento del problema

Las tendencias y paradigmas han obligado a las empresas a cambiar la forma de realizar sus funciones, operaciones y procesos, lo que afecta no solo a un área sino a toda la organización en sí, es por eso que no es suficiente evaluar las competencias de los colaboradores sino las herramientas que ayuden al desarrollo de los procesos, políticas, planes y acciones que ayuden a realizar las funciones con eficiencia, eficacia y transparencia.

Tomando en consideración el papel tan importante que juega el área de compras en la institución financiera en estudio, es vital que las acciones de sus colaboradores estén fundamentadas en el cumplimiento de normas y procedimientos éticos, que garanticen el abastecimiento oportuno de los productos y servicios con la calidad correcta, cantidad apropiada y precios competitivos, quedando implícito con esto la adecuada selección del proveedor.

Es por eso que se hace indispensable que constantemente los gerentes, directores y jefes de compras, evalúen y establezcan procedimientos de control interno que garanticen la continuidad, veracidad y sobre todo la ética y transparencia con que se realizan las actividades de administración de compras.

El control interno es un medio por el cual se verifican las actividades, las cuales deben ser comparadas con las normas establecidas previamente, busca comprobar la veracidad de los datos y la eficiencia operativa. El control interno es una herramienta esencial que busca al mismo tiempo minimizar las desviaciones o errores, alcanzar los objetivos trazados y salvaguardar los activos de la empresa.

La carencia de control interno puede presentar como resultado que exista el riesgo de una relación o convenio entre los colaboradores y proveedores, que ocasione que el proceso viole el código de ética y vaya en perjuicio de los intereses de la entidad financiera, generando competencia desleal, conflicto de intereses, mala calidad en los productos o servicios, pago más elevado al precio del mercado, por lo que es conveniente analizar y evaluar el control interno existente en la unidad de compras.

3.2 Pregunta de investigación

¿Los puntos de control interno dentro del área de compras de la dirección de compras, logística y servicios administrativos, poseen debilidades?

Objetivo general

Evaluar la realización de los puntos de control interno existentes en la unidad de compras y servicios de la entidad financiera en estudio.

Objetivos Específicos

- 1) Identificar los procesos de control interno existentes en la unidad de compras.
- 2) Evaluar la funcionalidad de los procesos existentes.
- 3) Verificar el cumplimiento de las normas y políticas de Compra.

3.3 Alcances y Límites

La investigación se desarrollara únicamente en la unidad de compras y servicios, por lo que no involucra a otras unidades que conforman la dirección de compras, logística y servicios administrativos, ubicada en sus oficinas de la zona nueve de la ciudad de Guatemala.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

Para el análisis del área de compras de la entidad financiera, se realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual es definida en el libro de Sampieri, Collado y Lucio (2010) como la que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población. Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo, no es indicar como se relacionan estas.”

Para dar mayor soporte a la investigación se utiliza también una investigación explicativa, con ello se pretende responder y soportar las causas que puedan originar los problemas de la unidad de compras y servicios.

Tomando en consideración el contexto anterior, se define a continuación la metodología de la investigación.

3.4.1 Sujetos

Para el análisis de la investigación es relevante la opinión, experiencia y observación del grupo de colaboradores que conforman la unidad de compras y servicios de la entidad financiera en estudio, tomando en consideración que sus actividades están encaminadas a cumplir el objetivo de abastecer y satisfacer oportunamente los requerimientos de las agencias, almacenes y unidades administrativas que conforman la institución.

Derivado de lo anterior, se definen como sujetos de investigación los colaboradores que ocupan actualmente los siguientes puestos:

- ✓ Director de Compras, Logística y servicios administrativos (1)
- ✓ Jefe Administrativo (1)
- ✓ Coordinador de Compras (1)
- ✓ Auxiliares de compras y servicios (06)

- ✓ Secretaria Recepcionista (01)
- ✓ Coord. De contratos y servicios (01)
- ✓ Auxiliar de servicios (01)
- ✓ Jefe de Eficiencia Administrativa (1)
- ✓ Analistas de Eficiencia (03)
- ✓ Jefe de Bodegas, almacenes y archivo (1)
- ✓ Coordinador de Almacenes (1)
- ✓ Encargados de bodegas (5)
- ✓ Auxiliares de Bodegas (6)
- ✓ Jefe de Contabilidad (1)
- ✓ Coordinador de Contabilidad (1)
- ✓ Auxiliares de Contabilidad (3)

Muestra total 34

3.4.2 Instrumentos

Instrumento de medición:

“Es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” Extracto del libro Metodología de la investigación de los autores Sampieri, Collado y Lucio. Sexta edición

Cuestionarios:

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, considera en contenido preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas, las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuestas, son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.” Extracto del libro Metodología de la investigación de los autores Sampieri, Collado y Lucio. Sexta edición

Observación:

“Este método de observación de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.” Extracto del libro metodología de la investigación de los autores Sampieri, Collado y Lucio. Sexta edición

Para el estudio de la unidad de compras se utilizan los siguientes instrumentos:

- ✓ Cuestionarios dirigido al jefe administrativo, coordinador y auxiliares de compras, para evaluar el conocimiento de los procesos, la metodología empleada en la realización de sus actividades y el criterio para la toma de decisiones en cuanto a la adjudicación de compras.
- ✓ Entrevistas directas a los puestos claves en la toma de decisiones para conocer los criterios o directrices de la adjudicación de las compras.

La evaluación de los instrumentos que se utilizaron en la investigación, deben permitir formar criterios de análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, que conlleven a la propuesta de mejoras a implementarse en la unidad de compras y servicios.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

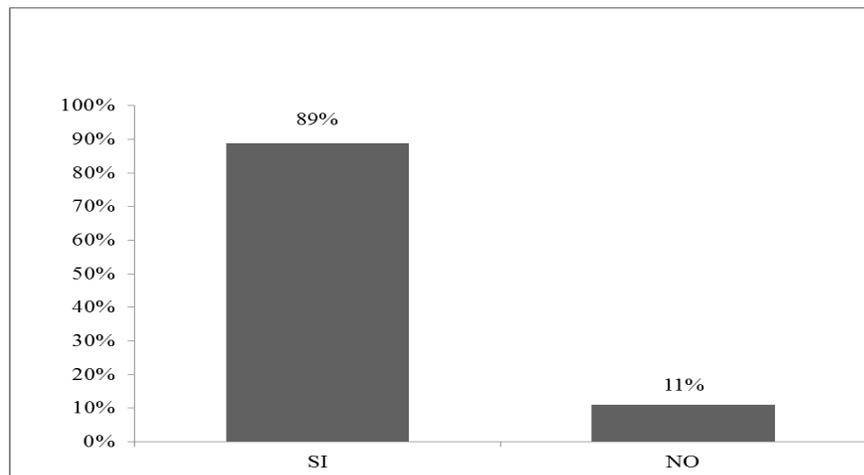
A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento elaborado para el análisis del presente estudio y para la facilidad en su interpretación, se elaboran gráficas que muestran el resultado obtenido.

Se evaluó el conocimiento y la aplicación de los procesos que realizan los colaboradores del área de compras y su relación con las diferentes unidades de la dirección, así como la interacción con los proveedores y la documentación que se tiene de los mismos.

Cuestionario practicado a los auxiliares de la unidad de compras y servicios:

Ilustración No. 7

Gráfica 1: Existencia de Manuales

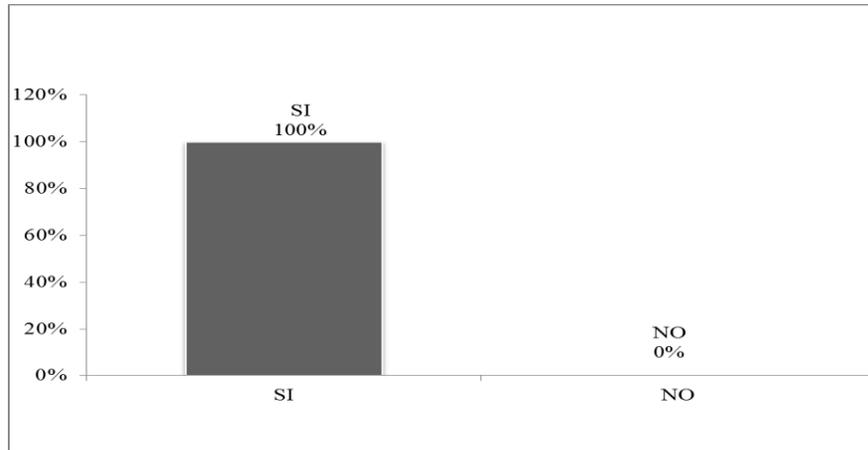


Fuente: Elaboración propia.

El 89% de los colaboradores encuestados manifiestan tener conocimiento de los procesos que rigen la actividad de compra de bienes y adquisición de servicios y el 11% indicó que no existían, refiriéndose a algunos procesos que no se encuentran totalmente documentados.

Ilustración No. 8

Gráfica 2: Conocimiento de procedimientos

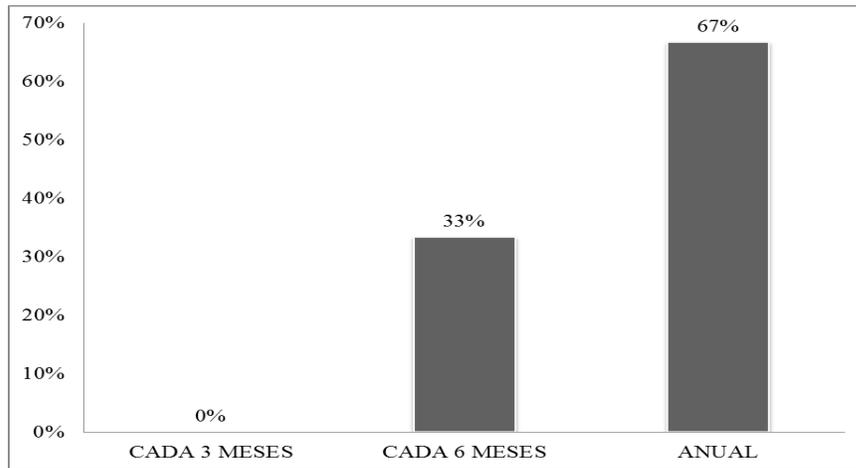


Fuente: Elaboración propia.

El total de los encuestados reveló conocer los procedimientos que ya están elaborados y cuya aplicación está vigente en la unidad.

Ilustración No. 9

Gráfica 3: Frecuencia de actualización

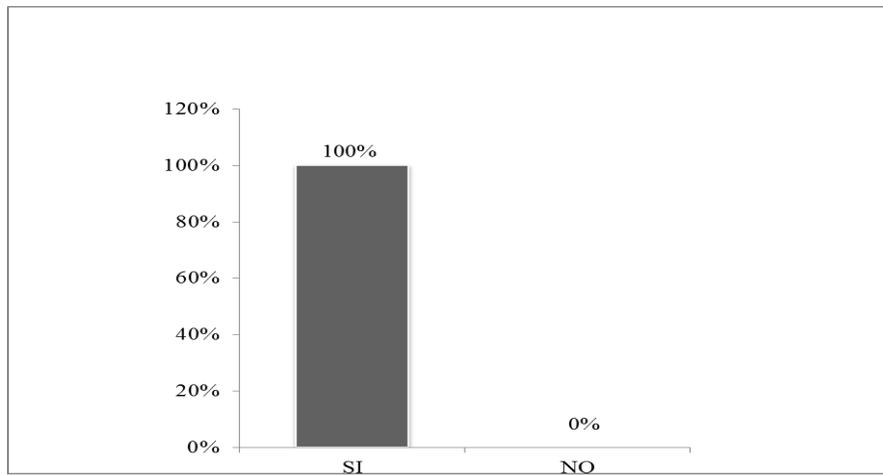


Fuente: Elaboración propia.

El 67% respondió que la revisión y actualización se realiza de forma anual y el 33% restante que se hace semestralmente.

Ilustración No. 10

Gráfica 4: Recibió inducción previa

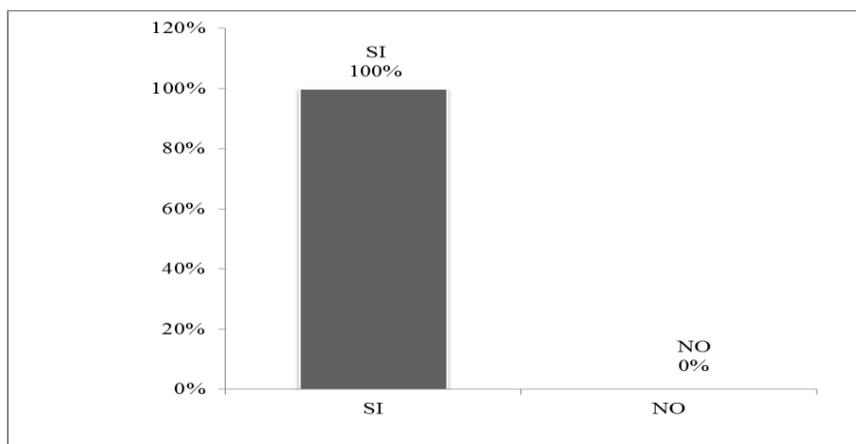


Fuente: Elaboración propia.

El total de los colaboradores manifestó haber recibido inducción en el puesto de trabajo al momento del inicio de la relación laboral.

Ilustración No. 11

Gráfica 5: Le dieron a conocer los manuales de procedimientos

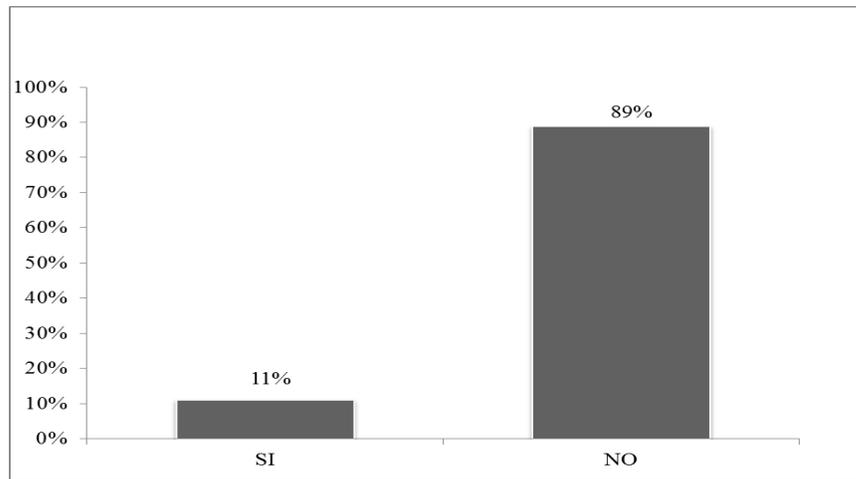


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra respondió que al momento de su ingreso a la unidad, le dieron a conocer los manuales de procedimientos.

Ilustración No. 12

Gráfica 6: Participación en las mejoras a los procesos

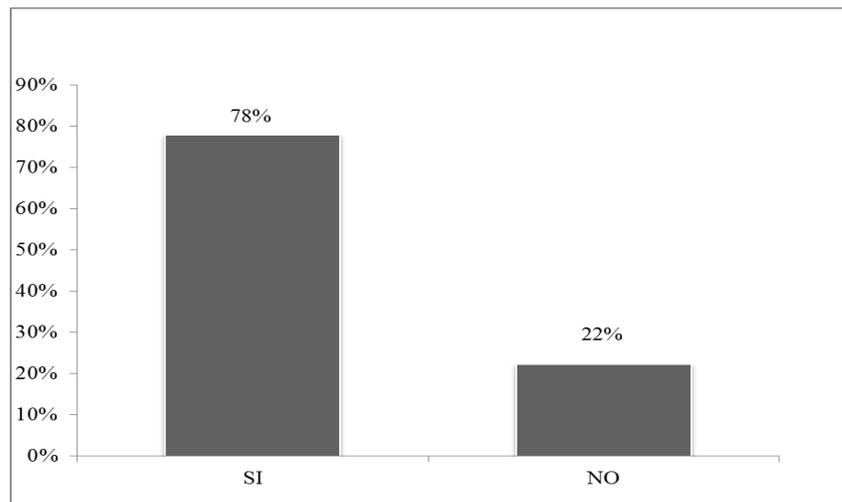


Fuente: Elaboración propia.

El 89% menciona que no se le toma en cuenta al momento de actualizar o realizar mejoras a los procesos de la unidad.

Ilustración No. 13

Gráfica 7: Debida autorización de las solicitudes de compras

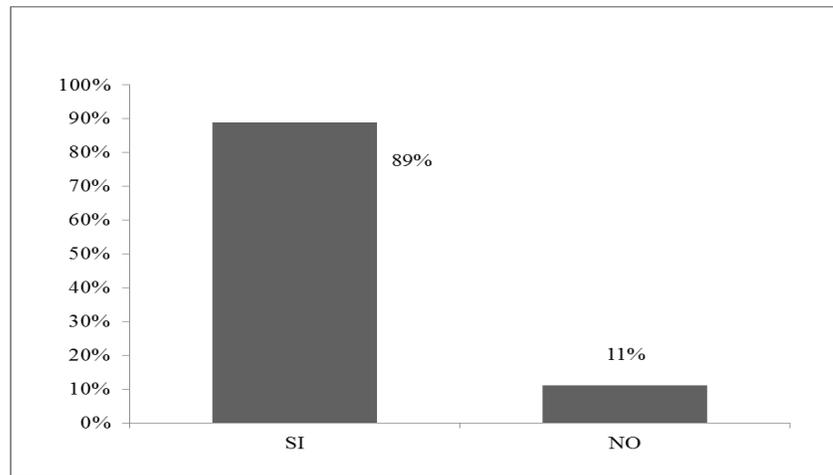


Fuente: Elaboración propia.

El 78% indicó que todas las solicitudes de compras son autorizadas siguiendo los procesos establecidos y el 22% que no.

Ilustración No. 14

Gráfica 8: Existencia de archivos que documentan el proceso

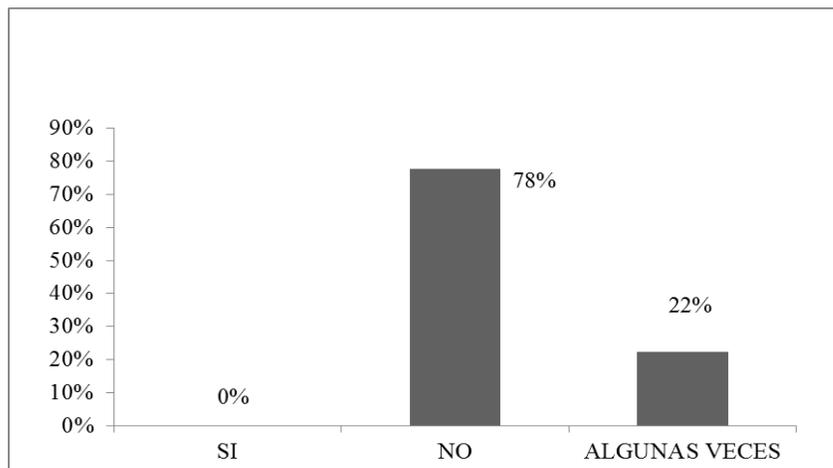


Fuente: Elaboración propia.

El 89% de encuestados menciono que se cuentan con documentos que respaldan el proceso de compras y el 11% indicó que no.

Ilustración No. 15

Gráfica 9: Existencia de archivos que documentan el proceso

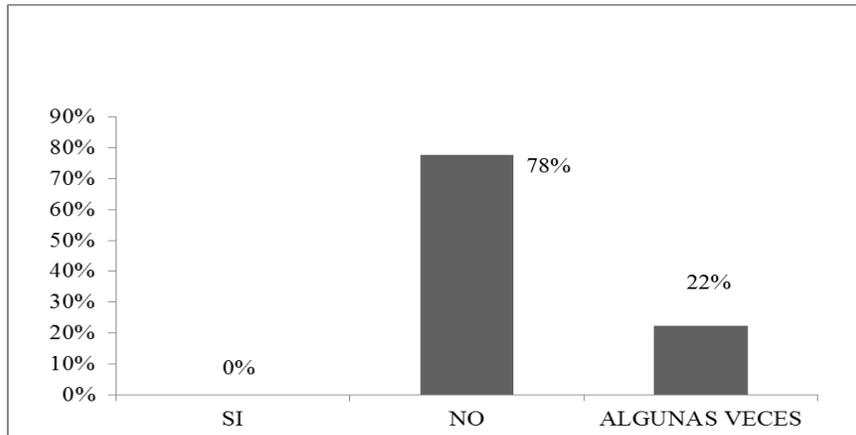


Fuente: Elaboración propia.

El 67% manifestó que las responsabilidades en cada etapa del proceso se encuentran debidamente definidas y el 33% respondió que no.

Ilustración No. 16

Gráfica 10: La misma persona cotiza y autoriza la compra

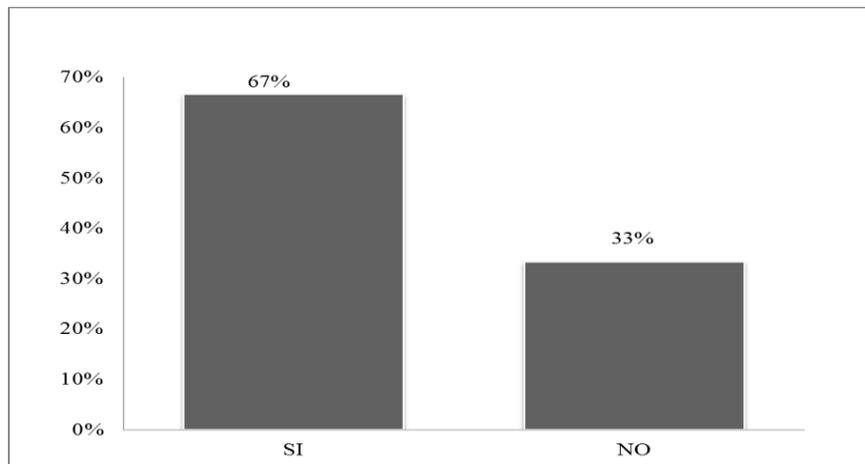


Fuente: Elaboración propia.

El 78% respondió que no es la misma persona que cotiza a la que autoriza la compra y el 22% que sí.

Ilustración No. 17

Gráfica 11: Centralización de la función de compras

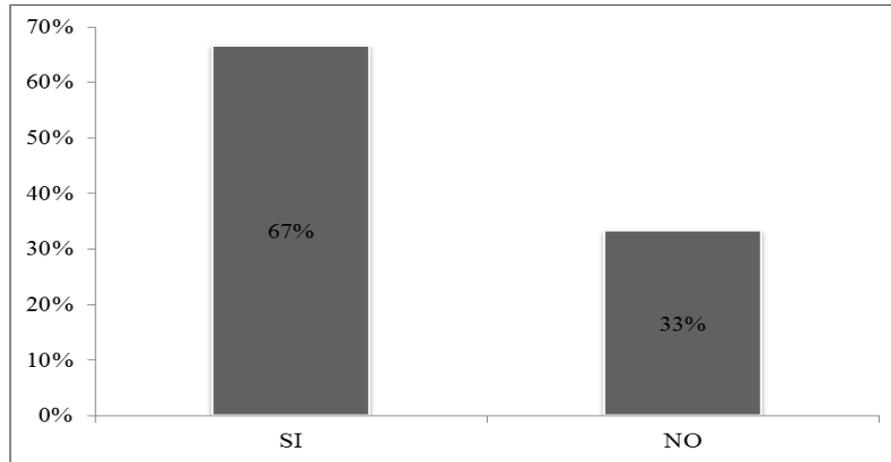


Fuente: Elaboración propia

El 67% de los encuestados respondió que la función de compras está centralizada en la unidad de compras y servicios y el 33% que no.

Ilustración No. 18

Gráfica 12: Objetividad de la adjudicación de la compra

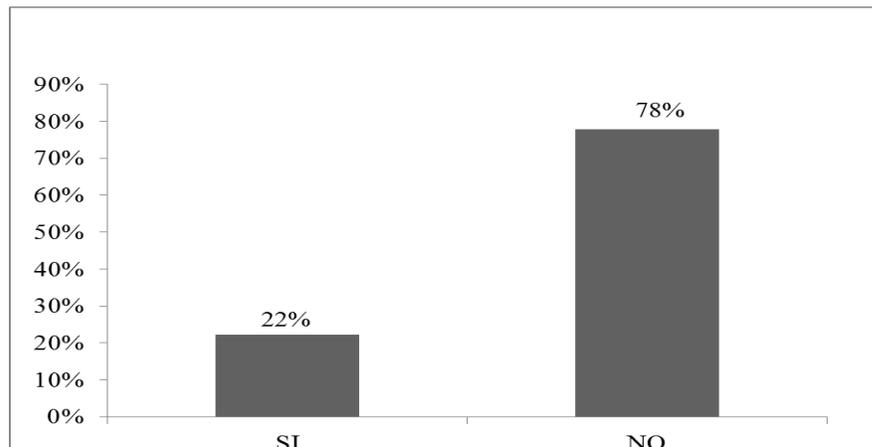


Fuente: Elaboración propia.

El 67% de los colaboradores respondieron que consideran que al momento de asignar la compra, la misma se realiza con objetividad.

Ilustración No. 19

Gráfica 13: Realización de compras sin autorización

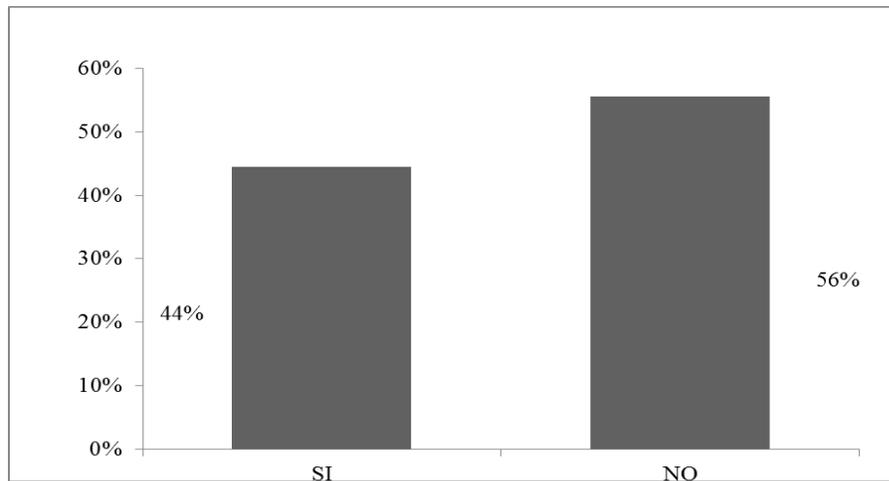


Fuente: Elaboración propia.

El 78% de los colaboradores menciona no poder realizar compras sin la debida autorización, el 22% indico que las ha realizado antes de solicitar autorización cuando la misma ha sido urgente y de montos pequeños.

Ilustración No. 20

Gráfica 14: Base de datos o lista de proveedores autorizados

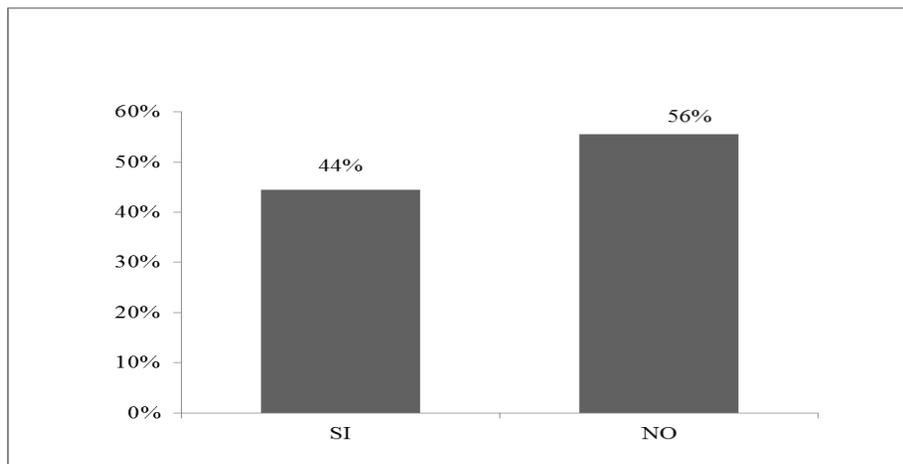


Fuente: Elaboración propia.

El 56% respondió que no se cuenta en la unidad con una lista de proveedores autorizados..

Ilustración No. 21

Gráfica 15: Proceso de selección y evaluación de proveedores

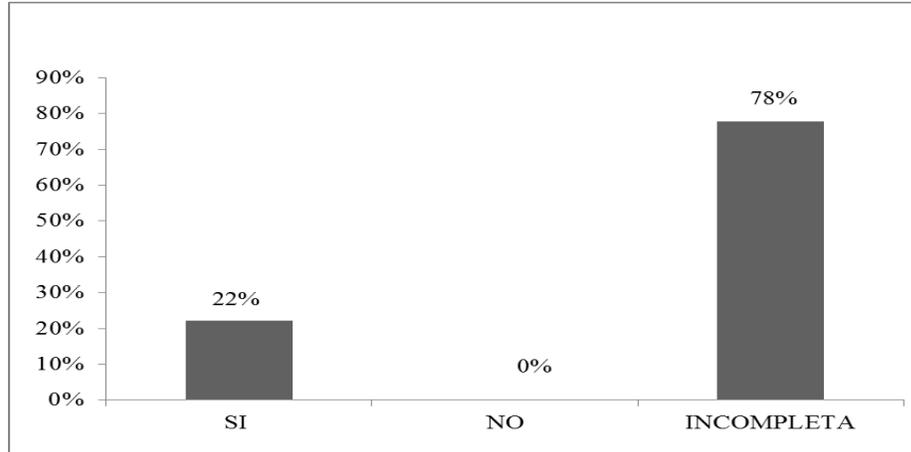


Fuente: Elaboración propia.

Del total de colaboradores que participaron en la muestra, el 44% respondió que previo a contratar a un proveedor se le realiza el proceso de selección establecido y el 56% que no.

Ilustración No. 22

Gráfica 16: Expediente de proveedores

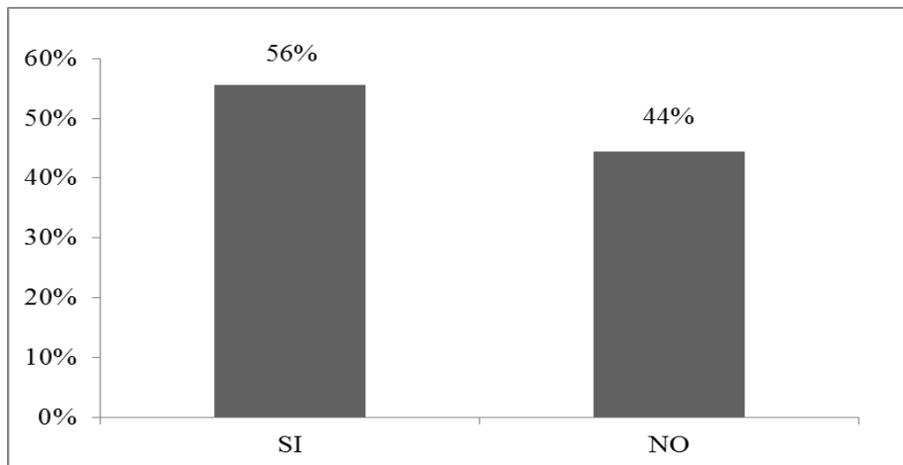


Fuente: Elaboración propia.

De los 9 colaboradores encuestados, el 22% respondió que de acuerdo a los requisitos establecidos los expedientes se encuentran completos y el 78% que no.

Ilustración No. 23

Gráfica 17: Verificación de cumplimiento de condiciones

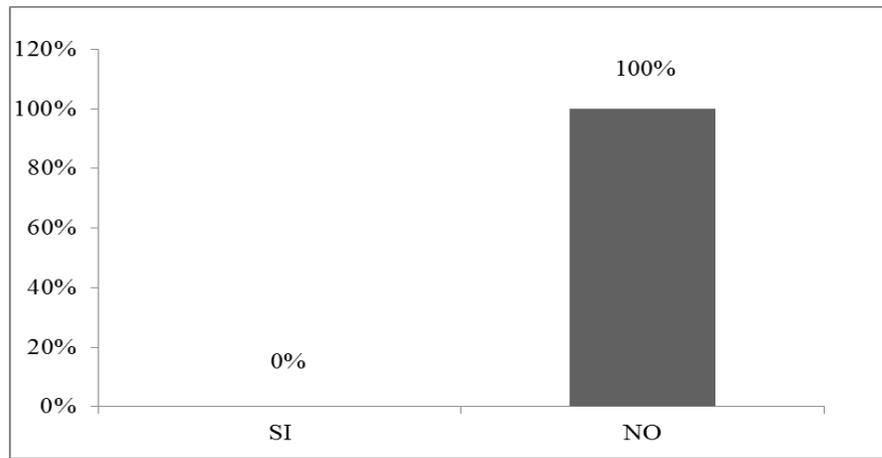


Fuente: Elaboración propia.

El 56% de colaboradores menciona que se si y el 44% que no.

Ilustración No. 24

Gráfica 18: Existencia de métodos para evaluar a los proveedores

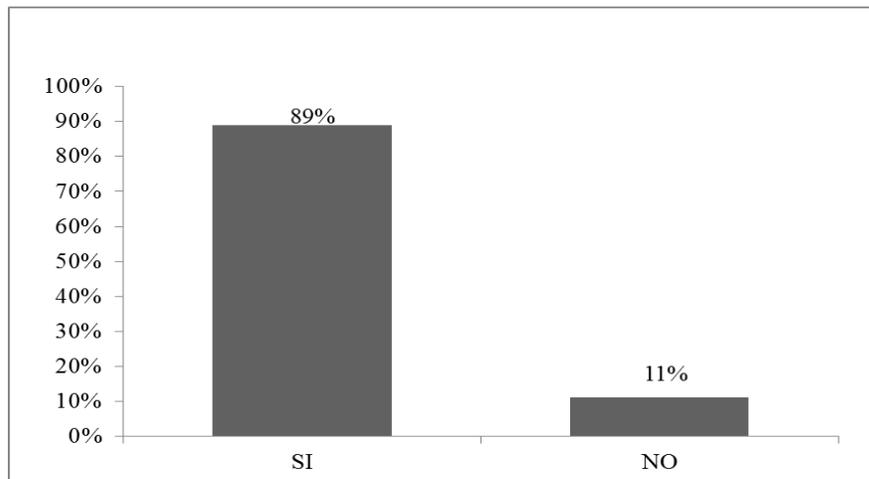


Fuente: Elaboración propia

El 100% de colaboradores del área de compras indicaron que no se cuenta con métodos que sirvan para evaluar el desempeño de los proveedores.

Ilustración No. 25

Gráfica 19: Cantidad de cotizaciones según montos establecidos

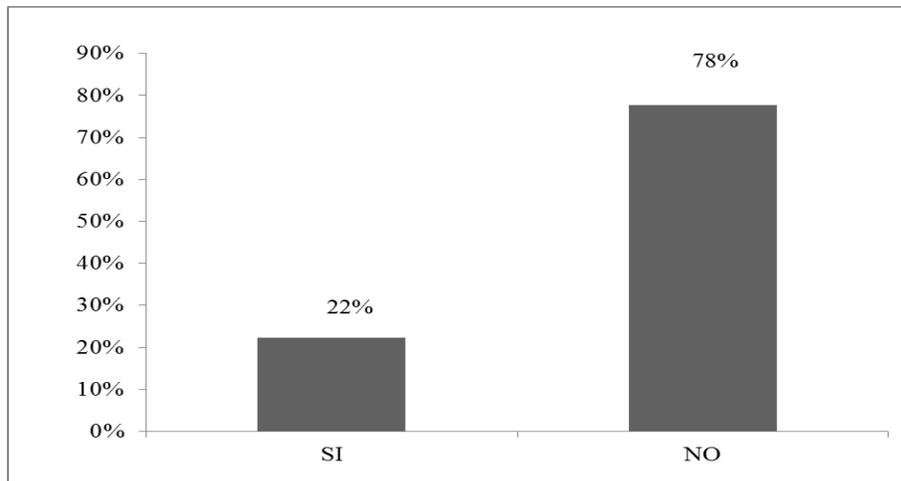


Fuente: Elaboración propia

El 89% de colaboradores de la muestra contestó que si existen un número definido de cotizaciones que deben requerirse de acuerdo a montos de compras y un colaborador que representa el 11% indicó que no.

Ilustración No. 26

Gráfica 20: Las personas que autorizan solicitan cotizaciones

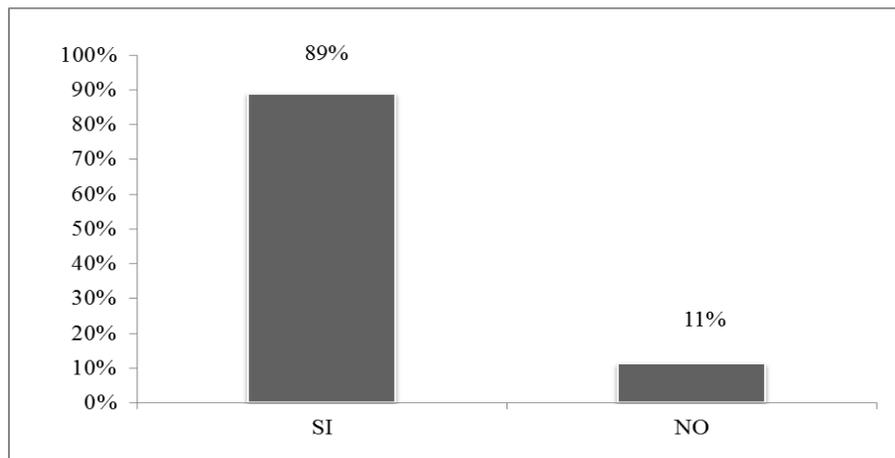


Fuente: Elaboración propia

El 78% indico que las personas que autorizan participan en el proceso de cotización y el restante 22% que no.

Ilustración No. 27

Gráfica 21: Las personas que autorizan solicitan cotizaciones

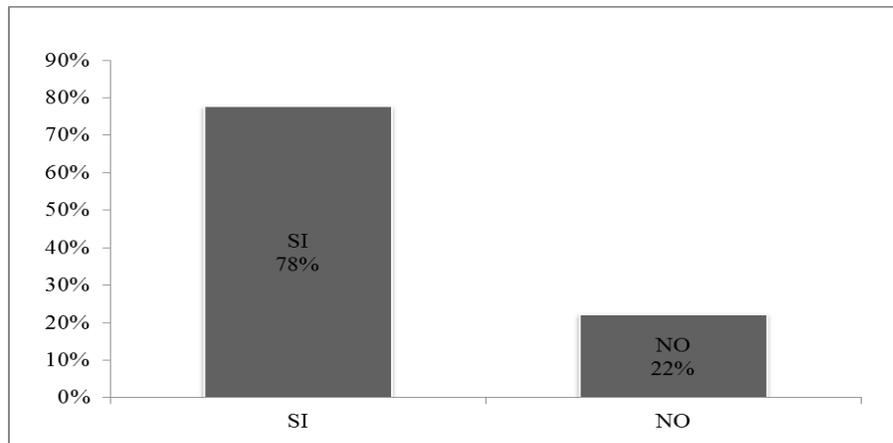


Fuente: Elaboración propia

El 89% respondió que si existía y el 11% que no

Ilustración No. 28

Gráfica 22: La relación con los proveedores es muy personal o directa

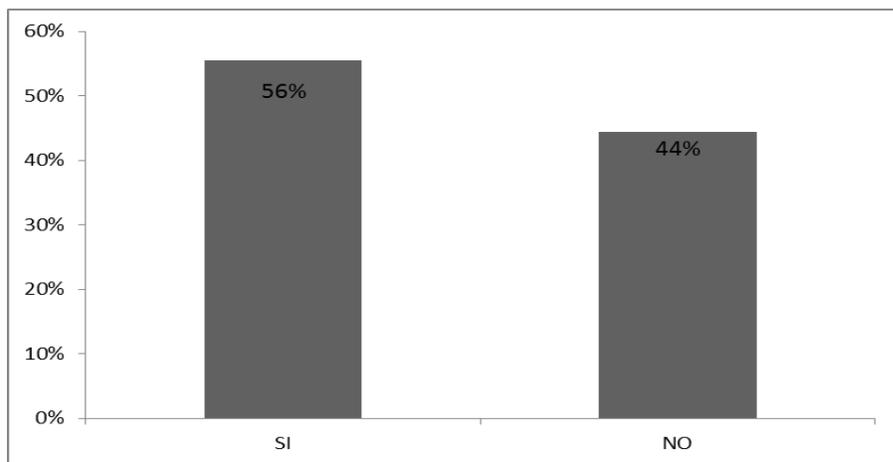


Fuente: Elaboración propia

El 78% de la muestra respondió que la relación es muy directa o personal y el 22% que no.

Ilustración No. 29

Gráfica 23: La relación con los proveedores es muy personal o directa



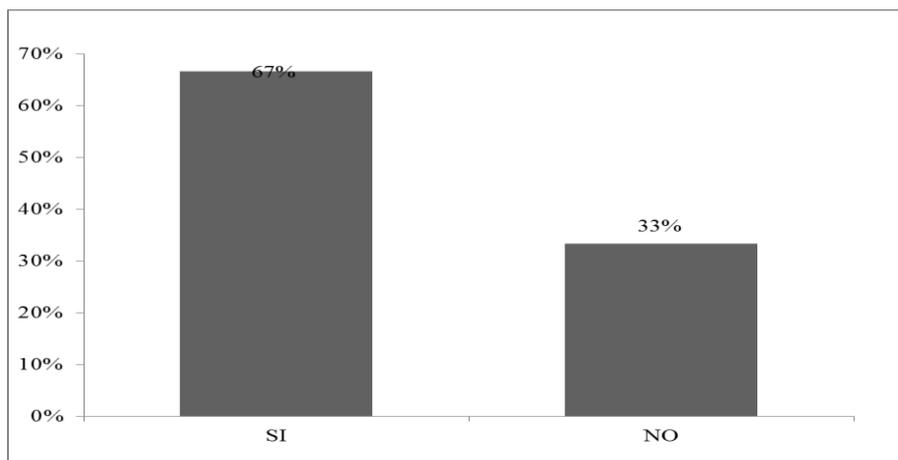
Fuente: Elaboración propia

Al referirse a la carga de trabajo en la unidad de compras, el 56% indicó que está distribuida equitativamente y el 44% respondió que no.

Cuestionario realizado a Director, Jefe y Coordinador de Compras:

Ilustración No. 30

Gráfica 24: Existencia de métodos de control interno

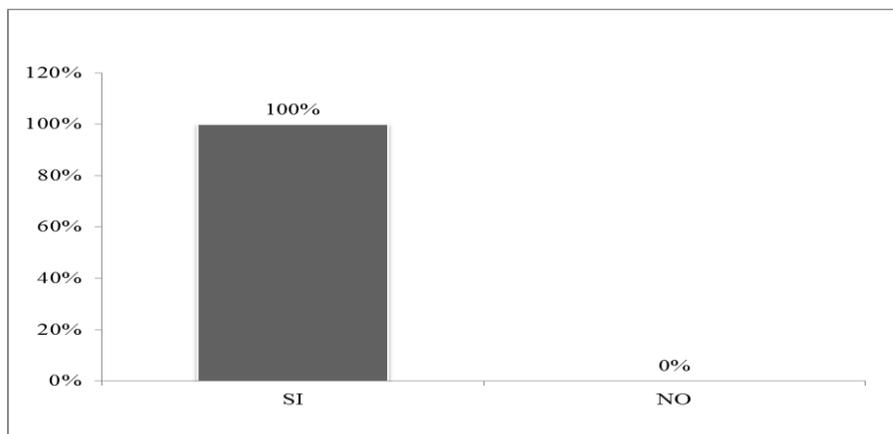


Fuente: Elaboración propia

El 67% de los encuestados respondió que sí y el 33% indicó que no.

Ilustración No. 31

Gráfica 25: Segregación de funciones en la realización del proceso

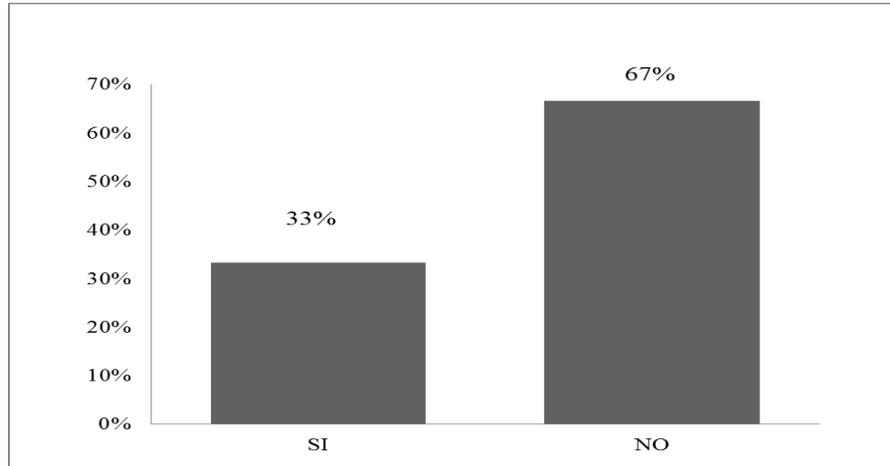


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra seleccionada contestó afirmativamente.

Ilustración No. 32

Gráfica 26: Evidencia de la evaluación y medición del control interno

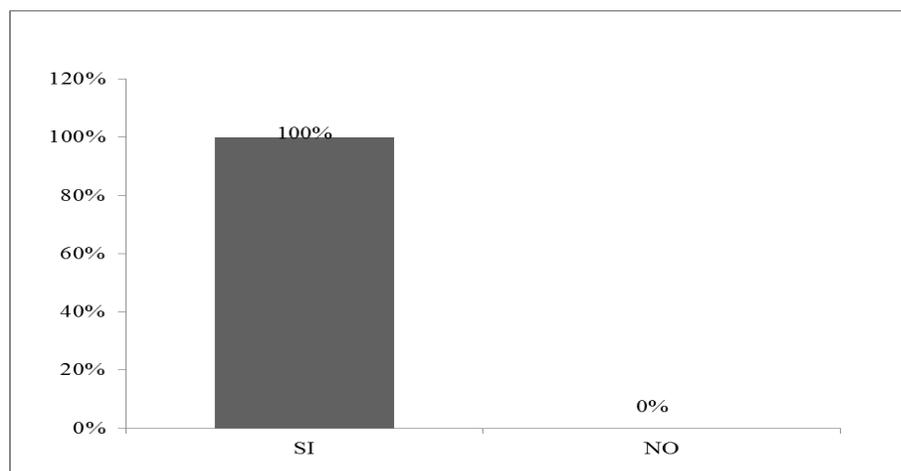


Fuente: Elaboración propia

El 33% respondió que sí y el 67% que no.

Ilustración No. 33

Gráfica 27: Promoción de la cultura de control

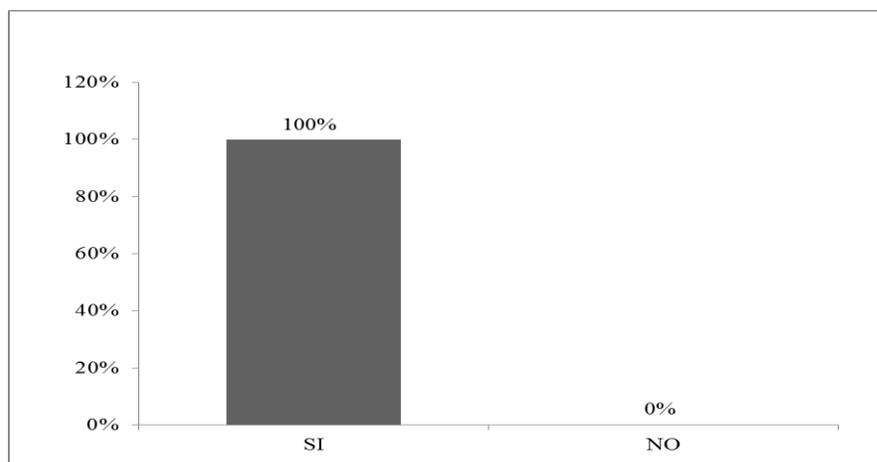


Fuente: Elaboración propia

El 100% de encuestados indicó que sí.

Ilustración No. 34

Gráfica 28: Capacitación en la aplicación de procesos

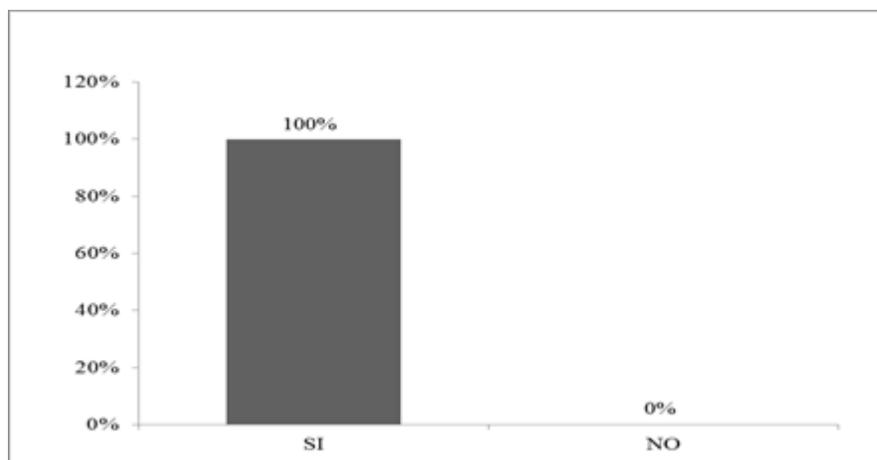


Fuente: Elaboración propia

El 100% respondió afirmativamente.

Ilustración No. 35

Gráfica 29: Existencia y difusión del Código de Ética de la institución

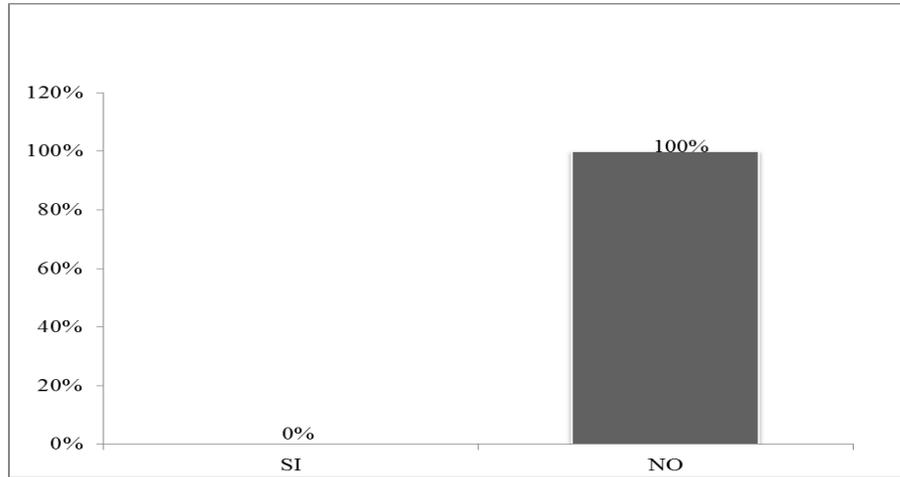


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra respondió que se actualiza y difunde el Código de Ética de la institución entre los colaboradores de la unidad de compras.

Ilustración No. 36

Gráfica 30: Existencia de proceso para denuncias por falta de ética

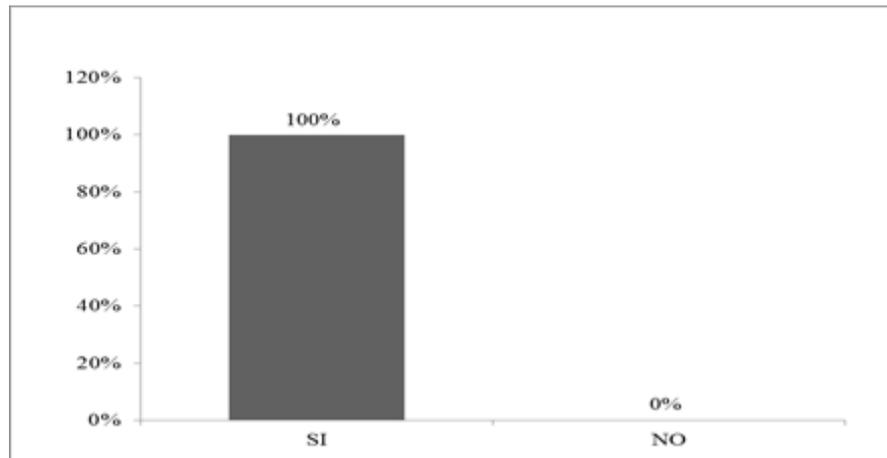


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra respondió que no existe ningún procedimiento para este tipo de faltas.

Ilustración No. 37

Gráfica 31: Diseño de controles con apego a procesos y Código de ética

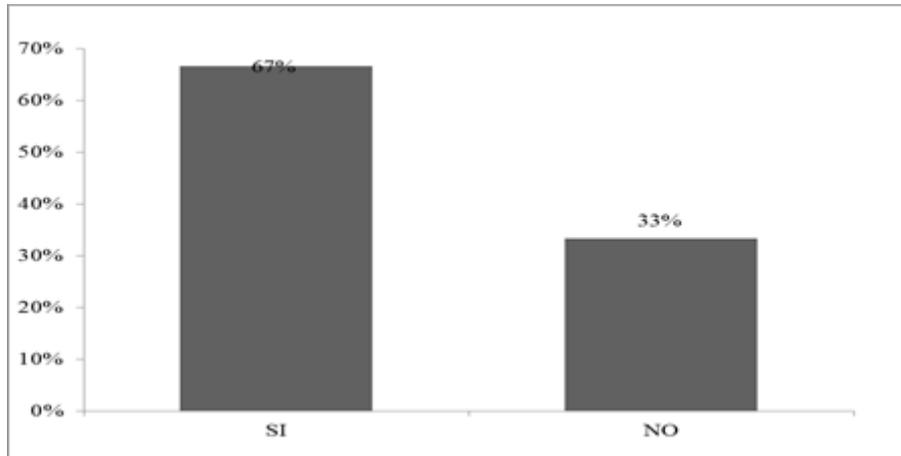


Fuente: Elaboración propia

El 100% indicó que sí.

Ilustración No. 38

Gráfica 32: Supervisión de las operaciones y actividades de control

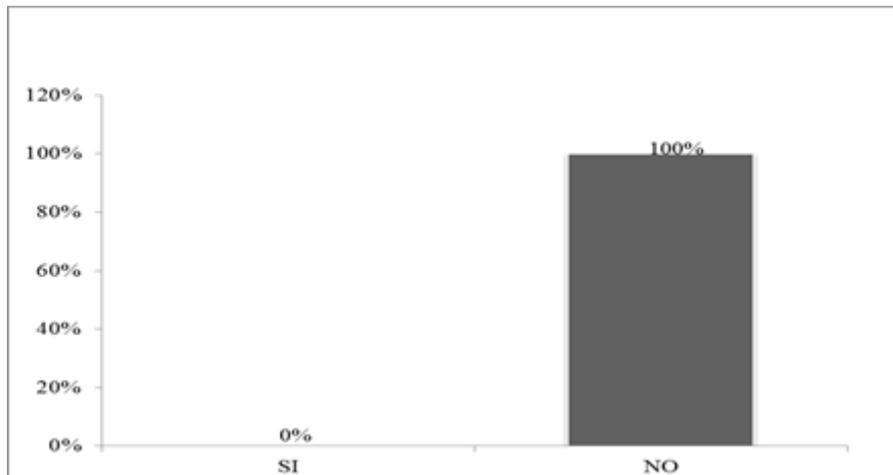


Fuente: Elaboración propia

El 33% respondió que no y el 67% que sí.

Ilustración No. 39

Gráfica 33: Actualización de expedientes de proveedores



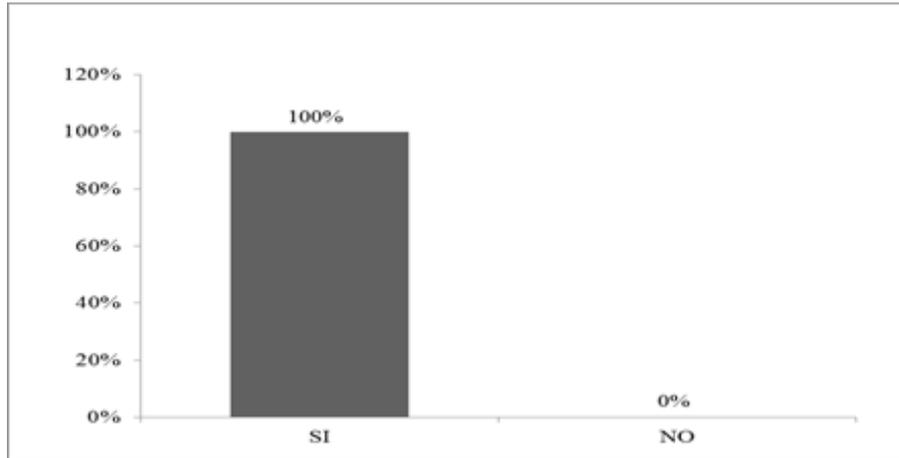
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el total de encuestados respondió que no.

Cuestionario realizado a Jefe y Analistas de la Unidad de Eficiencia Administrativa

Ilustración No. 40

Gráfica 34: Relación con el área de compras

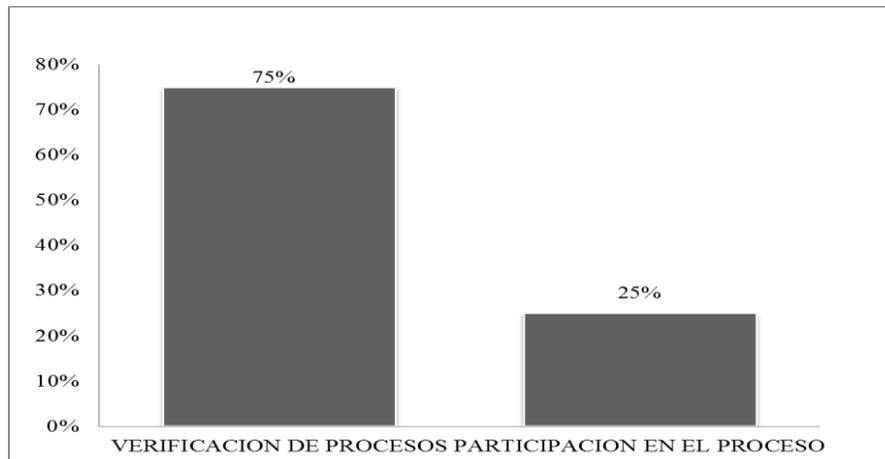


Fuente: Elaboración propia

El total de la muestra respondió que si tiene relación con el área de compras.

Ilustración No. 41

Gráfica 35: Actividad relacionada con compras

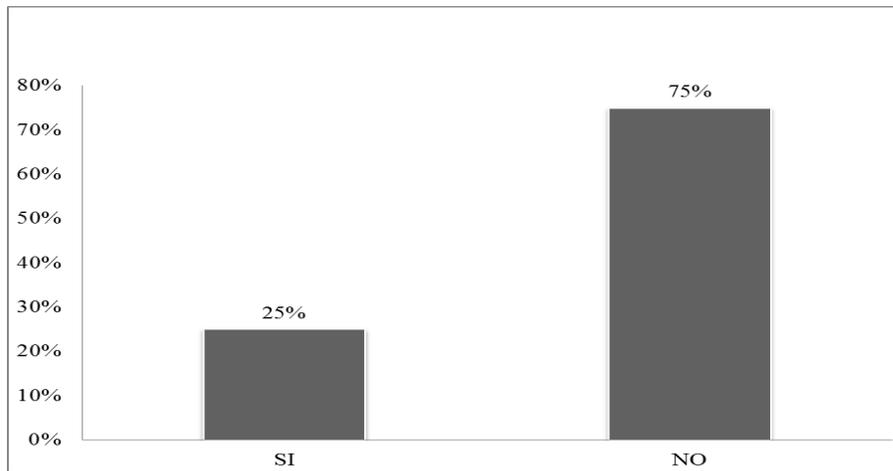


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados tiene participación de verificación en el proceso de compras y el 25% participa dentro del proceso mismo, adicional a la actividad de verificación.

Ilustración No. 42

Gráfica 36: Efectividad en los métodos de control

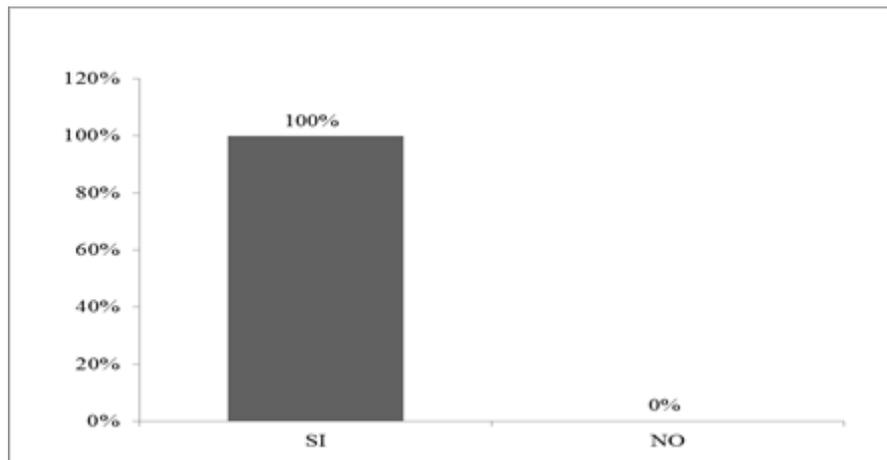


Fuente: Elaboración propia

El 25% de encuestados considera que si y el 75% que no.

Ilustración No. 43

Gráfica 37: Realización de auditorías a expedientes

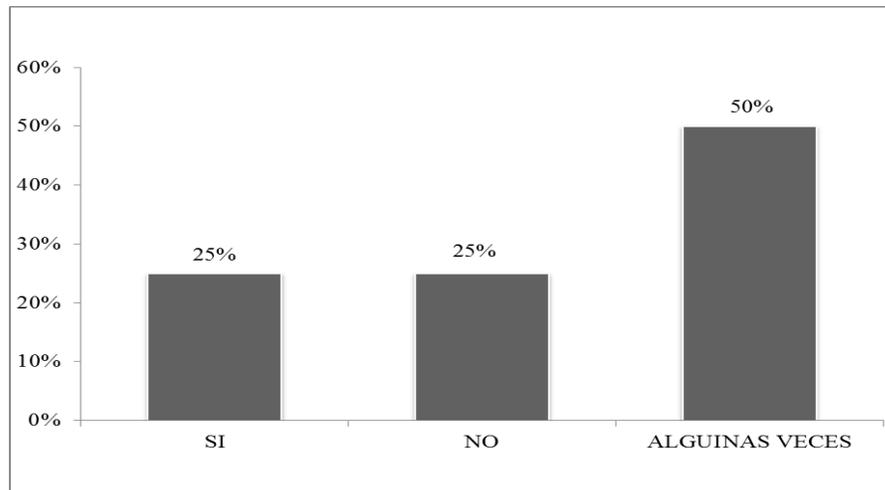


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra indico que ha practicado auditorías o revisiones a los expedientes que sirven de respaldo a las compras realizadas.

Ilustración No. 44

Gráfica 38: Hallazgo de deficiencias en los documentos revisados

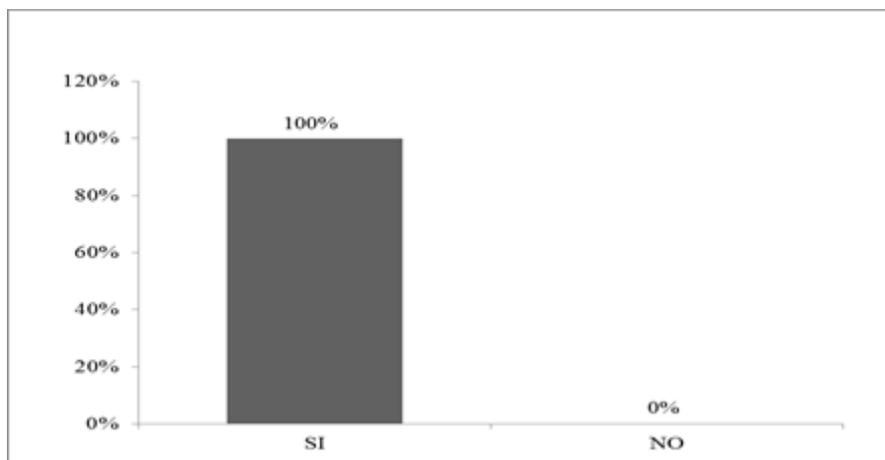


Fuente: Elaboración propia

El 25% de encuestados indicó haber encontrado deficiencia en los documentos revisados, el 50% de la muestra respondió que algunas veces y el otro 25% indicó no haber encontrado nada.

Ilustración No. 45

Gráfica 39: Comprobación de la segregación de funciones

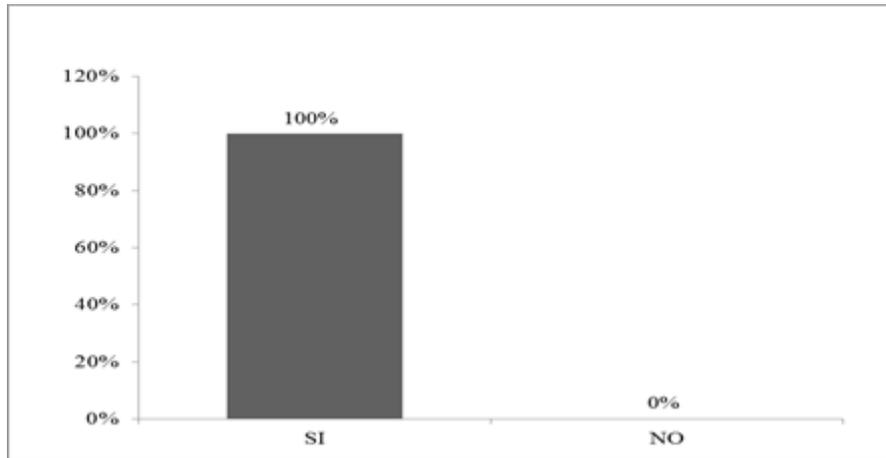


Fuente: Elaboración propia

El total de la muestra encuestada respondió que sí.

Ilustración No. 46

Gráfica 40: Verificación de facturas de acuerdo a lo pactado

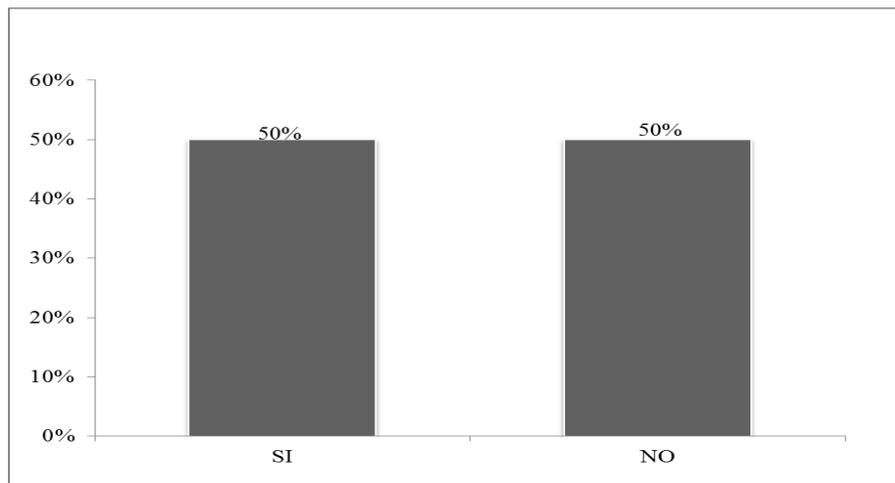


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra respondió que efectúa la verificación de documentos.

Ilustración No. 47

Gráfica 41: Inconsistencias en las revisiones de facturas

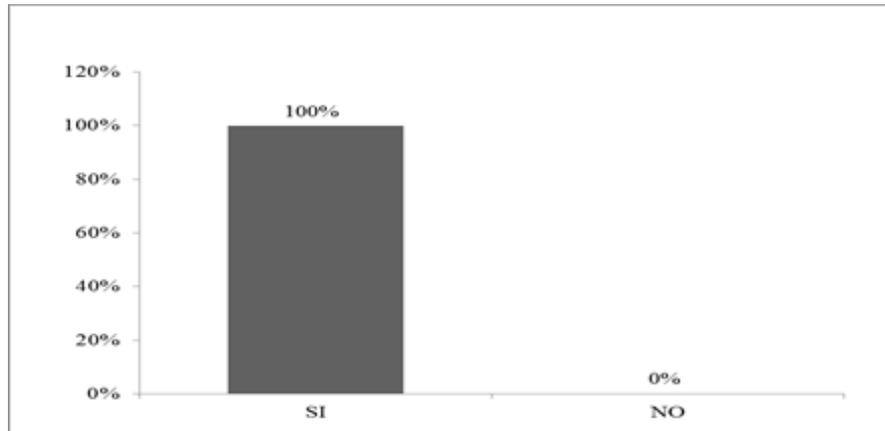


Fuente: Elaboración propia

El 50% ha encontrado diferencias en las facturas que se presentan por las compras efectuadas por la unidad de compras.

Ilustración No. 48

Gráfica 42: Apego al código de ética en la realización del trabajo



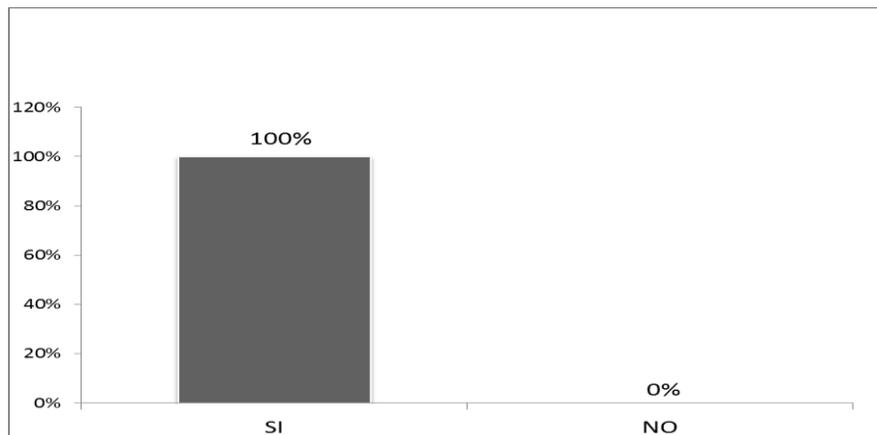
Fuente: Elaboración propia

El total de la muestra encuestada respondió a que sí.

Cuestionario practicado a Jefe de Almacén y Archivo, Coordinador de Bodegas y Encargados de Bodegas

Ilustración No. 49

Gráfica 43: Participación en los procesos de compras

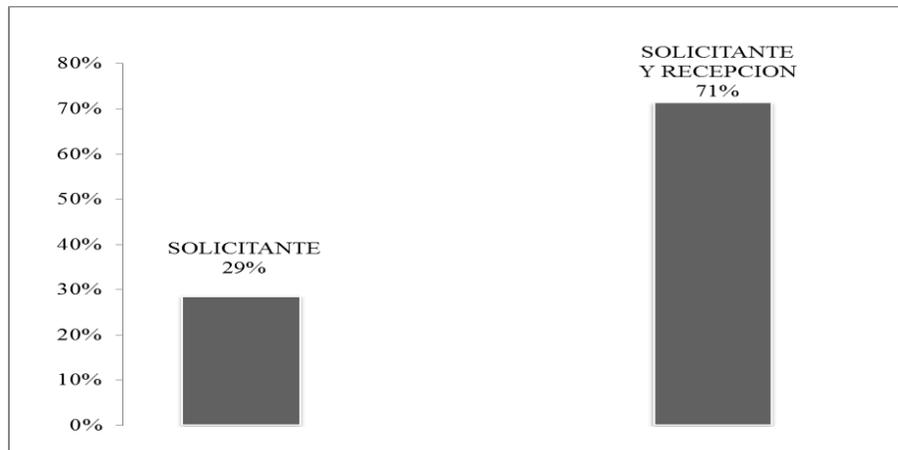


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra manifestó tener participación o injerencia en el proceso de compras.

Ilustración No. 50

Gráfica 44: Participación en el proceso de solicitar y recibir

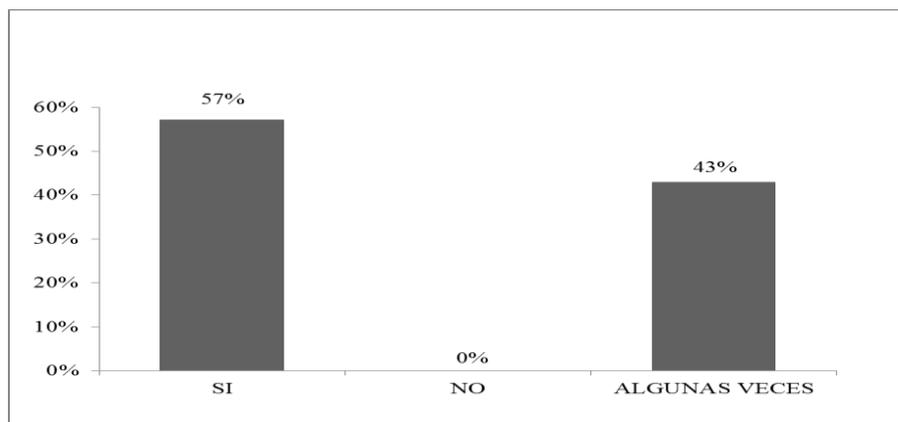


Fuente: Elaboración propia

El 71% de la muestra dijo que su intervención, está enfocada a la actividad de solicitante y recepción de los productos y el 29% efectúa solo la gestión de solicitante.

Ilustración No. 51

Gráfica 45: Verifica que lo solicitado corresponda a lo entregado

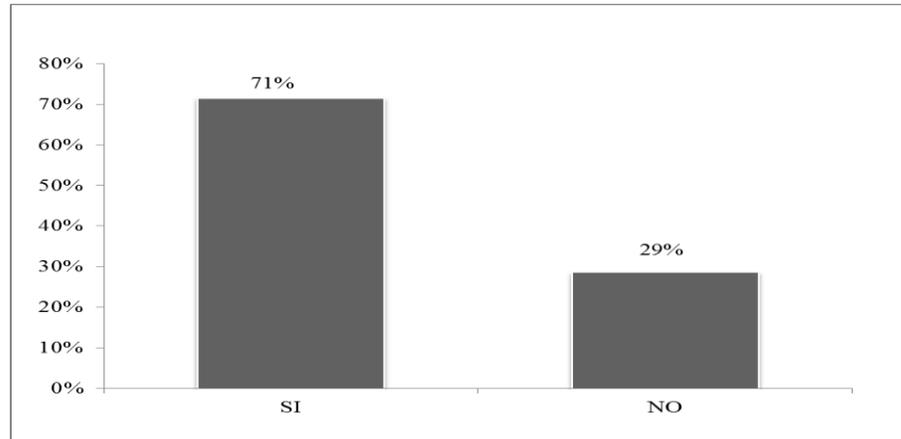


Fuente: Elaboración propia

El 57% de los encuestados respondió que si se verifica que lo que están entregando los proveedores corresponda a lo solicitado y comprado y el 43% que algunas veces.

Ilustración No. 52

Gráfica 46: Presentación de documentación que respalda las entregas

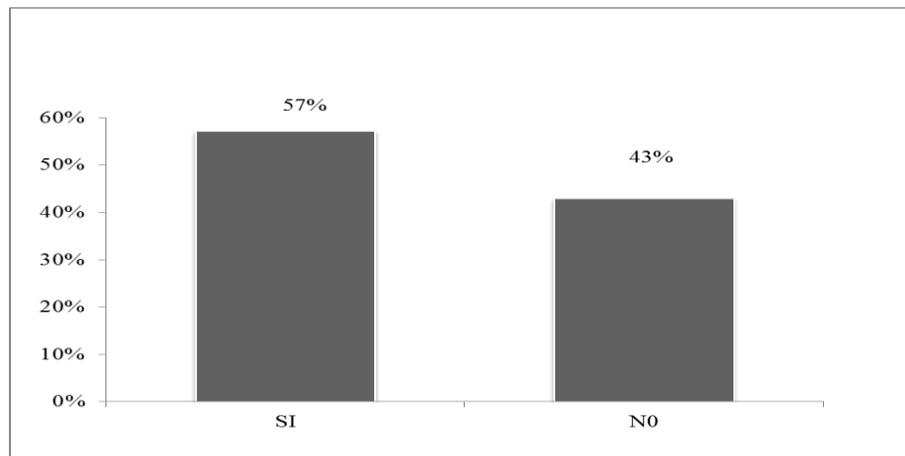


Fuente: Elaboración propia

El 71% de la muestra respondió que al momento de las entregas de los productos o bienes se presenta la factura por parte del proveedor y el 29% indicó que no la entrega.

Ilustración No. 53

Gráfica 47: Han encontrado diferencias entre lo que se entregado

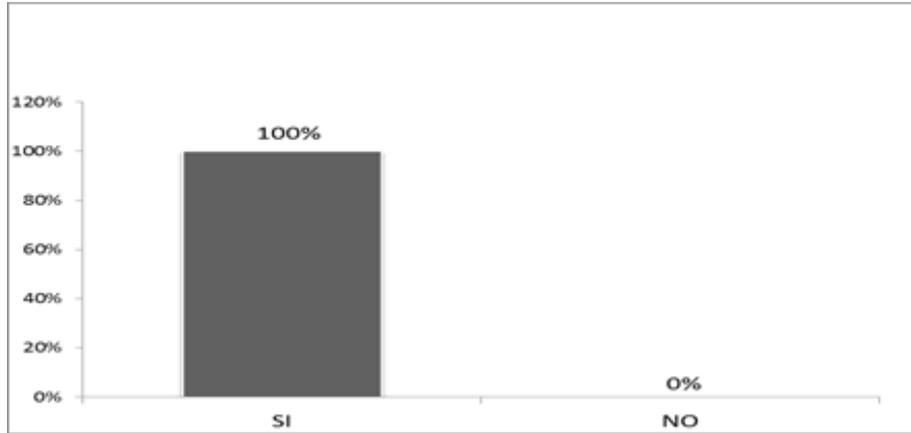


Fuente: Elaboración propia

Al responder la interrogante de que si se han encontrado deficiencias entre los productos que se indican en la orden de compra y lo que entregan los proveedores el 57% respondió que si y el 43% indicó que no.

Ilustración No. 54

Gráfica 48: Se tiene acceso a los precios de los productos

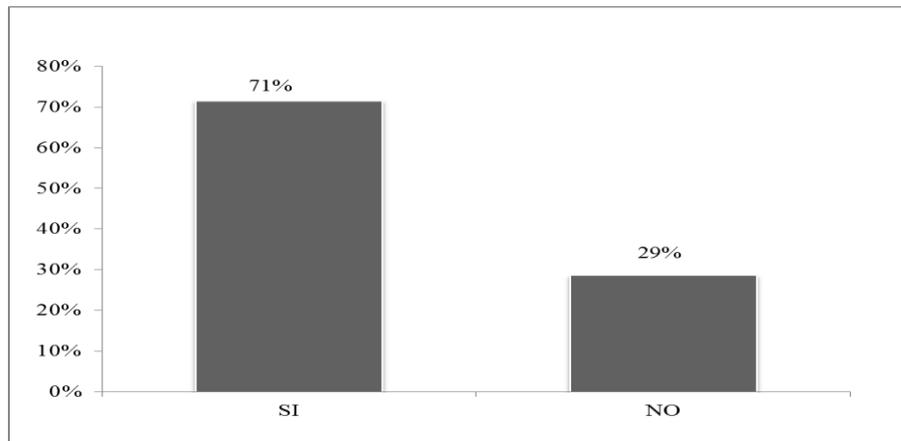


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra indico tener acceso a la información de los precios de los productos que son adquiridos por la unidad de compras.

Ilustración No. 55

Gráfica 49: Validación de modelo, marca y precio de los equipos

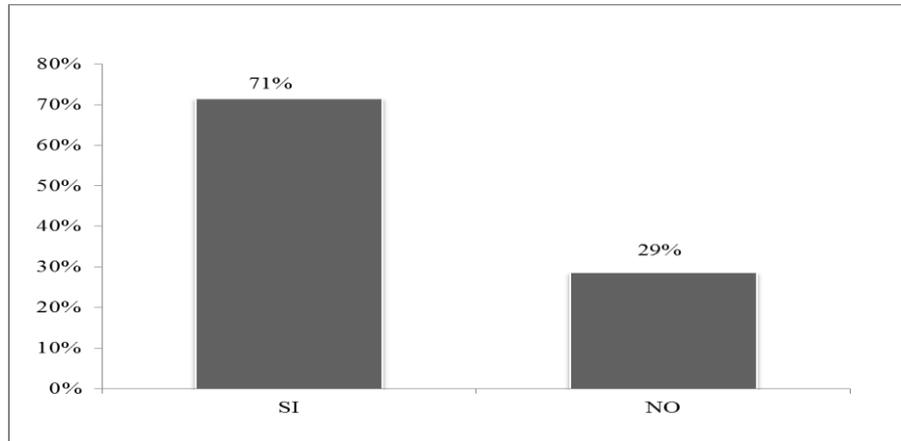


Fuente: Elaboración propia

El 71% respondió que sí se efectúa una verificación del equipo que ingresa a la bodega y el 29% manifestó que no.

Ilustración No. 56

Gráfica 50: Considera adecuado el proceso realizado para las compras

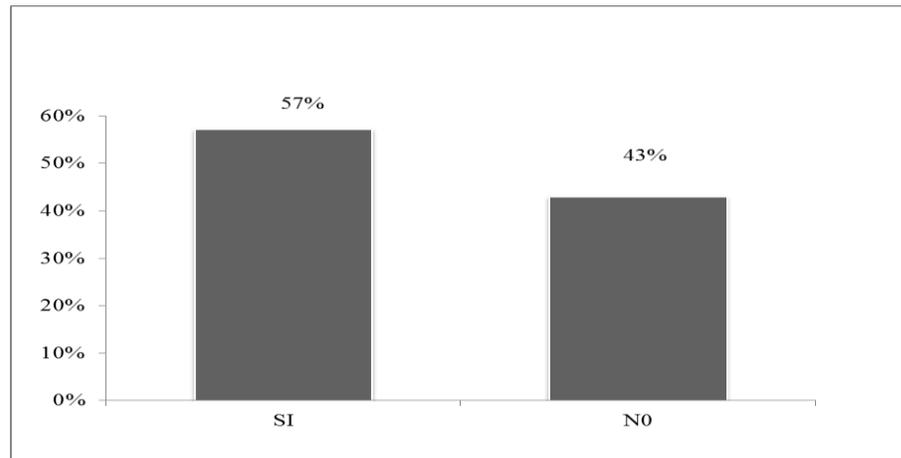


Fuente: Elaboración propia

El 29% de los colaboradores encuestados considera que la unidad de compras no realiza un adecuado proceso para abastecer las bodegas.

Ilustración No. 57

Gráfica 51: Realización de inspecciones a la bodega para conocer el proceso

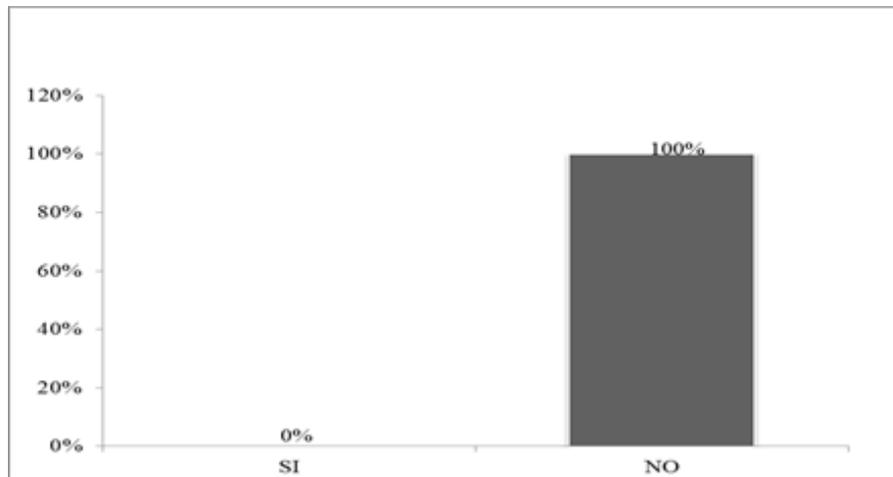


Fuente: Elaboración propia

El 57% de la muestra respondió que el personal de compras sí efectúa visitas a las bodega y el 43% respondió que no.

Ilustración No. 58

Gráfica 52: Propuesta de mejoras después de las visitas



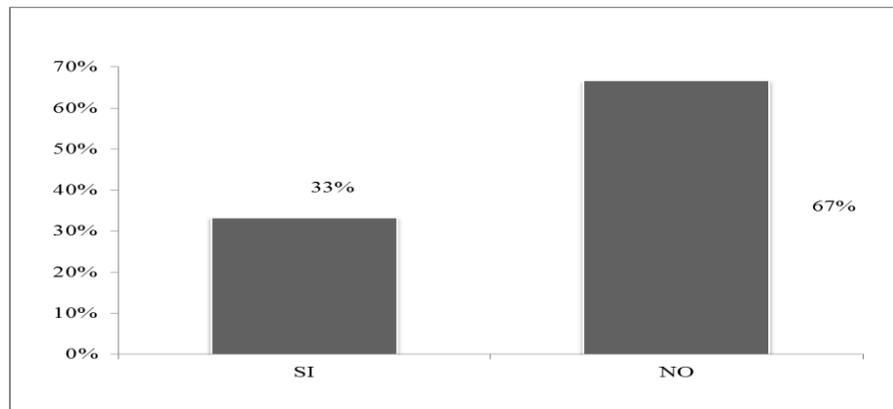
Fuente: Elaboración propia

El total de la muestra respondió a que no recibe retroalimentación luego de las visitas efectuadas a las bodegas por el personal del área de compras.

Cuestionario practicado a Auxiliares de bodega:

Ilustración No. 59

Gráfica 53: Conocimiento del proceso para abastecer las bodegas

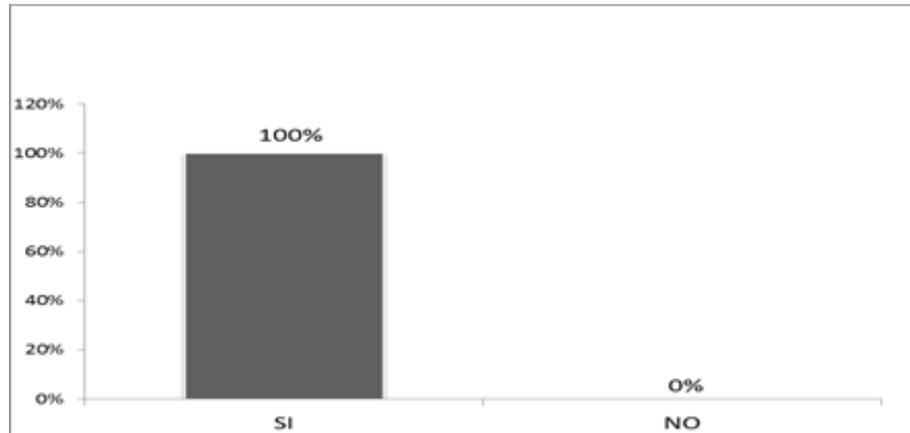


Fuente: Elaboración propia

El 67% respondió que no conoce el proceso de compras que se realiza para abastecer las bodega y el 33% indicó que sí.

Ilustración No. 60

Gráfica 54: Recibe producto que entregan los proveedores

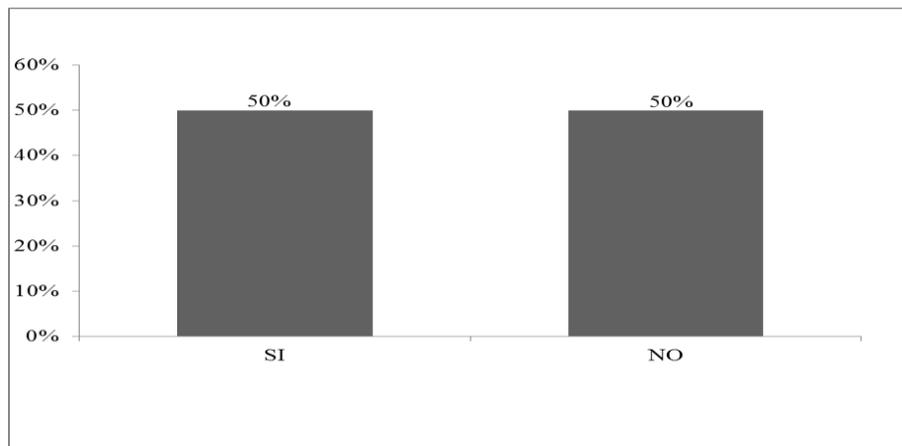


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores en encuestados respondió que recibe productos.

Ilustración No. 61

Gráfica 55: Revisión de la calidad de los productos presentados

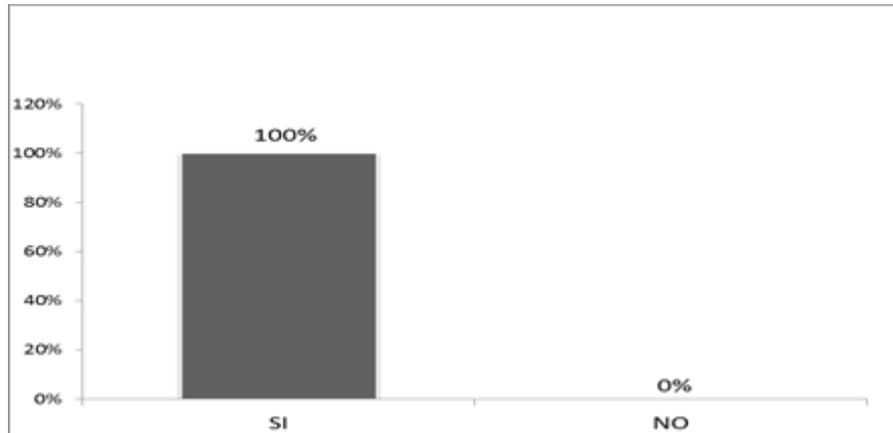


Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados si realiza una revisión de la calidad de los productos que entregan los proveedores y el otro 50% no cumple con este proceso.

Ilustración No. 62

Gráfica 56: Contacto directo con los proveedores

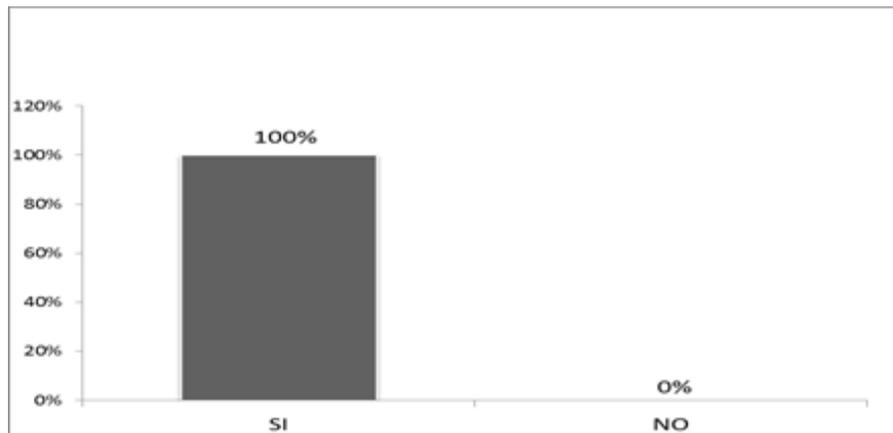


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados respondió que en la gestión de compras que realiza, tiene contacto directo con los proveedores.

Ilustración

Gráfica 57: Acceso a los precios de los productos

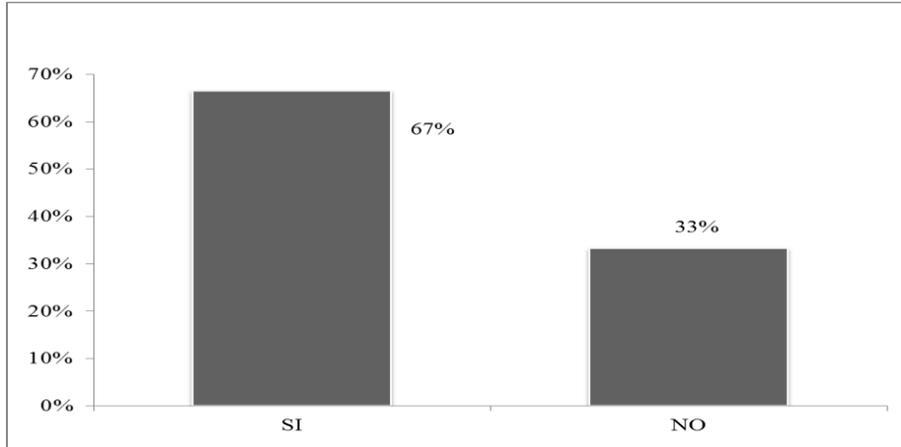


Fuente: Elaboración propia

El 100% indicó tener acceso a los precios que se manejan en los productos adquiridos por la unidad de compras.

Ilustración No. 64

Gráfica 58: Solicitud de proveedores de precios de productos

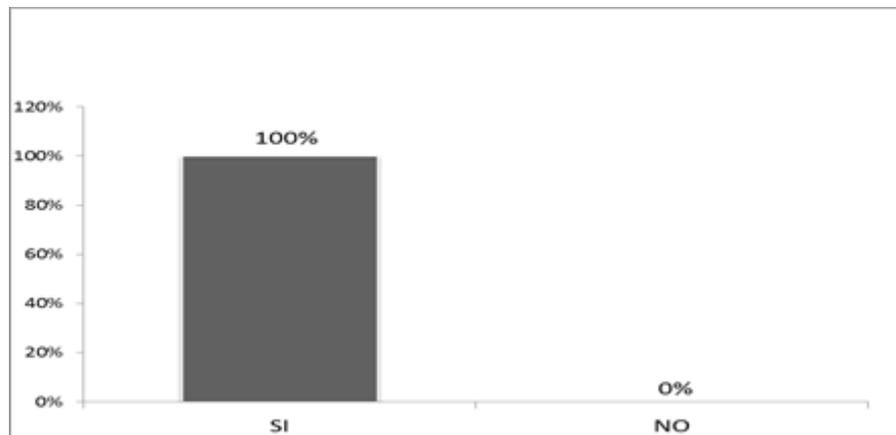


Fuente: Elaboración propia

El 67% respondió que en alguna oportunidad los proveedores han indagado sobre el precio de algún producto sí y el 33% que no.

Ilustración No. 65

Gráfica 59: Acceso a información generada en órdenes de compra

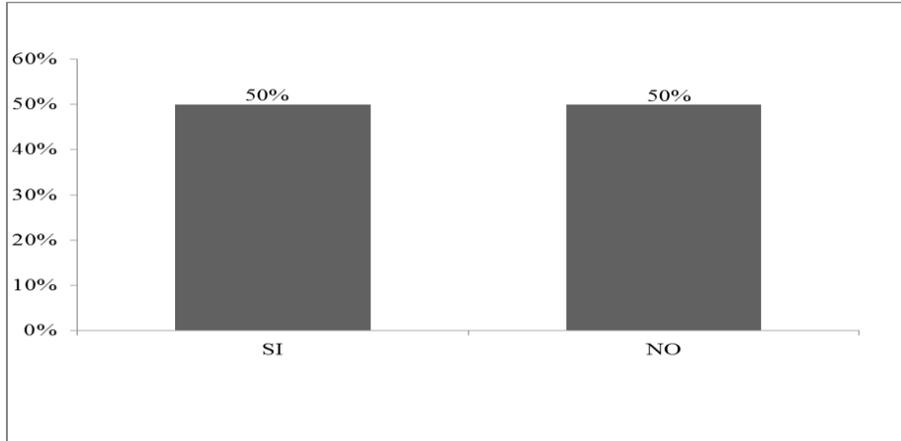


Fuente: Elaboración propia

El 100% respondió tener acceso a poder consultar la información.

Ilustración No. 66

Gráfica 60: Inconsistencias entre la orden de compra y lo entregado

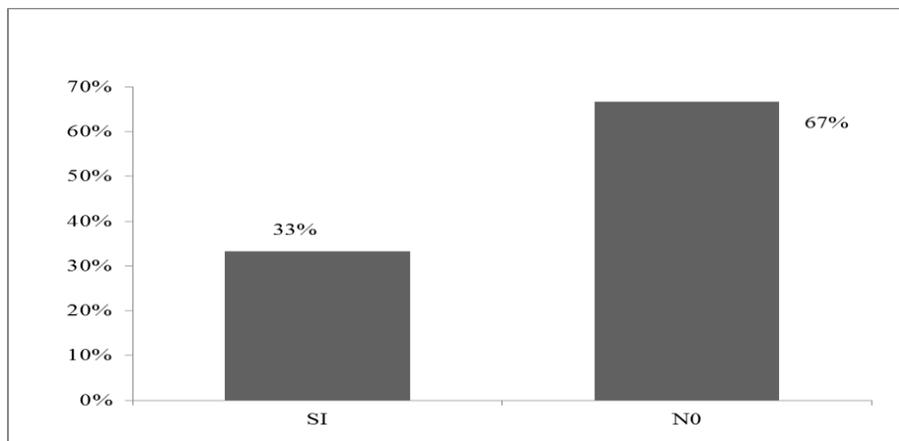


Fuente: Elaboración propia

El 50% respondió que cuando se ha encontrado alguna diferencia entre lo que se ha solicitado y lo que los proveedores entregan lo ha notificado y el otro 50% indicó que no.

Ilustración No. 67

Gráfica 61: Han solicitado los proveedores que se reciba producto de mala calidad



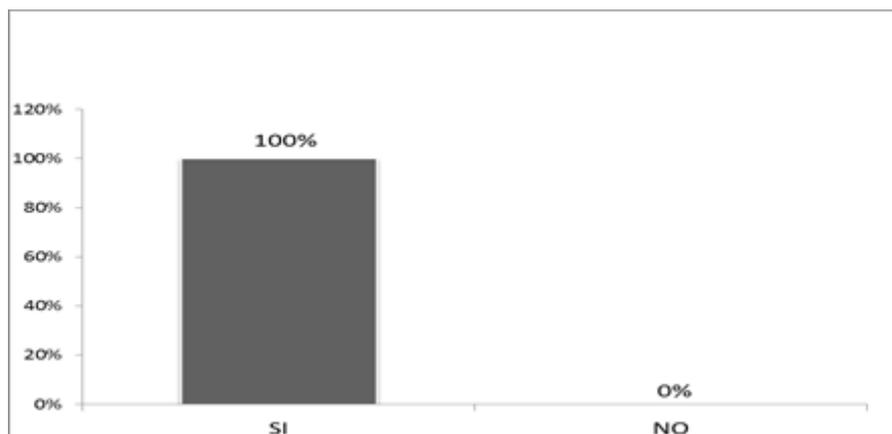
Fuente: Elaboración propia

El 33% respondió que en alguna ocasión los proveedores ha solicitado que se reciba alguna cantidad de producto defectuoso y el 67% que no.

Cuestionario practicado a Jefe y Auxiliares de Contabilidad:

Ilustración No. 68

Gráfica 62: Relación con el área de compras

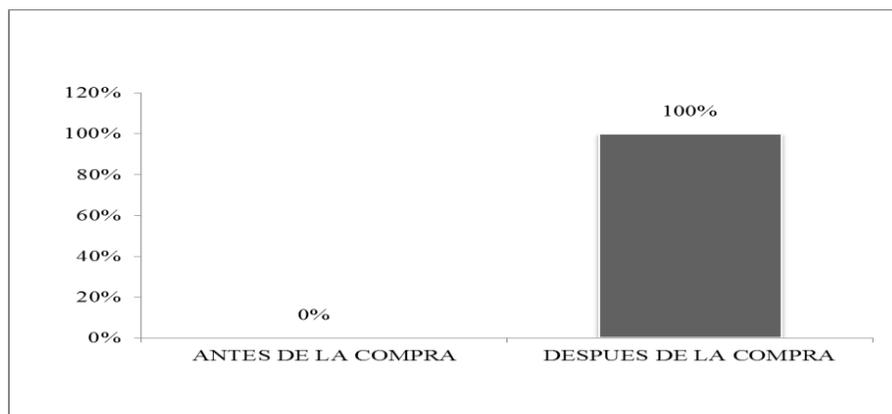


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados respondió que su trabajo tiene relación con la unidad de compras.

Ilustración No. 69

Gráfica 63: Como se da la relación con el área de compras

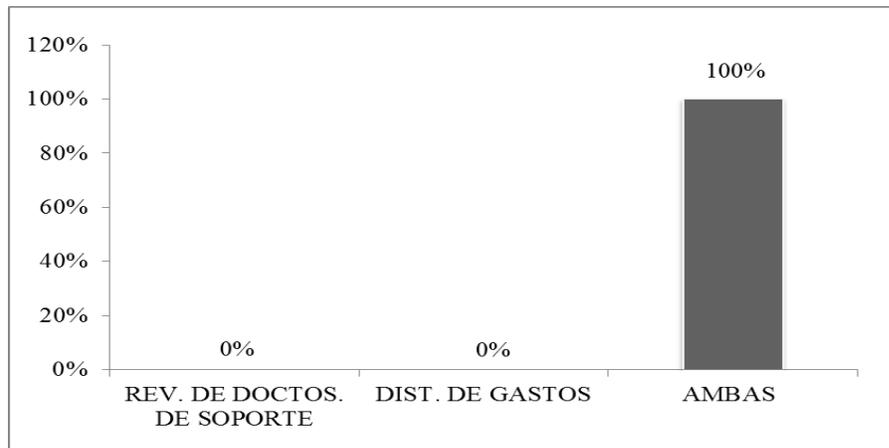


Fuente: Elaboración propia

El 100% de colaboradores indicó que la relación de su trabajo con el área de compras, es posterior a la realización del proceso de compras.

Ilustración No. 70

Gráfica 64: Relación de su función con el proceso de compras

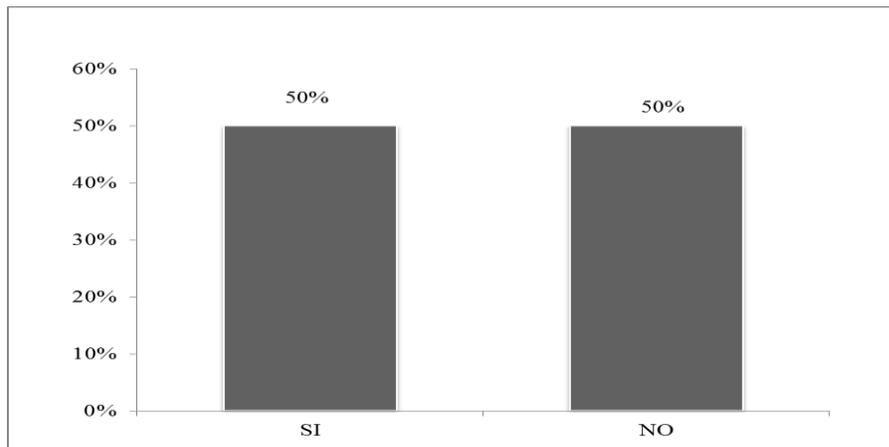


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores encuestados menciono que su trabajo con el área de compras está enfocado a la revisión de documentos de soporte y a la distribución de los gastos.

Ilustración No. 71

Gráfica 65: Casos en los no concuerda la información de la factura

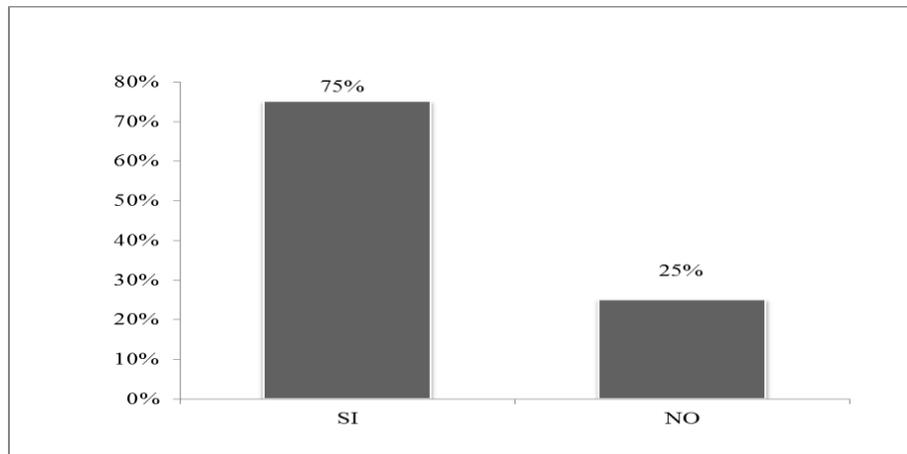


Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados indicó haber tenido casos en los que los cuales ha encontrado alguna diferencia en relación al cuadro de compras.

Ilustración No. 72

Gráfica 66: Justificación de diferencias

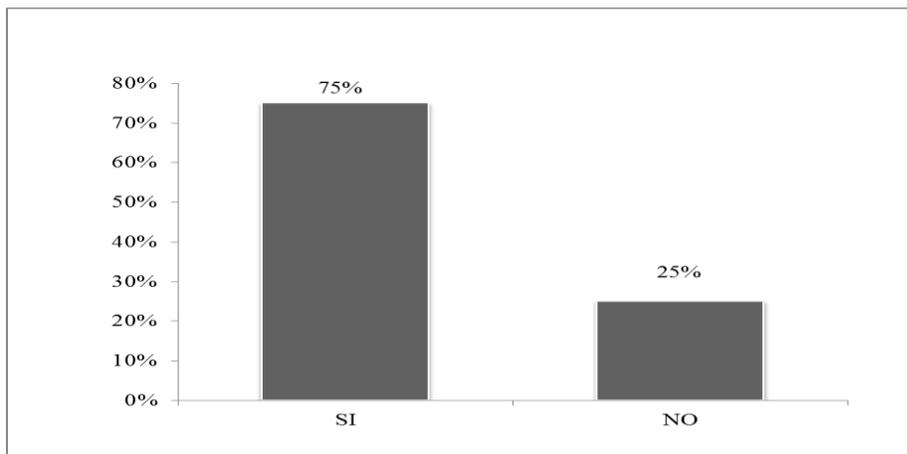


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados respondió que las diferencias encontradas se han subsanado y el restante 25% no.

Ilustración No. 73

Gráfica 67: Devolución de facturas por mala consignación de datos

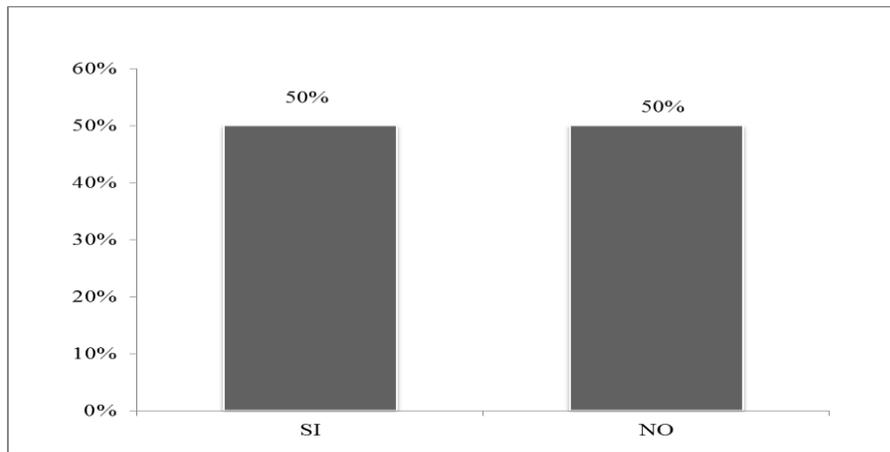


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados indicó que ha revisado facturas con datos incorrectos y el 25% respondió que no.

Ilustración No. 74

Gráfica 68: Identificación de las compras de activos

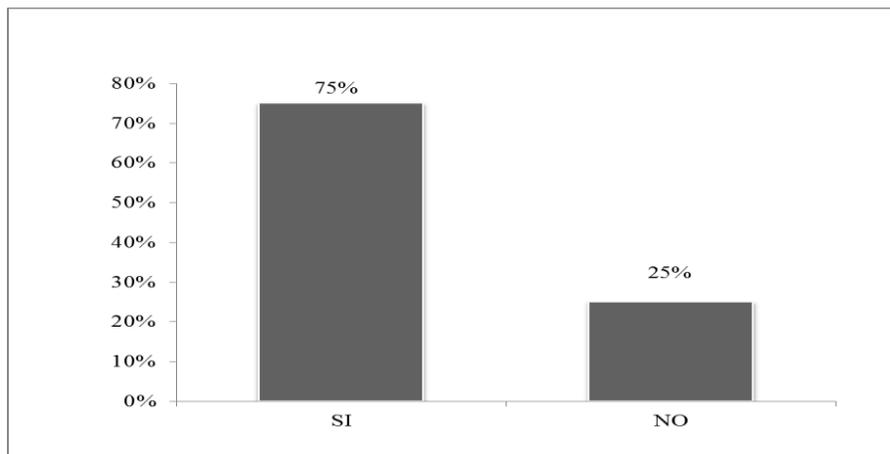


Fuente: Elaboración propia

El 50% respondió que cuando han revisado facturas han identificado que dentro de las mismas no se razona si la compra corresponde a un activo fijo sí y el otro 50% que no.

Ilustración No. 75

Gráfica 69: Retrasos en el trabajo por no tener completa la información



Fuente: Elaboración propia

El 75% de colaboradores respondió que si se ha retrasado su trabajo por no tener completa la información que se traslada del área de compras.

Capítulo 5

Análisis de resultados:

5.1 Unidad de compras y servicios:

En la fase de investigación del trabajo y con el objeto de evaluar el conocimiento y aplicación de los procesos de compras que se tienen disponibles en la unidad de compras y servicios, se consultó a los colaboradores sobre los procedimientos y la manera en que le fueron dados a conocer, determinándose que el total de encuestados al momento de ingresar a la unidad recibió inducción en su puesto de trabajo. Así mismo se determinó que aunque sí se cuenta con los procesos establecidos y todos los conocen, en algunas ocasiones no se cumplen a cabalidad, lo que puede ocasionar fallas en el proceso operativo.

Es importante indicar que durante la etapa investigativa se determinó que la periodicidad con que se actualizan los procesos, es anual y no se toma en cuenta a los colaboradores que ejecutan las tareas, esto puede afectar en las mejoras que se pueden realizar a los mismos, si se considera que la experiencia en su ejecución, la tienen las personas que ejecutan las labores en el día a día.

Se determinó que no se tiene una base de datos de proveedores centralizada, actualizada y automatizada, lo que constituye una desventaja al momento de que los colaboradores seleccionan a los proveedores que deben de requerir las diferentes cotizaciones, esto puede ocasionar que no se incluyan proveedores que ofrezcan mejores ventajas competitivas y que por lo mismo, la institución deje de percibir un mayor beneficio financiero, mejores condiciones de servicio y garantía, así como el acceso inmediato a los bienes o suministros que se adquieren.

En cuanto a los expedientes de proveedores que se manejan en la unidad, se constató que no se cuentan con todos los expedientes de los proveedores y de los que se tienen, algunos no presentan toda la documentación requerida y/o actualizada, esto representa una debilidad de

control debido a que no se cumple con los requerimientos que exige la IVE (intendencia de verificación especial), en relación al conocimiento de los proveedores para la prevención del lavado de dinero.

También se determinó en el estudio, que no todos los colaboradores que ejecutan la función de compras, verifican las condiciones pactadas con los proveedores y en algunos casos éstas han sido incumplidas y no se ha evidenciado, ni se han tomado las sanciones correspondientes. Esto repercute en el servicio que la unidad presta y puede ocasionar atraso en proyectos o pérdida financiera. Así mismo se evidencia que no se tiene un método que permita evaluar el rendimiento de los proveedores.

Se cuestionó a los colaboradores sobre la relación que se mantiene con los proveedores, determinándose que la misma es muy directa y que en algunas ocasiones se ha tornado en una familiaridad o confianza que puede afectar la objetividad y transparencia con que se lleva a cabo el proceso de compras.

Así mismo se evaluó en esta fase uno de los requisitos del control interno en la aplicación y cumplimiento de la segregación de funciones en las diferentes etapas en las que se realiza el proceso, determinándose que en algunas ocasiones la misma no se cumple en su totalidad, debido a que la persona que cotiza participa en la toma de decisión de los mismos, esto representa una falla en el control interno porque puede en afectar la objetividad con la que se adjudican las compras.

Con el objeto de evaluar la carga de trabajo que tienen los colaboradores de la unidad de compras y servicios, se consultó si consideran que la misma era distribuida equitativamente a lo que el 44% respondió que no, debido a que la misma se hace de forma manual, ya que no se cuenta en el área con un sistema que tenga automatizado todo el proceso de compras, esta situación dificulta el cumplimiento oportuno de los tiempos de entrega, que los pasos establecidos en el proceso se puedan cumplir a cabalidad y por lo mismo existan fallas de tipo operativo o pérdidas financieras,

así como desmotivación en los colaboradores y que no se logren los objetivos estratégicos de la unidad.

5.2 Dirección administrativa

El estudio en esta área fue enfocado al control interno que debe manejarse en los diferentes procesos que se tienen en la unidad de compras y servicios, las personas que participaron en la encuesta son las que dirigen las actividades de la unidad y que tienen de acuerdo a su nivel jerárquico, la potestad de tomar decisiones en la propuesta de adjudicación de la compra.

Se determinó que como parte importante del proceso de dirección y control, se capacita a los colaboradores en el conocimiento y aplicación del manual de procesos existente, dándosele seguimiento al cumplimiento de los mismos cuando se presentan los cuadros comparativos que contienen las diferentes propuestas, así como a las facturas que presentan los proveedores.

Para evaluar la transparencia y ética con la que se manejan las contrataciones, se realizan dentro del cuestionario preguntas relacionadas a la existencia y divulgación del código de ética, a lo que el 100% respondió que si se cuenta con uno en la institución y que se difunde entre los colaboradores. En cuanto al seguimiento a las denuncias efectuadas por los colaboradores o proveedores sobre la falta de ética en la adjudicación de las compras, el 100% de la muestra indicó que no se cuenta con un procedimiento establecido cuando se da una denuncia, lo que constituye un riesgo que puede tener implicaciones financieras y/o legales para la institución.

En la gestión de conocer a los proveedores, se pudo comprobar que no se cuenta con los expedientes actualizados de todos los proveedores de acuerdo a las respuestas de los colaboradores encuestados, esto representa una deficiencia en el control interno por la obligatoriedad de conocer a los proveedores, de acuerdo a las políticas de riesgos.

5.3 Unidad de eficiencia administrativa

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que el área de eficiencia administrativa, tiene una estrecha relación con la unidad de compras y servicios, por la labor de control que realizan en la verificación del cumplimiento de los procesos, el 100% de los colaboradores encuestados indicó tener participación en esta actividad.

En cuanto a la efectividad de los métodos de control utilizados, el 25% opinó que los mismos son efectivos y el resto de colaboradores están de acuerdo en que se pueden mejorar, con el objeto de minimizar el riesgo que se deriva de errores de índole operativo, considerando que se han encontrado deficiencias en la documentación que soporta los expedientes de compras.

Así también el estudio indica que al momento de revisar las facturas que presentan los proveedores, se han encontrado inconsistencias entre lo que facturan y el documento de soporte que se les colocan o alguna variación en las condiciones pactadas con los proveedores.

5.4 Almacenes y bodegas

La participación del área de bodega en los procesos de compra, está sujeta al proceso de solicitud de suministros, insumos, activos fijos, equipo de cómputo y promocionales que se necesitan para poder surtir los diferentes pedidos que ingresan de las diferentes agencias, unidades y empresas del grupo financiero, este proceso conlleva también la recepción de dichos artículos.

Como parte de la labor que se realiza en las bodegas, debe verificarse que los artículos que ingresan correspondan a lo solicitado y gestionado por la unidad de compras, en la evaluación se pudo determinar que solo el 57% de los colaboradores efectúa esta actividad, ésta falta de verificación, puede ocasionar pérdidas económicas por producto defectuoso que no puede despacharse y una imagen inadecuada de la institución, si el mismo es despachado, así como faltantes en el inventario.

Entre los resultados de las encuestas realizadas se pone en evidencia que se han encontrado diferencias entre los productos que lleva el proveedor, versus lo que se indica en la orden de compra, por no tener un adecuado proceso de recepción, esto es producto de la falta de revisión de lo que entregan los proveedores.

Así mismo, se determinó que algunos proveedores no están cumpliendo con la entrega del documento contable al momento de la entrega de la mercadería, lo que ocasiona que no se pueda ingresar el producto al sistema de inventarios y mal servicio por no poder surtir los pedidos. Este inconveniente genera problemas de control administrativo, porque puede ocasionar hallazgos por parte de auditoría, por tener físicamente el producto y estar fuera del inventario.

En cuanto a los precios, marcas y proveedores que se manejan, todos los encuestados manifestaron tener acceso a la información, lo que puede ser un riesgo si se evalúa que también tienen contacto con los proveedores y puede existir una posible fuga en la información que debe manejarse de forma confidencial.

La unidad de compras como parte de su gestión, debe realizar visitas periódicas a las bodegas para conocer el proceso de recepción, almacenamiento y cuidado de los bienes que se resguardan, de acuerdo a la evaluación, el 57% de los encuestados respondió que ésta actividad si es realizada, e indicaron no recibir propuestas de mejora posteriores a la visitas, como parte de las actividades de control, el incumplimiento a ésta función puede representar para la institución costos financieros por compra excesiva de producto, almacenaje inadecuado que genere daños o perdidas del mismo.

Una de las preguntas de la encuesta se refiere al conocimiento que tienen los auxiliares de la bodega en relación a los procesos que se manejan en la unidad de compras, se pudo determinar que más de la mitad de la muestra no conoce dicho proceso, este desconocimiento puede ocasionar problemas al momento de recibir producto de los proveedores o de gestionar la solicitud de los mismos.

El estudio determinó que el 100% de los auxiliares encuestados tienen acceso a la información generada en las órdenes de compra en la que se incluye proveedor, precio y cantidad de los productos solicitados, adicional a esta información también tienen contacto directo con los proveedores lo que constituye un riesgo de fuga de información que podría no garantizar la ética y transparencia en el proceso, si no se implementan los controles adecuados, es importante mencionar que los colaboradores indicaron que este tipo de información ha sido requerida en algún momento por parte de los proveedores.

Como parte del proceso de recepción que realizan los auxiliares de bodega, debe de efectuarse una verificación de los artículos que entregan, la investigación realizada muestra que al 33% de los encuestados, los proveedores les han solicitado recibir producto de segunda o de mala calidad, de no cumplir adecuadamente el proceso, o acceder a las prácticas no ética de los proveedores, puede afectar a la institución financieramente al pagar un producto a un costo que está por debajo del real y la imagen que proyecte al manejar promocionales de baja calidad o mal acabados.

5.5 Unidad de contabilidad

El área de contabilidad, es la última unidad de la dirección que tiene participación como parte del control en el proceso de compras, su función está enfocada al soporte contable, validación de montos y revisión de los centros de costo a los que se cargan las compras, en el estudio el 50% de los encuestados indicó que ha tenido casos en los que no concuerdan los datos de la factura con el soporte que se adjunta y que los mismos han sido justificados, así también se han tenido casos en

el que los datos consignados en las facturas son incorrectos, estos errores pueden ocasionar que se tenga algún problema, porque al momento de ser sujetos de una evaluación estos gastos sean considerados como no deducibles y se tenga que pagar alguna multa o sanción económica.

En relación a la identificación de las compras cuando es un activo fijo, el 50% de los entrevistados indican que han tenido duda por no estar la documentación con el razonamiento adecuado, esto puede ocasionar que si es un bien que necesita asegurarse al momento de un siniestro no se tenga la cobertura adecuada, que no se ingrese al control de ingresos fijos y que no se realice la depreciación mensual que corresponde.

Otra deficiencia que se pudo detectar en el estudio es que el trabajo del 75% de la muestra se ha visto afectado por no tener a tiempo la información que necesita para contabilizar los documentos que son trasladados para pago, esta situación es más frecuente cuando está cercano el cierre de fin de mes.

Conclusiones

- 1) De acuerdo al análisis realizado en la unidad de compras y servicios de la entidad financiera y con el objetivo de evaluar la realización de los puntos de control existentes, se evidencia que aunque están establecidos los procesos y políticas que norman las actividades de los colaboradores, en algunas ocasiones los mismos no se cumplen en todas las gestiones.
- 2) No existe un sistema que permita realizar una distribución equitativa de las solicitudes que ingresan a la unidad y por lo tanto no permite medir el proceso desde el inicio hasta su finalización.
- 3) Existe un código de ética que rige la relación con los proveedores no obstante el trato que se tiene con ellos es muy directo o personal y esa misma familiaridad puede en algún momento afectar la objetividad en la adjudicación de las compras.

En el caso de las políticas para el Registro de proveedores no se están cumpliendo adecuadamente porque no se tienen los expedientes actualizados o completos.

Dentro del proceso de compras se encuentra un paso que indica que se debe verificar lo que se solicita contra lo que es entregado por el proveedor, esto con el objeto de garantizar la calidad del bien o artículo recibido, este punto no se cumple a cabalidad por los colaboradores de compras debido a que en muchas ocasiones no se revisa el producto final, en el área de las bodegas por la cantidad de producto que llevan los proveedores los auxiliares optan por no revisar y notan los faltantes o calidad del producto cuando están despachando o bien cuando están realizando los inventarios de cuadro a fin de mes.

Para que el proceso de control interno se realice adecuadamente en la unidad de compras, es importante que se cumplan las políticas y procesos establecidos con el fin de garantizar que el proceso se realice con transparencia y eficiencia, velando por los intereses de la institución e implementando los controles necesarios para minimizar el riesgo.

Capítulo 6

Propuesta

Considerando los hallazgos encontrados en la investigación, a continuación se desarrolló una propuesta de mejora que permita fortalecer los procesos actuales e implementar los cambios que fortalezcan el control interno en la unidad, permitiendo realizar la gestión con integridad y valores éticos, dentro del estudio se evaluó la relación de la unidad de compras con otras áreas de la dirección y la relación que se tiene con éstas considerando el impacto que tienen los procesos de compras en el desempeño de sus labores, por lo que algunos puntos de la propuesta tendrán impacto en la relación con dichas unidades.

- 1) Elaboración de matriz de riesgos
- 2) Definición de proceso para estandarización de precios
- 3) Proceso para creación y actualización de expediente de proveedores
- 4) Proceso para denuncias de colaboradores o proveedores
- 5) Relaciones con los proveedores
- 6) Medios de comunicación con los proveedores
- 7) Automatización:
 - a. Módulo de compras
 - b. Sitio web

Se establece para el efecto una frecuencia de revisión semestral por medio de una evaluación del cumplimiento de los procesos y resultados en función de las mejoras propuestas, siendo el jefe administrativo el responsable de auditar esta propuesta.

6.1 Introducción

El control interno constituye una herramienta para detectar las desviaciones con respecto a los objetivos y políticas de una organización, fomenta la eficiencia, reduce el riesgo y ayuda a garantizar la confiabilidad de las operaciones, otorga especial importancia a las acciones de carácter preventivo, al establecer sistemas que brindan apoyo a los colaboradores en el control de los procesos bajo su responsabilidad, lo que contribuye al mejor desempeño del trabajo y al incremento de la eficiencia y productividad en el uso de los recursos.

Un adecuado ambiente de control interno se gestionara basado en políticas, procedimientos y mejoras que apoyen la consecución de los objetivos estratégicos, evaluando los riesgos internos y externos a que está expuesta el área de compras y lo que es más importante, determinará la forma en la que estos deben gestionarse para minimizarse.

Considerando lo anterior, la presente propuesta está orientada a fortalecer las áreas en las que se tiene actualmente deficiencia, mediante la elaboración de procesos no definidos que van a permitir reducir el riesgo a que está expuesta la unidad de compras en relación con los proveedores y con la efectividad y mejora del trabajo que realizan otras unidades que están relacionadas con compras.

6.2 Justificación

Considerando los hallazgos en el desarrollo de la presente investigación, en el cual se evaluaron procesos, segregación de funciones, aspectos éticos y el registro y desempeño de proveedores, se plantea una mejora en la ejecución de los procesos y sus puntos de control para contribuir positivamente al cumplimiento de los objetivos de la institución y fortalecer las prácticas utilizadas por los colaboradores en la ejecución de sus actividades.

6.3 Objetivos

Objetivo General

Proponer las mejoras a procesos y relaciones con los proveedores que fortalezcan el control interno de la unidad de Compras y servicios.

Objetivos específicos

- ✓ Promover las herramientas que permitan realizar con eficiencia y eficacia las adquisiciones y contratación de servicios para obtener los mejores resultados operativos, administrativos y financieros, en un contexto de control interno.
- ✓ Coadyuvar y apoyar que en los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios se apliquen criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez a fin de asegurar las mejores condiciones y beneficios para el Grupo Financiero.
- ✓ Generar confianza, transparencia y competitividad en el proceso de selección y contratación de proveedores.

6.4 Matriz de riesgo

La evaluación de riesgos en la organización debe ser continua, por medio de ella se puede anticipar un riesgo, si se considera que el riesgo está presente en todas las operaciones y líneas de la organización, la unidad de compras y servicios es muy vulnerable por la relación con los proveedores y la función específica que se realiza.

A continuación se presenta la propuesta de la matriz de riesgo sugerida para la evaluación, medición e implementación de acciones que van encaminadas a minimizar el riesgo inherente a la gestión de compras del grupo financiero.

Esta matriz es una herramienta de control y de gestión que permitió posterior a realizado el análisis en la unidad, identificar dentro de los procesos de compras los riesgos que se deriven de la operación de procesos o el ambiente externo, por el contacto con el proveedor, se pretende que esta matriz fortalezca el control interno y apoye el logro de los objetivos estratégicos de la unidad.

A continuación se presenta el esquema propuesto para la evaluación de las matrices de riesgo a implementarse en la unidad de compras.

Ilustración No. 76
IDENTIFICACION DE RIESGOS

Actividad : Selección y contratación de proveedores

OBJETIVO	RIESGO	CAUSAS QUE ORIGINAN EL RIESGO
Contar con proveedores que cumplan con la capacidad y experiencia para poder atender los requerimientos de la institución.	Vinculación de proveedores que no cumplen con los conceptos técnicos, de capacidad y financieros	Que los proveedores no tengan el conocimiento adecuado del mercado en el que estan. No posean la capacidad instalada de fabricación. Carezcan de capital de trabajo.
No efectuar negociaciones con proveedores vinculados a actividades ilícitas	Amonestación de la Superintendencia de Bancos	Que los proveedores sean propietarios o representantes legales de empresas que estan vinculadas a actividades ilícitas.
No realizar compras a los proveedores con precios mayores a los ofrecidos en el mercado.	Incremento innecesario en el gasto del grupo financiero.	Poco o ningún tiempo para realizar el proceso de cotización y/o adquisición. Poca disponibilidad del producto localmente. Producto o servicio requerido con muy poco tiempo de entrega.
Evitar la falta de cumplimiento de los proveedores durante la ejecución del contrato de los criterios por los cuales fueron seleccionados	Atrasos en la entrega de los productos o avances de los proyectos, mala prestación del servicio al cliente.	Atraso en la producción, escasez de materia prima, cambios en la Legislación, huelgas, etc.
No depender de un solo proveedor	Incumplimiento en la entrega de los productos o servicios solicitados, contrataciones a un costo mas elevado del precio en el mercado.	Que el producto o servicio que se esta requiriendo solo cuente con un distribuidor autorizado localmente.
Evitar acuerdos de beneficios entre los proveedores y los colaboradores del área de compras y servicios, fuera de las políticas de contratación y código de ética de la institución.	Beneficiar a un proveedor con la adjudicación de una compra o contratación de un servicio sin haber realizado un proceso transparente. Que el colaborador reciba beneficios económicos o dadas a cambio de favorecer al proveedor.	Que el colaborador carezca de principios y valores éticos. Necesidades o emergencias que no puede cubrir con su salario actual. Alto nivel de endeudamiento. Salarios bajos no acordes al mercado laboral. Persona sin criterio propio de fácil manipulación.
No favorecer a los proveedores por amistad o vinculos familiares con funcionarios de la institución ó colaboradores del área de compras.	Incumplimiento a las politicas de compras, limitaciones en toma de decisiones, que los proveedores puedan no cumplir con lo requerido por la misma confianza de que son recomendados. Que el colaborador reciba un beneficio a cambio de favorecerlo.	Que el proveedor tenga un vínculo familiar o personal con algún ejecutivo de alta injerencia en el GF ó con algún colaborador del área de compras.
Salario adecuado de los colaboradores del área de compras, de acuerdo al mercado.	Que el salario que manejan no cubra sus necesidades y recurran a prácticas poco éticas.	Que el colaborador carezca de principios y valores éticos. Necesidades o emergencias que no puede cubrir con su salario actual. Alto nivel de endeudamiento. Persona sin criterio.

Ilustración No. 77

IDENTIFICACION DE RIESGOS

Actividad : Compras (solicitudes, recepción, garantías, compras urgentes)

OBJETIVO	RIESGO	CAUSAS QUE ORIGINAN EL RIESGO
Garantizar la eficiencia en las operaciones de compras	Mala calidad del producto, entregas tardías del producto, estimaciones inadecuadas de la cantidad a necesitarse, tener producto con baja rotación.	Falta de compromiso del proveedor con lo pactado con el auxiliar de compras
Evitar las modificaciones a los precios acordados en el proceso de selección de proveedores	Que se cancele al proveedor un precio mayor al acordado en inicio de la negociación.	Incrementos o alzas del producto en el tiempo de la cotización y la entrega. Error al momento de la facturación.
Adquirir las cantidades necesarias de acuerdo a los consumos promedios registrados o estimaciones de nuevos proyectos.	Compras inadecuadas o innecesarias, generación de inventarios obsoletos, capital ocioso.	Información errónea o desactualizada de los sistemas de inventarios, proyectos que ya no son ejecutados, compras urgentes con estimaciones sin base real.,
Satisfacción del cliente interno sobre los productos o servicios recibidos.	Que el solicitante reciba un producto diferente al requerido o que no cumpla con las especificaciones para su uso y funcionamiento.	Error en las especificaciones técnicas o descripción de los insumos o servicios que se cotizan, productos o servicios muy especializados, no se corrobora la información con el solicitante, que se adquiera un producto con especificaciones
Reducir los errores en el registro y/o elaboración de las ordenes de compra.	Que se le confirme al proveedor un producto equivocado o en cantidades y precios diferente.	Colocar en las O/C información equivocada en cuanto a códigos o especificaciones, cantidades y precios.
Garantizar la eficiencia en las operaciones de compras	Mala calidad del producto , precios altos, no se cumplen los procesos establecidos.	Falta de programación de las actividades de las unidades que efectúan los requerimientos.

Ilustración No. 78
ANALISIS DE RIESGOS

RIESGO IDENTIFICADO	A	M	B	APTITUD DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL PROPUESTAS	0.25	3	RIESGO REMANENTE	
	IMPACTO							PROBABILIDAD
Vinculación de proveedores que no cumplen con los conceptos técnicos, de capacidad y financieros	BAJO			PROBABLE	Evaluación de proveedores según los criterios establecidos. Visitas a las plantas de los proveedores. Actualización anual de información.	0.25	3	BAJO
Amonestación de la Superintendencia de Bancos	ALTO			RARA VEZ	Consulta periódica en las listas restrictivas. Actualización de documentación.	0.25	2.55	ALTO
Incremento innecesario en el gasto de la institución	MEDIO			PROBABLE	Clara elaboración de las especificaciones requeridas en las compras. Solicitar mínimo tres cotizaciones en el mercado para realizar un análisis formal y seleccionar al proveedor. Actualizar periódicamente los precios del mercado.	0.15	2.55	MEDIO
Atrasos en la entrega de los productos o avances de los proyectos, mala prestación del servicio al cliente.	MEDIO			PROBABLE	Indicadores de cumplimiento y solución de reclamos, Proveedores alternos, visitas a las plantas de los proveedores para verificar capacidad instalada, niveles de seguimiento a las ordenes pendientes de entrega.	0.15	2.25	MEDIO
Incumplimiento en la entrega de los productos o servicios solicitados, contrataciones a un costo mas elevado del precio en el mercado.	MEDIO			RARA VEZ	Proveedores alternos, adecuada selección de proveedores, compras planificadas oportunamente.	0.25	3	MEDIO
Beneficiar a un proveedor con la adjudicación de una compra o contratación de un servicio sin haber realizado un proceso transparente. Que el colaborador reciba beneficios económicos o dadas a cambio de favorecer al proveedor.	ALTO			MUY PROBABLE	Creación de líneas de denuncias, realización de pruebas poligraficas a los colaboradores involucrados en el proceso, firma de declaraciones periódicas sobre la responsabilidad e independencia de los proveedores, reforzar el conocimiento del contenido del codigo de ética del Banco. Rotación en las actividades de los colaboradores para que no exista estrecha confianza con el proveedor.	0.25	3	ALTO
Incumplimiento a las políticas de compras, limitaciones en toma de decisiones, que los proveedores puedan no cumplir con lo requerido por la misma confianza de que son recomendados. Que el colaborador que lo recomienda reciba un beneficio a cambio de favorecerlo.	ALTO			PROBABLE	Cumplimiento al proceso del registro de proveedores, realización del proceso de acuerdo a las políticas de compras establecidas.	0.25	3	ALTO
Incumplimiento en las políticas de compras, favorecer a amigos o familiares, recibir algún beneficio a cambio de la adjudicación.	ALTO			PROBABLE	Cumplimiento al proceso del registro de proveedores, realización del proceso de acuerdo a las políticas de compras establecidas. Segregación de funciones.	0.25	3.4	ALTO
Que el salario que manejan no cubra sus necesidades y recurran a prácticas poco éticas.	ALTO			MUY PROBABLE	Revisión de escalas salariales de los colaboradores del area en base a indices del mercado laboral financiero.	0.15	2.55	MEDIO
Mala calidad del producto, entregas tardías del producto, estimaciones inadecuadas de la cantidad a necesitarse, tener producto con baja rotación.	MEDIO			PROBABLE	Verificación de los productos recibidos, especificaciones claras en las solicitudes de compra, seguimiento a reclamos y garantía, evaluación del proveedor.	0.15	2.55	MEDIO
Que se cancele al proveedor un precio mayor al acordado en inicio de la negociación.	MEDIO			REMOTA	Verificación de las facturas contra el cuadro de compra y la orden de compra autorizada.	0.15	2.55	MEDIO
Compras inadecuadas o innecesarias, generación de inventarios obsoletos, capital ocioso.	MEDIO			RARA VEZ	Aprobación de compras mayores por medio del Comité de compras, autorización de acuerdo a niveles, validación de cantidades con datos estadísticos, actualización de datos del sistema de inventarios.	0.15	2.55	MEDIO
Que el solicitante reciba un producto diferente al requerido o que no cumpla con las especificaciones para su uso y funcionamiento.	MEDIO			PROBABLE	Requerir al solicitante especificaciones claras del equipo, bien o servicio que necesite, ofrecer diferentes alternativas, solicitar apoyo de expertos cuando sen productos especializados, contactar al requiriente cuando hayan dudas de las especificaciones y dejar documentado el proceso.	0.15	2.25	MEDIO
Que se le confirme al proveedor un producto equivocado o en cantidades y precios diferente.	MEDIO			PROBABLE	Cotejar la orden de compra contra el cuadro autorizado, verificar contra las solicitudes recibidas.	0.25	2.25	MEDIO
Mala calidad del producto, precios altos, incumplimiento a procesos.	MEDIO			PROBABLE	Cotización con varios proveedores, solicitar muestra de los productos, comparación con precios anteriores de compra	0.25	3	MEDIO

Ilustración No. 79

EVALUACION DE DE RIESGOS

	RIESGO IDENTIFICADO	CRITERIOS ESTABLECIDOS	TOLERANCIA		CONSECUENCIAS	OPORTUNIDADES
			TRATAR	ACEPTAR		
	Vinculación de proveedores que no cumplen con los conceptos técnicos, de capacidad y financieros	Evaluación adecuada de los proveedores.	X		Moderada, debido a que no en su mayoría no se les proporciona anticipo a los proveedores, el mayor problema sería el incumplimiento en la entregas pactadas.	Ejecutar las compras oportunamente y considerando el mayor tiempo de olgura en las entregas.
	Amonestación de la Superintendencia de Bancos	Verificación del estatus del proveedor en las listas de cumplimiento.	X		Amonestación por no cumplir con la instrucción de conocer a los proveedores.	Conocer mejor a los proveedores contratados por el GFB.
	Incremento innecesario en el gasto del GFB.	Evaluación adecuada de cantidades a adquirir, clara información de las especificaciones.	X		Adquirir los productos a un costo mas alto por la poca planificación de las actividades.	Obtener mejor calidad y precio por medio de una adecuada planificación.
	Atrasos en la entrega de los productos o avances de los proyectos, mala prestación del servicio al cliente.	Evaluación de capacidad instalada del proveedor, proveedores alternos.	X		Que los proveedores no cumplan con los estándares de calidad pactados en la negociación.	Brindar un producto de calidad tanto al cliente interno como externo.
	Incumplimiento en la entrega de los productos o servicios solicitados, contrataciones a un costo mas elevado del precio en el mercado.	Planificación adecuada de las compras, evaluar proveedores alternos.	X		Incumplimiento a lo estipulado en el manual de compras y contratación de servicios causando inconvenientes en la contratación de proveedores.	Mejorar los procesos en la contratación de proveedores
	Beneficiar a un proveedor con la adjudicación de una compra o contratación de un servicio sin haber realizado un proceso transparente. Que el colaborador reciba beneficios económicos o dadivas a cambio de favorecer al proveedor.	Establecer mecanismos de control que minimicen el riesgo, reforzar el tema ético en los colaboradores.	X		Existencia de anomalías en el proceso de contratación de proveedores.	Mejorar los procesos en la contratación de proveedores y fortalecer los valores del personal.
	Incumplimiento a las políticas de compras, limitaciones en toma de decisiones, que los proveedores puedan no cumplir con lo requerido por la misma confianza de que son recomendados. Que el colaborador que lo recomienda reciba un beneficio a cambio de favorecerlo.	Cumplimiento a las políticas de compras establecidas.	X		Contratar proveedores sin que hayan realizado el debido proceso aprovechando la influencia de funcionarios y colaboradores.	Cumplimiento adecuado a los procesos de compras y contrataciones.

Ilustración No. 80

EVALUACION DE DE RIESGOS					
RIESGO IDENTIFICADO	CRITERIOS ESTABLECIDOS	TOLERANCIA		CONSECUENCIAS	OPORTUNIDADES
		TRATAR	ACEPTAR		
Mala calidad del producto, entregas tardías del producto, estimaciones inadecuadas de la cantidad a necesitarse, tener producto con baja rotación.	Verificación del producto que se recibe, especificaciones claras a los proveedores, gestión adecuada de compras.	X		Mala calidad del producto, entregas fuera de tiempo, especificaciones no acordes lo requerido.	Mejorar la calidad del servicio que se presta al cliente interno.
Que se cancele al proveedor un precio mayor al acordado en inicio de la negociación.	Verificación de lo solicitado.	X		Que se cancele al proveedor un precio diferente al pactado.	Fortalecer los sistemas de revisión de la documentación de soporte, segregación de funciones en la línea de revisión.
Compras inadecuadas o innecesarias, generación de inventarios obsoletos, capital ocioso.	Determinación adecuada de las cantidades a licitar.	X		Generación de inventarios sin movimiento, gastos innecesarios, compras innecesarias.	Lograr mejor eficiencia en las compras, cuantificación de cantidades en base a estimaciones reales.
Que el solicitante reciba un producto diferente al requerido o que no cumpla con las especificaciones para su uso y funcionamiento.	Requerir al solicitante especificaciones claras, solicitar apoyo de áreas especializadas.	X		Insatisfacción del cliente debido a que lo requerido no cumple con las expectativas de uso.	Lograr mejorar el nivel de servicio y la comunicación con los solicitantes.
Que se le confirme al proveedor un producto equivocado o en cantidades y precios diferente.	Revisión de la orden de compra contra el cuadro elaborado y autorizado.	X		Que el producto que se reciba no sea el que se necesita, atraso en el tiempo de entrega de los productos.	Minimizar el nivel de error en la elaboración de ordenes de compra y/o confirmación de productos y servicios.
Mala calidad del producto y precios altos.	Programación de compras, solicitud de muestras, especificación de marcas.	X		Que por el poco tiempo con el que se solicitan los productos o servicios la calidad no sea la esperada y se tenga que pagar un precio mas alto.	Que las áreas solicitantes puedan lograr una mejor planificación de sus requerimientos, no sacrificar la calidad de los productos o servicios, cumplir en el tiempo requerido.

6.5 Procesos

6.5.1 Proceso para estandarización de precios para solicitudes recurrentes

Tomando en consideración que el proceso de compras en muchas ocasiones se ve afectado por compras solicitadas de urgencia, se propone la estandarización de los precios en los productos que tienen mayor incidencia en las solicitudes y que usualmente son los que ocasionan que el proceso no se realice adecuadamente.

Se elaborará un proceso de licitación semestralmente, del cual se obtendrá precio y especificaciones estandarizadas, colocándose el cuadro resultante de soporte en todas las gestiones de las compras.

Objetivo: Brindar eficiencia en la atención y desarrollo de las solicitudes que se generan de forma urgente.

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia
1	Listado de los productos a cotizar	Coordinador de compras	Semestral
2	Elaborar bases para cotización: especificaciones técnicas, formas de pago, lugar de entrega, empaque, etc. solicitud de muestras.	Auxiliar de compras	Semestral
3	Definición de proveedores que se invitaran a cotizar	Jefe y coordinador de compras	Semestral

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia
4	Envío de bases a proveedores por medio de correo electrónico	Auxiliar de compras	Semestral
5	Recepción de sobres cerrados conteniendo propuestas y muestras.	Auxiliar de recepción	Semestral
6	Elaboración de documento de recepción de cotizaciones: Hoja de Excel, con lista de proveedores, firmado y sellado.	Auxiliar de recepción	Semestral
7	Apertura de sobres: Firma y sello en cada una de las hojas de las propuestas presentadas.	Director de compras, Jefe administrativo	Semestral
8	Traslado de propuestas firmadas	Jefe administrativo	Semestral
9	Elaboración de cuadro comparativo: Se adjuntan a este todas las cotizaciones recibidas, las muestras autorizadas se firman, sellan y resguardan.	Auxiliar de compras	Semestral
10	Análisis de cuadro	Coordinador de compras	Semestral
11	Revisión y autorización de cuadro cuadros comparativos	Director y jefe de compras.	Semestral

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia
12	Selección de proveedores con los que se trabajará, bajo los criterios de calidad, servicio y reciprocidad. Las mismas condiciones de precio y calidad se aplicaran a todos los proveedores.	Director y jefe de compras.	Semestral
12	Archivo de cuadro.	Auxiliar de compras	Semestral

Fuente: Elaboración propia mayo 2013.

El cuadro se guardará en forma digital y será impreso cada vez que se necesite adjuntarlo al documento contable que respalda la compra efectuada.

Ventajas:

- ✓ Sostenimiento de condiciones durante los seis meses de la vigencia del cuadro.
- ✓ Agilización en el proceso de compra.
- ✓ Proveedores definidos de acuerdo a proceso autorizado.
- ✓ Se elimina la posibilidad de que el auxiliar no respete la segregación de funciones y efectúe la compra sin autorización.

6.5.2. Proceso para creación y actualización de expediente de proveedores

Descripción del proceso actual

Paso	Actividad	Responsable
1	Solicita a proveedor papelería por medio de correo electrónico.	Auxiliar de Compras

Paso	Actividad	Responsable
2	Presenta documentación de acuerdo a requerimientos.	Proveedor
3	Recibe papelería, la revisa y traslada al encargado de archivo.	Auxiliar de Compras
4	Resguarda en orden alfabético el expediente.	Encargado de Archivo

Fuente: Elaboración propia mayo 2013.

En el proceso actual no se le da seguimiento al proveedor para que complete el expediente y no se lleva el control de los proveedores que se encuentran pendientes de la entrega de la papelería, no hay un responsable directo de darle seguimiento a esta actividad y por lo mismo se incumple con la normativa del conocimiento al proveedor.

Tomando en consideración la importancia de subsanar esta deficiencia se propone el siguiente procedimiento:

Objetivo: Cumplir con el requerimiento de la IVE por medio del conocimiento de los proveedores.

Lineamientos generales para el registro como proveedores nuevos y actualización de expedientes:

- ✓ Las personas individuales o jurídicas interesadas en formar parte de los Proveedores del Grupo Financiero, deberán llenar "Solicitud de Registro de Proveedores" debiendo cumplir con los requisitos descritos en éste.
- ✓ Los criterios mínimos para la incorporación de un proveedor de la institución serán: revisión de la documentación, visita a la empresa para verificar capacidad instalada, verificación de las referencias comerciales, entre otros.

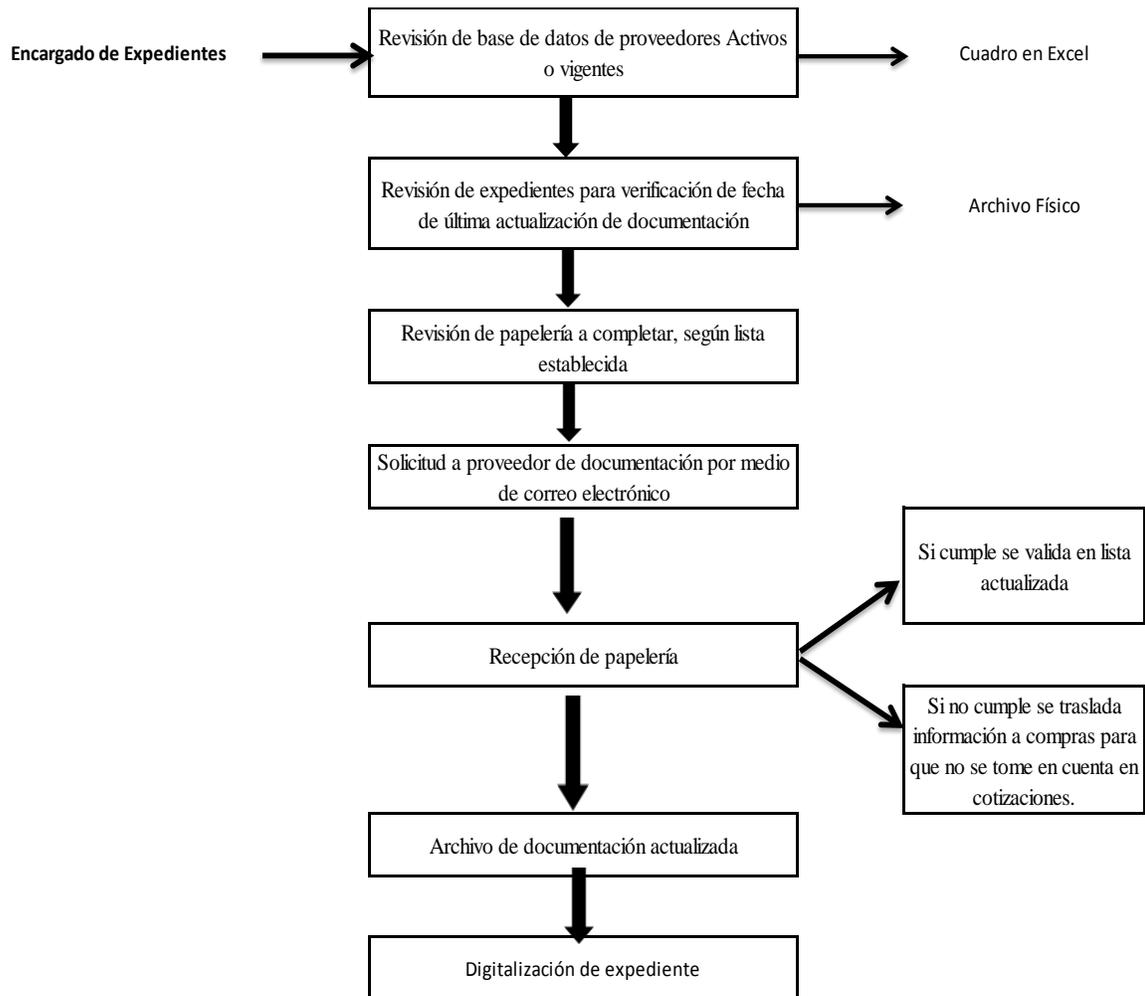
- ✓ La incorporación o actualización del expediente de un proveedor será responsabilidad del Coordinador de Compras, previa autorización del Jefe y Director de la unidad.
- ✓ El resguardo y custodia de los expedientes de los proveedores será responsabilidad del Coordinador de Contratos y Servicios quien maneja la parte legal de los proveedores y arrendantes.
- ✓ La vigencia de la documentación es de un año a partir de que se registre el alta y deberá ser actualizada en esa misma periodicidad, durante el tiempo que preste sus servicios a la institución.
- ✓ La documentación que valide la actualización de los datos de un proveedor, deberá ser incorporada a su expediente y se manejará de forma confidencial.
- ✓ El proceso de incorporación, evaluación y actualización de los expedientes de proveedores, se llevará a cabo de conformidad con los lineamientos y procedimientos establecidos.

Documentos a requerir a los proveedores:

- ✓ Fotocopia del nombramiento legal.
- ✓ Fotocopia del documento personal de identificación (DPI)
- ✓ Patente de comercio.
- ✓ Patente de sociedad.
- ✓ RTU (registro tributario unificado) reciente.
- ✓ Último balance general auditado y/o estado patrimonial suscrito por contador.
- ✓ Referencias comerciales y crediticias (nombre, teléfono y dirección exacta del lugar).
- ✓ Documento de confidencialidad. Carta de gerencia del proveedor que manifieste la falta de vínculos con el delito de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- ✓ Solvencia fiscal.

Ilustración No. 76

Propuesta para procedimiento de actualización de expedientes de proveedores



Fuente: Elaboración propia mayo 2013.

6.5.3 Proceso para denuncias de colaboradores o proveedores

En el contexto de ética y valores que deben manejarse en el marco de las negociaciones que se desarrollan en la unidad de Compras y servicios con los diferentes proveedores que se encuentran activos y tomando en consideración la importancia de crear un canal para las denuncias de actos que vayan contra la ética, se propone manejar el siguiente procedimiento.

Formas para realizar una denuncia:

Verbal:

Colaborador

- ✓ Cuando la denuncia la realiza un colaborador del área de compras o servicios, debe comunicarla a su coordinador de compras o al siguiente en jerarquía si no se encontrará, debe indicar el proveedor que este faltando a la ética y denunciar el acto o situación que se haya dado.
- ✓ El Jefe inmediato deberá realizar un informe escrito dirigido al jefe superior en el que se mencione el inconveniente suscitado, este llevará los datos del colaborador que realiza la denuncia y el proveedor que cometió la falta.

Proveedor

- ✓ Cuando un colaborador haya solicitado a cambio de información algún beneficio a cambio ya sea económico o como obsequios, el proveedor deberá realizar la denuncia al jefe inmediato del colaborador.
- ✓ El jefe inmediato en el momento de la entrevista con el proveedor, elaborara un informe escrito en donde se conste la denuncia respectiva.

Por correo electrónico:

Colaborador:

- ✓ Cuando un colaborador reciba insinuaciones para faltar a la ética en los procesos de Compras y estas sean por medio de correo electrónico, deberá reenviarlo a su superior inmediato para que tome las acciones necesarias.

Proveedor:

- ✓ Puede enviar por medio de correo electrónico al correo del jefe inmediato superior un correo indicando la falta cometida por el colaborador, si esta fue por medio escrito reenviara la información como medio de prueba.

Acciones o medidas a tomar:

- ✓ El director, jefe o coordinador que recibe la denuncia debe trasladar la información al jefe inmediato superior según corresponda.
- ✓ Cuando la gestión llegue al director de la unidad, realizará las siguientes acciones:
 1. Informe al gerente del área.
 2. Solicitud al área de seguridad para que inicie las investigaciones necesarias.
 3. Si la denuncia la realiza el proveedor se mantendrá de manera confidencial durante la investigación.
 4. Si el denunciado es el proveedor en lo que se realiza la investigación, se dará la instrucción de no incluirlo en el proceso de compra.

Si la denuncia es comprada se procederá de la siguiente forma:

- ✓ En el caso del colaborador, se le cancelará el contrato laboral sin derecho a indemnización por parte de la institución.

- ✓ Cuando el que faltó a la ética fue el proveedor se realizará un documento por escrito donde se le notifique a él la situación y se cancelará cualquier tipo de relación comercial con la empresa.

6.5.4 Relaciones con los proveedores

En el marco de la ética y la transparencia y con el objetivo de fomentar una sana competencia, se establece la siguiente propuesta para normar la relación y comportamiento con los proveedores:

- ✓ Todo proveedor evitará ser partícipe de cualquier hecho de corrupción, extorsión o soborno que pudiesen llegar a afectar a los principios de las relaciones comerciales y en consecuencia pudiera involucrar a la institución en escándalos públicos y que como consecuencia pudiera tener algún tipo de sanción en por el marco legal que la rige.
- ✓ Ningún proveedor entablará relaciones comerciales, laborales o financieras ni de otra índole con colaboradores del Grupo Financiero que genere un conflicto de interés.
- ✓ Está prohibido a los colaboradores solicitar o aceptar regalos, viajes, invitaciones o comisiones de proveedores o personas con quienes la institución mantiene operaciones y que puedan provocar compra de voluntades en negociaciones de productos o servicios.
- ✓ Ningún colaborador que tenga relación comercial con proveedores aceptará para uso personal, regalos, obsequios o comisiones por parte de los proveedores.
- ✓ Si un proveedor ofrece a un funcionario del área de compras un viaje para realizar una visita técnica o de trabajo y éste conviene a los intereses de la institución, el deberá solicitar autorización a las autoridades superiores previo a la aceptación de la misma y entregar una informe a su regreso en donde indique el beneficio que se puede obtener para el Grupo Financiero.

- ✓ Los viajes de carácter turístico o viajes técnicos que no tengan relación con la actividad profesional del colaborador invitado no pueden ser aceptados.

- ✓ Ningún funcionario que tenga relación comercial directa o indirecta, está autorizado para solicitar ayuda económica o donativos a proveedores. Se exceptúan los casos en los que la institución se encuentre apoyando campañas de Responsabilidad Social Empresarial en conjunto con otras instituciones y que por estos donativos o apoyo económico entregue como constancia la boleta de depósito en la cuenta que la administración haya designado, no se puede para el efecto recibir donativos en efectivo, todos los cheques deben emitirse a nombre de la institución.

- ✓ Es prohibido dar a conocer a los proveedores información relacionada a: precios, calidad de producto entregado por otro competidor, nombre de proveedor beneficiado de alguna adjudicación.

6.5.5 Medios de comunicación con los proveedores para la gestión de compras:

Para fortalecer la transparencia en el proceso de Compras y minimizar la relación personal de proveedor-colaborar, se plantea la siguiente propuesta:

Utilización de correo electrónico:

Toda comunicación con el proveedor que se derive de las siguientes actividades, se realizará por medio del correo electrónico:

- ✓ Solicitud de cotizaciones.
- ✓ Resolución de dudas.
- ✓ Recepción de propuestas (de acuerdo a los montos autorizados según políticas de compra).
- ✓ Solicitud de muestras.
- ✓ Traslado de información.
- ✓ Todos los colaboradores del área de compras deberán colocar después de la firma de su correo electrónico la siguiente frase: “Por efectos de seguridad y transparencia todos los correos enviados o recibidos serán monitoreados.”
- ✓ Entrega y recepción de muestras: Cuando el proceso del auxiliar de compras requiera entregar o recibir del proveedor alguna o varias muestras de los productos que estén cotizando, trasladará a la Secretaria de Recepción la información para que ella proceda a su recepción y ella posteriormente la entregara al auxiliar

6.5.6 Propuesta de automatización

6.5.7 Módulo de compras

Para muchas empresas, la falta de una estrategia de automatización de procesos y su repercusión en el ciclo de compras tienen consecuencias importantes en los resultados económicos, por el tiempo que se emplea en su realización o la pérdida de información que pueda darse.

El ciclo de compras tradicional abarca todas las actividades, desde la adquisición de bienes y servicios hasta la recepción de las facturas y su traslado para el pago a los proveedores. Al realizar el proceso y el manejo de una gran cantidad de documentos, se requiere esfuerzo laboral y económico, hasta el mínimo error puede hacer que este proceso sea ineficaz, afectando el desarrollo de las actividades de las otras unidades de la Dirección que tienen relación con la unidad de compras.

La automatización de los procesos documentales de compras proporciona mayor eficiencia y el control en cada etapa, una gestión centrada y hábil del ciclo de compras puede mejorar las relaciones con los proveedores y hacerlas más impersonales.

En la unidad de compras toda la gestión se realiza sin contar con una herramienta sistemática que permita medir el tiempo de ejecución de cada etapa, por lo que se propone el desarrollo de una herramienta que permita desde el módulo actual de suministros, realizar las siguientes funcionalidades:

- ✓ Solicitud de compras: Requerimiento electrónico por parte de agencias y unidades administrativas, la solicitud incluirá: cantidad, descripción del bien o servicio, fecha requerida de entrega, especificaciones técnicas.
- ✓ Aprobación de solicitudes: Por medio del módulo el colaborador que desempeñe el rol de autorización, podrá realizar la aprobación o rechazo de la solicitud, colocando observaciones si así lo desea.
- ✓ Autorización en área de compras: Validación si se aprueba la solicitud, generación de asignación a los auxiliares de compras por sistema de colas (con esto se pretende que la carga de trabajo sea de manera equitativa)
- ✓ Generación de órdenes de compra
- ✓ Evaluación del rendimiento de cada auxiliar de acuerdo a tiempos de gestión.
- ✓ Recepción del bien por parte del solicitante, indicando si el mismo fue recibido a satisfacción con la calidad requerida y el tiempo oportuno, las observaciones realizada por el usuario alimentaran la funcionalidad de evaluación del proveedor.
- ✓ Reportes y consultas: Productividad por auxiliar de compras, por período, cantidad de solicitudes atendidas por región y tiempo de respuesta promedio, por periodo, oficina, región, auxiliar y / o proveedor, para autorizar por oficina, para autorizar por compras, para efectuar la orden de compra, para recibir la orden de compra.
- ✓ Tiempo total desde que se ingresa hasta la solicitud hasta que se recibe.

- ✓ Control de facturas de compra, orden asociada y ahorro de cada una.
- ✓ Proyección de compras por artículo, utilizando un promedio de meses.
- ✓ Medición de días de retraso por proveedor en función de la fecha de entrega estimada por cada orden de compra.
- ✓ Control de expedientes por proveedor: Tipos de documento del expediente del proveedor, el sistema indicará los meses de anticipación con que debe notificarse al proveedor para actualizar su expediente, para cada proveedor el sistema deberá llevar un control de los documentos del expediente indicando si está cargado o no y cuál fue la última fecha de actualización, los documentos podrán ser digitalizados en el sistema y podrán ser consultados en línea.
- ✓ En los meses anticipados en que un expediente deba ser actualizado, el sistema deberá enviar una notificación al proveedor vía correo electrónico indicándole la documentación que debe presentar.
- ✓ Evaluaciones a proveedores: Aspectos a evaluar, rango de evaluación (valor mínimo y máximo), ponderación del resultado total, ingreso de evaluaciones, generación del resultado total de la evaluación (rango de desempeño, valor entre 0 y 100), la distribución de este rango se establece de la siguiente manera:
 - Calidad: 25 puntos
 - Precio: 20 puntos
 - Tiempo de entrega: 25 puntos
 - Stock o disponibilidad: 15 puntos
 - Garantía: 15 puntos

6.5.8 Sitio web

En consideración con el entorno de control que desea manejarse en la unidad de compras, se propone que la gestión de compras se pueda realizar por medio de una herramienta que permita adquirir los productos y servicios requeridos por el grupo financiero, por medio de la página web

de la institución para que la relación de los colaboradores de compras con los proveedores sea impersonal.

Entre las funcionalidades de la página se podrá realizar lo siguiente:

- ✓ Información de los requisitos para registro del proveedor del Banco
- ✓ Creación de código del proveedor mediante un PIN asignado desde el mantenimiento de proveedores en cuentas por pagar, NIT y clave de acceso la cual será administrada por el propio proveedor.
- ✓ El sitio debe desplegar la opción de solicitudes de cotización, la cual debe funcionar de la forma siguiente: Desplegar información de solicitudes de compra no adjudicadas, desplegar las bases para licitar (montos menores a Q99,000.00 puede subir oferta a la página, montos mayores debe enviar propuesta en sobre cerrado), opciones para consultar documentación para licitación.

Esta página web estará enlazada al módulo de compras, con esto se pretende que la comunicación colaborador – proveedor se reduzca considerablemente, lo que ayudara a la generación de confianza y transparencia del proceso.

Ventajas de la implementación de la gestión de compras por esta herramienta:

- ✓ Disminución de costos.
- ✓ Mayor transparencia en la gestión de compras.
- ✓ Se establece una relación más impersonal con los proveedores.
- ✓ Mayor competencia entre los proveedores.
- ✓ Mejorar el tiempo de respuesta a nuestro cliente interno.
- ✓ Consultas online y no necesitan ningún contacto directo con los colaboradores.
- ✓ Generación de confianza en el proceso.
- ✓ Proveedores pendientes de las necesidades del grupo financiero.
- ✓ Proceso de órdenes ágil y automatizado.

- ✓ Sistema computarizado que puede interrelacionarse con los sistemas de inventarios y compras.
- ✓ Menores costos de servicio y atención.

6.5.9 Costo de la propuesta de automatización y pagina web:

A continuación se detalla el costo de implementación de la propuesta para la automatización de la gestión de compras, este costo incluye el desarrollo de la herramienta, los ajustes necesarios al sistema, las reuniones de planificación, seguimiento y asesoría, así como la capacitación en el uso de la herramienta a los colaboradores involucrados.

Ilustración No. 77

Propuesta económica sistema de compras

Funcionalidad	Horas / Hombre	Costo Unitario Q.	Costo Total
Solicitudes de compra	40	250.00	10,000.00
Asignaciones y Ordenes de Compra	30	250.00	7,500.00
Control de expedientes de proveedores	20	250.00	5,000.00
Evaluación de proveedores	20	250.00	5,000.00
Sitio WEB	40	250.00	10,000.00
Capacitación	20	250.00	5,000.00
Total incluyendo Impuesto Q.			42,500.00

Fuente: Elaboración propia mayo 2013.

6.6 Resultados esperados

Con la presente propuesta, se pretende obtener los siguientes resultados:

1. Generar mayor confianza y transparencia en el desarrollo de los procesos de compras que se realizan en la unidad.
2. Mejorar la eficiencia y productividad de los colaboradores por medio de la carga equitativa de trabajo.
3. Medir el desempeño de los proveedores y tener un historial del mismo.
4. Cumplir con los requerimientos legales a que está sujeta la institución para la prevención del lavado de dinero.
5. Detectar niveles de riesgo para su prevención y corrección, creando un ambiente adecuado de control.
6. Reducir el riesgo operativo por medio de la automatización del proceso completo.
7. Contribuir al logro de metas del área.

Referencias bibliográficas

1. Perdomo, A. (2004) *Fundamentos de control interno* (9ª. Edición) México: Editorial Cengage Learning editores.
2. Cajas, C. (2010) *Procedimiento y control interno de proveedores de las micro empresas comercializadora de textiles*. Guatemala: Tesis de Investigación
3. Jerez, J. (2006) *Control Interno Departamento de Compras*. Guatemala: Tesis de Investigación.
4. Chinchilla, S. (2003) *Estructura del Control Interno para el desarrollo del comercio electrónico*. Guatemala: Tesis de Investigación.
5. Cantú, G. *Contabilidad Financiera interno* (5ª. Edición) México: Editorial MacGraw Hill.
6. Horngren, C. (2006) *Contabilidad Administrativa* (3ª. Edición) México: Editorial Prentice Hall
7. Koontz, M. (2004) *Administración una perspectiva global* (Duodécima Edición México: Editorial MacGraw Hill.
8. Osorio, I. (2005) *Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros* (3ª. Edición) México: Editorial Internacional Thomson Editores.
9. Whittington, R. y Pany, R. (2005) *Principios de Auditoría* (14ª. Edición) México: Editorial MacGraw Hill.
10. Rodríguez, A. (2010) *Implementación del sistema de control interno en el área de compras*. Guatemala: Tesis de Investigación

11. Folgar, M. (2011) *Evaluación del control interno en el área de compras realizadas por medio del fondo rotativo*. Guatemala: Tesis de Investigación
12. Rojas, W. (2007) *Diseño de un sistema de control interno en una empresa de repuestos electrónicos*. Guatemala: Tesis de Investigación
13. Hernández, R. et al (2010) *Metodología de la investigación*. (5ª. Edición) México: Editorial Mac Graw Hill
14. De León, A (2010) *guía para la realización de la práctica empresarial dirigida –PED-* Guatemala, Guatemala.
15. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*, Guatemala, Guatemala

Anexos

Anexo 1
Cuestionario sobre procedimientos unidad de compras
en una institución financiera

Objetivo:

Evaluar el control conocimiento y la aplicación de los procesos de compras.

Fecha: _____

Instrucciones: Luego de analizar cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa, tomando en consideración como desarrolla sus funciones diariamente.

1. ¿Existen manuales de procedimientos que describan todas las actividades de compras que usted realiza?
Sí No

2. ¿Conoce usted estos procedimientos?
Sí No

3. ¿Con que frecuencia son actualizados?
Cada tres meses Cada seis meses Anualmente
Nunca

4. Al momento de contratarlo obtuvo inducción en su puesto de trabajo?
Sí No

5. ¿Le dieron a conocer los manuales de procedimientos para realizar sus funciones?
Sí No

6. ¿Participa usted en las mejoras a los procesos?
Sí No

7. Todas las solicitudes de compras son debidamente autorizadas?
Sí No

8. ¿Se cuenta con archivos que documenten todo el proceso de compras?

Sí No

9. ¿Están claramente definidas las responsabilidades en cada uno de los pasos del proceso de compras?

Sí No

10. ¿La persona que cotiza es la misma que autoriza la compra?

Sí No Algunas veces

11. ¿Está centralizada la función de Compras en la institución?

Sí No

12. ¿Considera que se realiza un análisis objetivo de la adjudicación de la compra?

Sí No

13. ¿Puede usted efectuar compras sin la debida autorización?

Sí No

14. ¿Existe una base de datos o lista de proveedores autorizados?

Sí No

15. ¿Pasan los proveedores por un proceso de selección y evaluación?

Sí No

16. ¿Se cuenta con expedientes de proveedores que demuestren su existencia jurídica?

Sí No

17. ¿Se verifica el cumplimiento de las condiciones pactadas con los proveedores?

Sí No

18.¿Se cuenta con métodos para evaluar a los proveedores?

Sí No

19.¿Existen definidas cantidad de cotizaciones que deben requerirse de acuerdo a montos de compras?

Sí No

20.¿Las personas que autorizan participan en el proceso de cotización?

Sí No

21. ¿Existe algún procedimiento especial para las compras mayores a Q. 100,000.00?

Sí No

22 ¿Es muy directa o personal la relación que tiene con los proveedores?

Sí No
Sí No

23. ¿Considera que la carga de trabaja esta distribuida equitativamente entre los colaboradores del área?

Sí No

¡Muchas gracias!

Anexo 2
Cuestionario
Director, jefe y coordinador

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de evaluar el control interno aplicado en el área de compras, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuántos colaboradores tiene a su cargo en la unidad de compras?
2. ¿Cuenta con métodos de control interno en los diferentes procesos que se realizan en el área de compras?
3. ¿Existe una adecuada segregación de funciones en la realización del proceso de compras?
4. ¿Existe evidencia de la evaluación y medición del control interno que se realiza en la unidad de compras?
5. ¿Se promueve e impulsa la cultura de control y administración de riesgos?
6. ¿Se le brinda la capacitación adecuada a los colaboradores en el conocimiento y aplicación de los procesos de compras?
7. ¿Existe, se actualiza y difunde un Código de Ética en la institución?
8. ¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a las denuncias de proveedores o colaboradores por faltas de ética en el manejo de adjudicación de compras?
9. ¿Se diseñan, establecen y operan los controles con apego a los procesos y al Código de Ética?
10. ¿Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora?

Muchas gracias;

Anexo 3
Cuestionario
Jefe y analista de eficiencia administrativa

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de evaluar el control interno aplicado en el área de compras, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

- 1) ¿Tiene usted alguna participación en los procesos de compras?
- 2) ¿Describa cuál es la función que realiza?
- 3) ¿Según su experiencia considera que son efectivos los métodos de control utilizados en la gestión de compras?
- 4) ¿Ha practicado auditorías a los expedientes que soportan las compras?
- 5) ¿Se han encontrado deficiencias en los documentos revisados?
- 6) ¿Existe segregación de funciones definidas dentro de los procesos?
- 7) ¿Se verifica que las facturas que presentan los proveedores para cobro estén de acorde a lo pactado?
- 8) ¿En algún momento del proceso de Compras participan colaboradores de otras unidades?
- 9) ¿Mencione por favor a que unidades pertenecen los colaboradores a los que se refiere en el numeral 8?
- 10) ¿Considera que los colaboradores de la unidad de Compras realizan su trabajo apegados al código de ética de la institución?

Muchas gracias!!

Anexo 4
Cuestionario
Jefe de almacén y encargados de bodega

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de evaluar el proceso de los bienes, suministros y productos que son adquiridos por la unidad de compras y servicios, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

01) ¿Tiene usted alguna participación en los procesos de compras?

Sí No

02) ¿Describe cuál es la función que realiza?

11) ¿Se verifica en su área que lo solicitado corresponda a lo entregado por los proveedores?

Sí No

12) ¿Al momento de que los proveedores se presentan a entregar lo solicitado presentan la documentación que ampara la entrega?

Sí No

13) ¿Se han encontrado diferencias entre la orden de compra y lo que entregan?

Sí No

14) ¿Tiene acceso a los precios que se manejan en los productos adquiridos?

Sí No

15) ¿Se validan modelo, marca y precio de los equipos recibidos contra lo indicado en la orden de compra?

Sí No

16) ¿De acuerdo a su criterio es adecuado el proceso realizado para las compras que usted gestiona?

Sí No

17) ¿Por qué?

Muchas gracias!!